



**Universidad del Aconcagua**

**Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas**

**Licenciatura en Relaciones Institucionales**

**Proyecto “Un Concejo a Mano” para mejorar la Comunicación entre los  
ciudadanos y la Municipalidad de San Rafael**

**Autora: Giambenedetti, María Macarena**

Tutor de tesis: Lic. Juan Hidalgo

Tutor metodológico: Lic. Gastón Burlot

Mendoza, *febrero 2017*

Calificación

## Índice

Resumen técnico		Pág. 6
<b>I-</b>	INTRODUCCIÓN	Pág. 7
a)	Título	Pág. 7
b)	Proposición	Pág. 7
c)	Objetivos (generales y específicos)	Pág. 8
d)	Justificación.	Pág. 8
e)	Marco teórico-conceptual.	Pág. 9
f)	Metódica específica.	Pág. 12
i.	Tipo de estudio.	Pág. 12
ii.	Niveles de investigación.	Pág. 12
iii.	Organización y estructura del texto.	Pág. 14
iv.	Fuentes de información.	Pág. 15
<b>II-</b>	DESARROLLO.	Pág. 16
<b>II-1</b>	<i>Capítulo N°1: Descripción Institucional</i>	Pág. 18
1.1	<i>Principales funciones del Honorable Concejo Deliberante</i>	Pág. 18
1.2	<i>Misión</i>	Pág. 18
1.3	<i>Visión</i>	Pág. 19
1.4	<i>Valores</i>	Pág. 19
1.5	<i>Estructura y funciones</i>	Pág. 20
1.6	<i>Organigrama</i>	Pág. 21
<b>II-2</b>	<i>Capítulo N°2: Análisis FODA</i>	Pág. 22
2.1	<i>Introducción</i>	Pág. 22
2.2	<i>Análisis Interno</i>	Pág. 23
2.2.1	<i>Fortalezas</i>	Pág.23
2.2.2	<i>Debilidades</i>	Pág. 24
2.3	<i>Análisis Externo</i>	Pág. 26
2.3.1	<i>Oportunidades</i>	Pág. 26
2.3.1	<i>Amenazas</i>	Pág. 27
2.4	<i>Matriz FODA</i>	Pág. 29
<b>II-3</b>	Capítulo N°3: Desarrollo del proyecto “Un Concejo a Mano”	Pág. 30
3.1	Introducción	Pág. 30
3.2	Desarrollo de la propuesta	Pág. 31
3.3	Propuesta de protocolo	Pág. 32
3.3.1	Protocolo	Pág.33
3.4	Segmentación	Pág. 35
3.4.1	Calendario de segmentación	Pág. 37
<b>II-4</b>	<i>Capítulo N/4: Difusión del proyecto “Un Concejo Mano”</i>	Pág. 39
4.1	<i>Plan de comunicación.</i>	Pág. 39

4.1.1	<i>Objetivos del plan de comunicación</i>	Pág. 40
4.1.2	<i>Destinatarios</i>	Pág. 40
4.2	<i>Estrategias y actividades</i>	Pág. 40
4.3	<i>Calendario de difusión</i>	Pág. 41
<b>II-5</b>	<i>Capítulo N° 5: Presupuesto</i>	Pág. 42
5.1	<i>Finalidades del presupuesto</i>	Pág. 43
5.2	<i>Clasificación del presupuesto</i>	Pág. 43
5.3	<i>Aplicación del presupuesto</i>	Pág. 44
5.4	<i>Presupuesto</i>	Pág. 44
5.4.1	<i>Presupuesto mes de Febrero</i>	Pág. 44
5.4.2	<i>Presupuesto mes de Marzo</i>	Pág. 45
5.4.3	<i>Presupuestos meses desde Abril a Noviembre</i>	Pág. 46
5.4.4	<i>Presupuesto mes de Diciembre</i>	Pág. 46
5.5	<i>Presupuesto total</i>	Pág. 47
<b>III-</b>	CONCLUSIONES.	Pág. 48
<b>IV-</b>	BIBLIOGRAFÍA.	Pág. 50
<b>V-</b>	ANEXOS DOCUMENTALES Y GRÁFICOS.	Pág. 52

## **Resumen técnico**

La presente tesina propone un proyecto nombrado “Un Concejo a Mano” para mejorar la comunicación entre los ciudadanos y la Municipalidad de San Rafael implementándose específicamente en el órgano legislativo de dicha Municipalidad. Los objetivos que busca lograr son formular un proyecto de normativa institucional que determine los pasos a seguir para la implementación del proyecto “Un Concejo a Mano”; desarrollar una imagen y un slogan fuerte que logre llamar la atención de los ciudadanos; desarrollar un plan de difusión y mejorar la Imagen Institucional de la organización. Se basa en una primacía organizacional con finalidad modificativa, ya que la idea de la institución no surgió de este trabajo, pero sí se encontrarán en este trabajo propuestas y sugerencias para poner en práctica en la Municipalidad. La iniciativa se plantea para el año 2018 y para su implementación se necesitará un presupuesto de \$187.000,00 anual, el cual deberá ser tratado y aprobado por el Concejo Deliberante en Sesiones Ordinarias.

**Palabras Claves:** Comunicación, Concejo Deliberante, Integración, Imagen Institucional.

## I. Introducción

### a) Título.

Proyecto “Un Concejo a Mano” para mejorar la Comunicación entre los ciudadanos y la Municipalidad de San Rafael.

### b) Proposición.

El proyecto “Un Concejo a Mano” propone un lugar en el cual el pueblo pueda desarrollar un rol activo en la gestión municipal participando y comprometiéndose en la vida política, económica, social y cultural de San Rafael. Este programa permite agilizar la comunicación entre la comunidad y la municipalidad, logrando así por un lado que las autoridades conozcan las necesidades de cada sector de la población y por otro la búsqueda de soluciones consensuadas en donde los ciudadanos participan activamente en el debate planteando alternativas, asumiendo responsabilidades y mejorando la convivencia entre el pueblo y las autoridades.

### c) Objetivos:

Objetivo general:

Proponer un proyecto llamado “Un Concejo a Mano” para mejorar la Comunicación entre los ciudadanos y la Municipalidad de San Rafael.

Objetivos específicos:

- Formular un proyecto de normativa institucional que determine los pasos a seguirse para la implementación del proyecto “Un Concejo a Mano”
- Mejorar la imagen institucional de la Municipalidad de San Rafael.
- Desarrollar un plan de difusión.

d) Justificación

La propuesta busca dar solución a los problemas de comunicación que enfrenta actualmente la Municipalidad de San Rafael, relacionados principalmente con la poca comunicación externa y el escaso conocimiento, participación y compromiso de la comunidad en los asuntos públicos.

El Plan facilitará la forma de buscar la participación de la población Sanrafaelina y mantener un contacto cercano con ellos, logrando así fidelización, compromiso y un aumento en la transparencia y en la credibilidad.

El desarrollo del programa “Un Concejo a Mano” permitirá obtener diferentes beneficios:

- A nivel Institucional, repercute en la imagen institucional y en la percepción de la población respecto a la Municipalidad de San Rafael, mostrando una Municipalidad que a través de su órgano de legislativo, escucha y hace partícipe a su pueblo para mejorar día a día su bienestar.
- A nivel Político, los temas tratados en cada sesión del “Concejo a Mano”, servirán como respaldo para emitir normas u ordenanzas municipales.
- A nivel Económico, evita la necesidad de realizar estudios y encuestas sobre la realidad actual y las necesidades de la población.

e) Marco teórico - conceptual

El primer Concejo Deliberante de San Rafael surge el 6 de Enero de 1876, en la Villa 25 de Mayo. El 1 de Julio de 1903 se confecciona el Reglamento Interno de funcionamiento del Honorable Concejo Deliberante, el cual el día 1 de enero de cada año con asistencia de los municipales electos y reelectos bajo la presidencia del jefe político o de un presidente provisorio se procedía a tomar juramento a los nuevos “municipales” (denominados así en esa época).

En San Rafael, el Concejo está integrado por 12 concejales de los distintos partidos políticos, estos son elegidos por voto directo junto con las autoridades municipales y provinciales.

Los concejales trabajan en comisiones. Luego de analizar los temas en las comisiones se elabora un dictamen y en la Sesión es considerado por todos los concejales.

El Concejo Deliberante funciona en Sesiones Ordinarias a partir del 1 de marzo, y desde el 31 de Octubre, fecha de cierre de Ordinarias, se prorrogan las mismas por 30 días, denominándose Sesiones de Prórroga. A partir del 1 de diciembre y hasta el 28 de Febrero comienza el período de Sesiones Extraordinarias que son aquellas que se efectúan a solicitud del Intendente.

En el Recinto del Concejo se analizan, modifican y votan los proyectos. Es el debate parlamentario el momento crucial de la actividad legislativa, cuando los Concejales ejercen su derecho de hablar, para manifestar su apoyo o su oposición, en lo referido a políticas gubernamentales o proyectos presentados. El Concejales expresa sus ideas e inquietudes para defender los intereses de la sociedad que representa.

Las sesiones del Concejo se realizan una vez por semana. Los proyectos pueden ser presentados por los Concejales, por el Poder Ejecutivo y por cualquier ciudadano que a través de notas particulares presente sus inquietudes al Concejo Deliberante.

El Concejales desarrolla su actividad parlamentaria durante todo el año, tanto en las distintas Comisiones, en los debates parlamentarios en las sesiones del Honorable Concejo y en su trabajo con la comunidad, recibiendo las inquietudes de los Sanrafaelinos.

i. Antecedentes en San Rafael.

Legislatura joven en San Rafael

La actividad se realizó el 16 septiembre de 2016 en el Centro de Congresos y Convenciones “Alfredo Bufano”, del departamento de San Rafael, y contó con la participación de la vicegobernadora Laura Montero, el director de Relaciones Institucionales del Senado, Sebastián Pelletán y el encargado del área de Legislatura Joven, Gastón Livellara. Además estuvieron presentes autoridades municipales de San Rafael y Malargüe, y alumnos de distintas escuelas de los departamentos del sur mendocino.

Durante el evento los jóvenes debatieron sobre reforma de la constitución, entre otros temas y se abrieron espacios para la redacción de futuras leyes. Más de 200 personas participaron del foro. Este proyecto tiene como objetivo escuchar las voces de los jóvenes de nuestra Provincia y generar debates para transformarlos en propuestas concretas. Los ejes del programa fueron: jóvenes y sus derechos, jóvenes y sus oportunidades y jóvenes y su integridad.

“Hay que abrirse a la participación ciudadana y hay que generar otros mecanismos de vínculos con la ciudadanía por nuestra parte. Justamente por eso abrimos las puertas de la Legislatura porque es la casa de la representación de la gente y de los departamentos. Y esta señal de apertura que quiero dar fuerte, porque queremos que la gente traiga sus iniciativas, sugerencias, trabajar en conjunto sobre cuestiones que les interesen. Esta Legislatura Abierta a los jóvenes fomenta la participación, la transparencia y la calidad en todo sentido. Cuando ponemos el acento en la calidad, pensamos en ustedes, ya que son una parte vital del sistema democrático porque empiezan a tener la responsabilidad del ejercicio cívico, del voto”, sostuvo La Vicegobernadora Laura Montero durante el encuentro.

ii. Conceptos claves:

**Comunicación institucional:** es la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos. Según Paul Capriotti (1999) la filosofía que orienta esta noción de comunicación corporativa se podría resumir en la conocida frase proveniente del campo de las Relaciones Públicas: "Hacer las cosas bien, y darlas a conocer". Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma.

**Comunicación externa:** conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos, así como a proyectar una imagen favorable o promover actividades, productos y servicios. Su objetivo es afianzar y motivar las relaciones de la empresa con los diferentes públicos, con los que se relacionan o quisieran relacionarse. Se dedica a investigar la imagen de la empresa, en relación con el entorno exterior y analiza el mercado actual, para poder desarrollar mensajes de comunicación para llegar al público a donde apunta. O sea, difunden lo que la empresa hace (misión, visión, valores) (<http://macrinicomunicacion.com>, 2016)

**Imagen institucional:** es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro – directa o indirectamente – son asociados entre sí (lo que genera el significado de la imagen) y con la organización, que es el elemento inductor y capitalizador. (Joan Costa, 1999)

**Segmentación:** Dividir un mercado (público) en distintos grupos, con base en sus necesidades, características o conductas. (Phillip Kotler, 2001)

f) Metódica específica

i. Tipo de estudio

La metodología que se tendrá en cuenta en este proyecto es de primacía organizacional con finalidad modificativa. Esto es así ya que la idea de la institución no surgió de este trabajo, pero sí se encontrarán en este trabajo propuestas y sugerencias para poner en práctica en la Municipalidad. Se propondrán diversas acciones para comunicar, acercar y vincular a la Municipalidad con su pueblo.

ii. Niveles de investigación.

1. Etapa estudio preliminar.

El proyecto se realiza en función de mejorar la comunicación y las relaciones de la Municipalidad de San Rafael con los miembros de la comunidad. Utilizando como medio Al Honorable Concejo Deliberante, aprovechando la experiencia y conocimientos de sus miembros actuales sobre la realidad de San Rafael, pero a la vez dejando paso a nuevas ideas y aires renovadores de los miembros de la comunidad que viven día a día la realidad del pueblo Sanrafaelino. Este intercambio puede llegar a ser sumamente provechoso para ambas partes si todos se comprometen a llevarlo a cabo con compromiso, respeto y responsabilidad, pero la Municipalidad de San Rafael, si bien está constantemente atenta a las necesidades del pueblo, no cuenta actualmente con ningún proyecto que los relacione directamente con las experiencias de la comunidad. Por lo anterior mencionado, es que surge la idea de establecer un proyecto de relaciones institucionales para la Municipalidad que oriente y establezca una forma de vinculación y comunicación, ordenada y respetuosa.

## 2. Etapa de relevamiento de la situación actual.

Para lograr determinar en qué situación se encuentra la Municipalidad de San Rafael, en primer lugar se identificaron las debilidades de la organización, a través de la observación, de comentarios de distintos allegados a la misma y fue necesario realizar entrevista al personal de la Municipalidad para analizar los puntos débiles en profundidad y para evaluar sus fortalezas.

También se desarrolló un análisis contextual de la institución. Se examinaron las oportunidades y amenazas.

Toda esta información se procesó y analizó para poder avanzar a la siguiente etapa.

## 3. Etapa de diseño del nuevo modelo.

A partir de lo que se desarrolló anteriormente, se deben establecer un conjunto de acciones orientadas a realizar el Proyecto “Un Concejo a Mano”. Las ideas que se pretenden llevar a cabo en este proyecto es que una vez al mes, el Honorable Concejo Deliberante de San Rafael sesione en sesión extraordinaria con un protocolo de debate previamente establecido y en conjunto con diferentes sectores de la comunidad, donde se puedan establecer lazos, conocerse y poder llevar a cabo proyectos y soluciones conjuntas a los problemas específicos de cada grupo o sector social.

También se realizarán boletines mensuales que informen los avances y novedades de cada encuentro del proyecto “Un Concejo a Mano” para incentivar al sector social que se invite el mes siguiente a que participe. Esto busca mejorar las relaciones existentes y establecer nuevas relaciones con los distintos públicos y sectores que están en contacto diariamente o deberían estarlo con la Municipalidad y especialmente con el órgano legislativo.

El objetivo principal es que el Honorable Concejo Deliberante de San Rafael no sólo escuche las necesidades, problemas y sugerencias si no que, el debate con cada sector social sirva como respaldo para crear nuevas legislaciones. Del mismo modo, se espera que los diferentes sectores sociales no solo den a conocer sus inquietudes y sugerencias para la solución de problemas si no que también se comprometan y entre todos poder ir solucionando poco a poco los flagelos de la sociedad San Rafaelina.

#### 4. Etapa de presentación del proyecto modificado.

Se elabora una presentación en oral con soporte de una presentación en Power Point, que será defendida ante un Tribunal Examinador compuesto por docentes de la carrera de Licenciatura en Relaciones Institucionales de la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad del Aconcagua.

#### iii. Organización y estructura del texto

*Capítulo N°1: Descripción Institucional*

*Capítulo N°2: Análisis FODA*

*Capítulo N°3: Desarrollo del proyecto “Un Concejo a Mano”*

*Capítulo N°4: Difusión del proyecto “Un Concejo Mano”*

*Capítulo N° 5: Presupuesto*

#### iv. Fuentes de información.

##### *Fuentes primarias*

La información principal de esta tesina, se obtuvo a través de visitas y reuniones con personal de la municipalidad como método fundamental para conocer a la municipalidad en profundidad, sus intereses, preferencias, aspiraciones, entre otros datos; como así también la documentación e información institucional brindada por los mismos.

##### *Fuentes secundarias*

La información adicional para completar este trabajo, se obtuvo a través de distintos medios como páginas web, blogs especializados en diferentes temas y libros de distintas disciplinas.

Entre ellas se puede citar los libros:

- CAPRIOTTI, Paul. (2008): Planificación estratégica de la imagen corporativa. Editorial Ariel, España
- GOTELLI, Anibal. (2001) Manual de ceremonia empresario e institucional. Sociedad Impresora Americana, Buenos Aires
- KOTLER, Phillip. (2001): "Dirección de Marketing. La edición del milenio" Ed. PrenticeHall, México
- WILCOX, Dennis. (2001). Relaciones Públicas. Madrid. Editorial Pearson.

### iii. Desarrollo

#### Capítulo N° 1: Descripción Institucional

San Rafael conforma junto a los departamentos de General Alvear y Malargüe, la región del Sur Mendocino, la que abarca más de la mitad del territorio provincial. Ubicada a 240 Km de la Capital de Mendoza, la Ciudad de San Rafael es el segundo centro urbano más importante de la



**Fuente:** <http://www.sanrafael.gov.ar/>

**Título:** Geografía de San Rafael

provincia.

San Rafael cuenta con un territorio de 31.235 Km<sup>2</sup>. Limita al Norte con los departamentos de San Carlos, Santa Rosa y La Paz; al Este: con la Provincia de San Luis y el departamento de General Alvear; al Sur: con la Provincia de La Pampa y con el Departamento de Malargüe; y Oeste: con La República de Chile. Según el censo realizado en el año 2010 por agentes del INDEC, en la ciudad residían 118.850 habitantes.

El departamento de San Rafael está dividido en 18 distritos nombrados a continuación por orden alfabético: Cañada Seca, Cuadro Benegas, Cuadro Nacional, El Cerrito, El Sosneado, El Nihuil, Goudge, Jaime Prats, La Llave, Las Malvinas, Las Paredes, Monte Comán, Punta del Agua, Rama Caída, Real del Padre, San Rafael (distrito cabecera) , Veinticinco de Mayo y Villa Atuel. (Mapa político de San Rafael, Referencia 1 en Anexo)

El gobierno de cada municipio se divide en tres poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial, que limitan su competencia a los temas vinculados exclusivamente con el ámbito comunal. En San Rafael el Poder ejecutivo está actualmente representado por el Intendente Emir Felix desde el año 2010 luego de que su hermano Omar Félix (excandidato a diputado nacional por el FpV) asumiera en el Congreso de la Nación en Diciembre de 2009. El poder Judicial ejercido por el Tribunal de Faltas y lo integran Jueces de Falta que son los encargados de sancionar las infracciones.

El Honorable Concejo Deliberante (HCD) es el poder legislativo a nivel municipal. El número de integrantes depende de la densidad poblacional de dicho partido. En San Rafael, el Concejo está integrado por 12 concejales de los distintos partidos políticos (6 concejales del Bloque UCR Frente Cambia Mendoza, 5 del Bloque PJ Frente para la Victoria y 1 perteneciente al Bloque Encuentro Justicialista) estos son elegidos por voto directo en elecciones democráticas junto con las autoridades municipales y provinciales, ingresando los representantes al Cuerpo Legislativo de acuerdo al porcentaje en votos obtenidos por cada partido político. Esto asegura la pluralidad de ideas y búsqueda de consenso. Los concejales permanecen 4 años en su función, renovándose por mitad cada 2 años y pueden ser reelegidos.

Los 12 concejales eligen entre ellos un Presidente: (encargado de la gestión administrativa, de presidir las sesiones y reemplazar al Intendente.); un Vice Presidente 1º: quien cumple las funciones del Presidente del Concejo cuando esté está ausente; un Vice Presidente 2º: quien reemplaza al Vice Presidente primero cuando se ausenta el Intendente, el Presidente del Concejo Deliberante y el Vice Presidente 1.

Los concejales trabajan en comisiones, constituidas por representantes de los distintos bloques. En las comisiones se discuten y estudian en profundidad todos los temas que ingresan al concejo. Luego del análisis de las comisiones se elabora un dictamen que pasa al Cuerpo y en la Sesión es considerado por todos los concejales. Las reuniones de las comisiones son públicas al igual que las sesiones.

### **1.1. Principales funciones del Honorable Concejo Deliberante:**

Representar a los vecinos.

Controlar al poder ejecutivo.

Aprobar el presupuesto: el presupuesto municipal nos permite conocer cuál es el esquema de los recursos que espera disponer el Municipio y las inversiones o gastos que proyecta realizar durante un año, para posibilitar la ejecución de un Plan de Gobierno. Para el año 2016, el Presupuesto de San Rafael fue de \$775 millones aprobados (\$473 millones destinado a sueldos y \$151 millones para obras públicas, entre otros gastos). El presupuesto anual para el año 2017 es de \$1.120.000.000.

Aprobar ordenanzas (Acto normativo a través del cual se expresa el Concejo Municipal en temas que revisten interés general y permanente para la población. Representa la norma de mayor jerarquía emanada de dicho Cuerpo Legislativo.<sup>1</sup>), Decretos (normas de carácter particular que tienen por objeto otorgar autorizaciones, peticiones, exenciones, pagos y realizaciones de obras; y disponer sobre reglas administrativas o actos a practicar en tiempo determinado) Resoluciones (son respuestas denegatorias a pedidos de autorizaciones particulares o medidas relativas a la organización interna del cuerpo legislativo.) y Comunicaciones (cuando se pide, recomienda o expone algo)

### **1.2. Misión:**

---

<sup>1</sup> **NORMATIVAS**, en línea [https://www.rosario.gov.ar/normativa/visualExterna/faqs\\_normativa.jsp](https://www.rosario.gov.ar/normativa/visualExterna/faqs_normativa.jsp)  
(Consultado 15 dic 1016)

El Honorable Concejo Deliberante está comprometido a trabajar en el aseguramiento de la mejora continua, mediante la confección de Ordenanzas, Reglamentaciones y Declaraciones de Interés promoviendo la participación democrática, así como garantizar la eficiencia de trabajo de cada una de las Aéreas que componen este cuerpo para lograr la satisfacción de las necesidades de todos los habitantes de nuestro departamento para proporcionar una mejor calidad de vida a nuestra comunidad.

### **1.3. Visión:**

Ser modelo de gestión eficiente y eficaz, actuando en forma honrada, basada en la ética de cada uno de los que la integran el Honorable Concejo Deliberante de San Rafael, buscaremos garantizar la correcta práctica de la democracia en el recinto, con trabajo y vocación de servicio para la búsqueda de la igualdad de oportunidades y el bien común para todos los ciudadanos del departamento.

### **1.4. Valores**

- Honestidad, eficacia y transparencia en nuestro accionar.
- Democracia Interna y Participación
- Con distintas ideas, pero idénticos valores
- Focalizados en trabajar sobre las cuestiones vecinales
- Compromiso para realizar de la mejor manera lo que los vecinos necesitan.

### **1.5. Estructura y Funciones del Concejo Deliberante.**

**PRESIDENTE:** encargado de la gestión administrativa, de presidir las sesiones y reemplazar al Intendente. También es función del presidente del Honorable Concejo deliberante expedir los diplomas de los Concejales; Citar a Sesión de acuerdo con las prescripciones reglamentarias.; Invitar a los concejales a pasar al recinto y declarar abiertas las sesiones, proclamando el número de concejales presentes; Determinar los asuntos que han de formar el orden del día en cada sesión; Autenticar con su firma todas las resoluciones, ordenes, actos y procedimientos del Concejo; Comunicar al Departamento Ejecutivo, dentro de un plazo máximo de cinco días hábiles, contados a partir de la aprobación las resoluciones, Acuerdos y Ordenanzas sancionadas.

**VICE PRESIDENTE 1º:** cumple las funciones del Presidente del Concejo cuando está ausente.

**VICE PRESIDENTE 2º:** quien reemplaza al Vice Presidente primero cuando se ausenta el Intendente, el Presidente del Concejo Deliberante y el Vice Presidente 1.

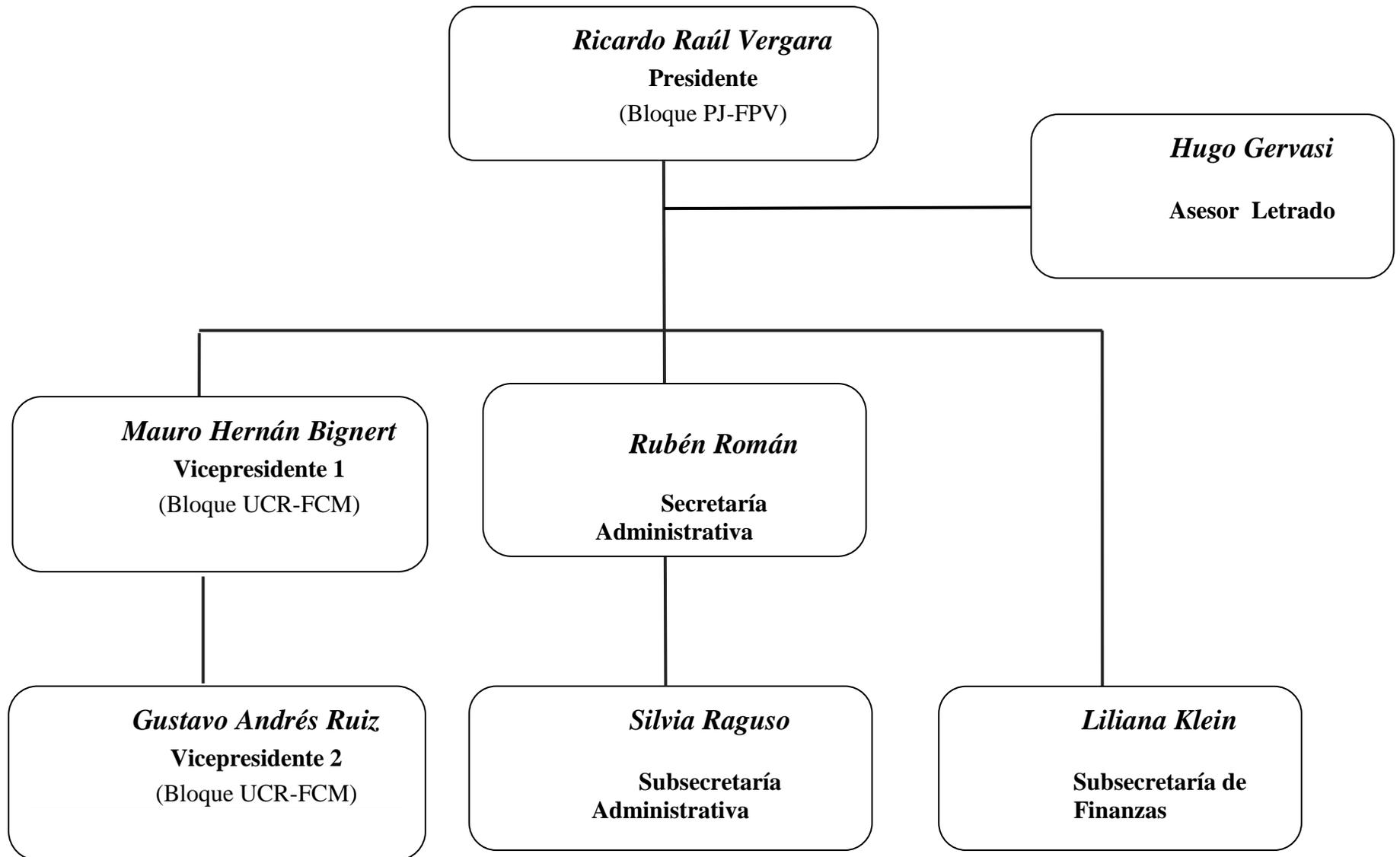
**SECRETARÍA ADMINISTRATIVA:** encargada junto a la Subsecretaría Administrativa de las siguientes funciones: administración de comisiones y archivo; Mesa de Entrada y registro; Computación, grabaciones y redactado de actas; Digesto Municipal (recopilación de la totalidad de las ordenanzas y resoluciones, emanadas del Honorable Concejo Deliberante, y Biblioteca Jurídica)

**SUBSECRETARIA DE FINANZAS:** funciones: Practicar anualmente el inventario de los muebles y útiles del Concejo; Gestionar las compras necesarias para el Concejo; Vigilar el buen estado de mantenimiento y conservación de todos los elementos, muebles, útiles, máquinas, automotores, edificios, dependientes del Concejo; Manejar los fondos del Concejo y las registraciones que el mismo de lugar; Llevar el “Libro de Caja” y efectuar su rendición; Será responsable del monto de las erogaciones conforme al presupuesto anual vigente.

**ASESOR LETRADO:** funciones: Asesorar jurídicamente al Concejo Deliberante cuando este y/o sus bloques y/o sus comisiones internas y/o cualquier concejal lo solicite; Representar al Concejo Deliberante en las gestiones administrativas y/o judiciales que el mismo le encomiende, sean ellas de cualquier fuero o jurisdicción; Intervenir en todos los asuntos que el Concejo tenga

algún interés legítimo; Producir todos los informes, datos, opiniones y antecedentes que el Concejo Deliberante, le requiera sobre asuntos de su competencia.

## 1.6. Organigrama



## Capítulo N° 2: Análisis FODA

### 2.1 Introducción:

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Las fortalezas y debilidades se posicionan como variables controlables ya que, al ser internas, estas pueden ser modificadas. En cambio, las oportunidades y amenazas hacen referencia al contexto económico, geográfico, demográfico, social y cultural, entre otros. Si bien estas últimas se presentan como variables no controlables para la institución, son consideradas de gran importancia como forma de apreciación del entorno organizacional.

Philip Kotler, en su libro *Fundamentos de marketing* (2008) explica que el análisis *F.O.D.A.* es una evaluación global de las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas de la empresa.

- Fortalezas: Elementos positivos. Incluye capacidades internas, recursos, y factores que pueden ayudar a la empresa a atender a sus clientes y alcanzar objetivos.
- Debilidades: Problemas presentes, dentro de la organización, que una vez identificados deben eliminarse. Comprende las limitaciones internas y factores circunstanciales negativos que pueden interferir con el desempeño de la empresa.
- Oportunidades: son factores favorables o tendencias presentes en el entorno externo que la compañía puede explotar y aprovechar.
- Amenazas: son factores externos desfavorables o tendencias que pueden producir desafíos en el desempeño.

## **2.2 Análisis Interno:**

### **2.2.1 Fortalezas.**

- Alto nivel de compromiso.

En las reuniones con las autoridades de la Municipalidad de San Rafael y del Honorable Concejo Deliberante, las autoridades demostraron compromiso e interés en avanzar con el proyecto.

- Voluntad política para avanzar en el cambio.

Del mismo modo, hablamos reiteradas veces sobre la necesidad de realizar cambios para que la población se interese, comprometa y participe más en política así como también para que el Concejo, encargado de legislar, lo haga con mayor conocimiento de las necesidades de la comunidad. Sobre esto, las autoridades de San Rafael mostraron predisposición y estuvieron de acuerdo en que los cambios tenían que suceder dentro de la Municipalidad y que también iba a afectar su tarea.

- Buen sistema online para la búsqueda de legislación municipal.

Actualmente la Municipalidad de San Rafael cuenta con dos páginas web, una de la Municipalidad y otra también actualizada del Honorable Concejo Deliberante, en esta última existe la posibilidad de leer el reglamento interno, conocer las últimas legislaciones y buscar legislaciones pasadas utilizando palabras claves o el número de legislación.

- Instalaciones propias.

La Municipalidad y el Concejo Deliberante funcionan en el edificio de la Municipalidad que se encuentra en la calle Comandante Salas y Belgrano de San Rafael Mendoza. En caso de llevarse a cabo el proyecto se realizaría dentro de estas instalaciones, específicamente en el Concejo Deliberante ubicado en el primer piso del edificio.

- Radio municipal activa.

La radio municipal AM 830 – FM 98.7 es una de las radios más escuchadas de los Sanrafaelinos después de la LV4. Esta radio podría utilizarse como uno de los medios para

publicitar el proyecto, invitar a la participación e informar los temas tratados en la sesión anterior del proyecto.

- Página web y redes sociales de la municipalidad y del Concejo activas.

Las páginas pueden utilizarse junto con las redes sociales, la radio, televisión y publicidad directa para dar a conocer el proyecto, invitar e informar los temas que se van tratando.

### **2.2.2. Debilidades:**

- Poca traducción de esa voluntad política en medidas concretas.

En las diferentes conversaciones, todas las autoridades demostraban interés y voluntad para llevar a cabo cambios y mejoras en la Municipalidad y en el Concejo Deliberante, pero no logran traducir esa voluntad en hechos concretos. A veces por falta de presupuesto, por falta de apoyo, porque hay cosas más urgentes, entre otras.

- Escasa comunicación directa con los vecinos.

Los vecinos de San Rafael y la Municipalidad tienen casi una nula comunicación. La comunicación se da quizás entre militantes y partidos pero los vecinos rara vez se acercan a la municipalidad y alguno ni siquiera conocen su derecho presentar proyectos. En otros casos, los vecinos que se acercan lo hacen solo con quejas y no buscan comprometerse con las causas si no que la municipalidad solucione los problemas.

- Comunicación interna deficiente.

La comunicación interna de la Municipalidad es uno de los flagelos más importantes. Entre ellos no conocen los proyectos de las demás áreas, no saben quién se encarga o debería encargar de algunos temas y en algunos casos no conocen las funciones de algunos de sus colegas.

- No cuentan con suficiente recurso económico.

Algo común en la esfera pública es que los fondos no sean suficientes para iniciar proyectos nuevos, que no sean de extrema necesidad.

- Escasa promoción de los actos.

Si bien existen muchos medios por los cuales se pueden difundir estos actos (radio, televisión, redes sociales, página web, cartelería, folletería) hay gran parte de la población a la que aun la Municipalidad no puede llegar con sus medios de comunicación y existen algunos actos y proyectos que no son bien comunicados

## 2.3 Análisis Externo:

### 2.3.1. Oportunidades:

- Mejorar el contacto personal con la comunidad por medio de la presentación de proyectos sociales que sean importantes para la comunidad.

La situación actual de San Rafael invita a desarrollar proyectos de comunicación entre las autoridades y la comunicación ya que la sociedad quiere ser escuchada y sentirse respetada e importante para la Municipalidad y el Concejo Deliberante busca una manera concreta de escuchar, interpretar y solucionar las preocupaciones de la sociedad ya que sin un proyecto la comunidad no se acerca a la institución.

- Fomentar una dinámica proactiva en la Legislatura municipal.

Es momento de realizar uno de los cambios más importante en la Legislatura Argentina y las autoridades de San Rafael están dispuestas a enfrentarlo. Escuchar, preguntar, indagar sobre las verdaderas necesidades de cada grupo social. No ejecutar legislaciones solamente necesarias si no que solucionen un problema de la manera que el pueblo lo necesite.

- Involucrar a la oposición política valorando o haciendo hincapié en los puntos anteriormente enunciados.

Todos quieren y buscan que San Rafael crezca, que los ciudadanos estén bien. Autoridades del oficialismo, de la oposición y el pueblo trabajan día a día para que las cosas mejoren. Si todos trabajan en conjunto para enfrentar proyectos y desafíos los objetivos cumplidos serán mejores y posiblemente más rápidos.

- Promover creativamente la participación de la ciudadanía en el cambio.

La población de San Rafael quiere ser escuchada, tiene buenas ideas y conoce mejor que nadie las necesidades, los problemas y las mejoras que pueden hacerse en departamento. Lo único que falta es el medio que facilite esta interacción entre el pueblo y las autoridades de manera formal y respetuosa.

- Promover actividades para involucrar a la ciudadanía en el uso del derecho de libre acceso a la información pública

Es de amplio conocimiento que las legislaciones y los actos del Poder Ejecutivo y Legislativo son públicas, pero la comunidad no lo sabe y no sabe dónde buscar esa información por lo que cree permanentemente que se le están escondiendo cosas, que no se están haciendo nada en el municipio, que nadie trabaja, etc.

### **2.3.2. Amenazas:**

- Que la voluntad política manifestada no pueda (o quiera) profundizar en la implementación del proyecto.

Si bien las autoridades manifestaron apoyo y entusiasmo hacia el proyecto puede que llegado el momento de implementarlo surjan situaciones que hagan cambiar la opinión de las autoridades, que no permitan el desarrollo del proyecto o que posterguen su implementación.

- Que la sociedad no participe o no considere importante el involucramiento en este tipo de actividades.

Del mismo modo, si bien al sociedad demostró interés en las encuestas, puede que llegado el momento la participación sea menor a la esperada o nula.

- Si no se completa el proyecto en su totalidad puede perder credibilidad ante la comunidad al no encontrar los espacios requeridos para su implementación.

Si el proyecto no termina su ciclo y es cancelado (ya sea porque la participación ciudadana no fue la esperada, porque el presupuesto no fue el esperado, por que las autoridades no deseen continuar, o por cualquier situación externa o interna) la municipalidad como institución puede perder credibilidad y aumentar su imagen negativa.

## 2.4 Matriz FODA

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nivel de compromiso.</li> <li>• Voluntad política para avanzar en el cambio.</li> <li>• Buen sistema online para la búsqueda de legislación municipal.</li> <li>• Instalaciones propias.</li> <li>• Radio municipal activa.</li> <li>• Página web y redes sociales de la municipalidad y del Concejo activas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca traducción de esa voluntad política en medidas concretas.</li> <li>• Escasa comunicación directa con los vecinos.</li> <li>• Comunicación interna deficiente.</li> <li>• No cuentan con suficiente recurso económico.</li> <li>• Escasa promoción de los actos.</li> </ul>
EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el contacto personal con la comunidad por medio de la presentación de proyectos sociales que sean importantes para la comunidad.</li> <li>• Fomentar una dinámica proactiva en la Legislatura municipal.</li> <li>• Involucrar a la oposición política valorando o haciendo hincapié en los puntos anteriormente enunciados.</li> <li>• Promover creativamente la participación de la ciudadanía en el cambio.</li> <li>• Promover actividades para involucrar a la ciudadanía en el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la voluntad política manifestada no pueda (o quiera) profundizar en la implementación del proyecto.</li> <li>• Que la sociedad no participe o no considere importante el involucramiento en este tipo de actividades.</li> <li>• Si no se completa el proyecto en su totalidad puede perder credibilidad ante la comunidad al no encontrar los espacios requeridos para su implementación.</li> </ul>

uso del derecho de libre acceso a la información pública.

## Capítulo N° 3: Desarrollo del proyecto “Un Concejo a Mano”

### 3.1 Introducción:

En este capítulo se desarrolla la propuesta del proyecto institucional “Un Concejo a Mano” para la Municipalidad de San Rafael, llevado a cabo por el Honorable Concejo Deliberante. Se parte de la definición de qué es un proyecto institucional para luego ir desarrollando el mismo.

Proyecto: “es un conjunto autónomo de inversiones, actividades, políticas y medidas institucionales o de otra índole, diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo en un período determinado, en una región geográfica delimitada y para un grupo predefinido de beneficiarios, que continúa produciendo bienes y/o prestando servicios tras la retirada del apoyo externo y cuyos efectos perduran una vez finalizada su ejecución" (MANUAL DE PROYECTOS., s.f.)

Institucional: “adj. Perteneciente o relativo a una institución” (Diccionario enciclopédico ilustrado, 1996)

Antes de comenzar el desarrollo es importante destacar la diferencia entre las sesiones ordinarias y extraordinarias de Honorable Concejo Deliberante.

Sesiones ordinarias: Son las sesiones comunes, realizadas durante el período legislativo que comienza el 1ero de marzo y finaliza el 30 de noviembre de cada año. En la primera sesión ordinaria del período legislativo, se designan a los concejales que integrarán cada una de las Comisiones Permanentes del Concejo Deliberante, a propuesta de cada Bloque Legislativo. En San Rafael, el Concejo sesiona en sesiones ordinarias todos los miércoles en la mañana.

Por otro lado, las sesiones extraordinarias: Son aquellas sesiones que se realizan fuera del período legislativo ordinario. Pueden ser convocadas por el Intendente Municipal o por el propio Concejo Deliberante a solicitud de un tercio (1/3) de los miembros del cuerpo para el tratamiento de uno o más temas determinados. Dentro de estas sesiones se incluyen las llamadas sesiones especiales, estas se citan para tratar un tema específico, en cualquier período fuera de los días ordinarios de Sesión. Suelen realizarse para celebrar determinados acontecimientos de importancia, y también al momento de asumir el Intendente y los integrantes del Tribunal de Cuentas.

### **3.2 Desarrollo de la propuesta.**

El proyecto “Un Concejo a Mano” consiste en que una vez al mes el Honorable Concejo Deliberante de San Rafael sesione dentro de una sesión extraordinaria en una sesión especial, en conjunto con un sector determinado de la sociedad que cambiaría mes a mes.

En esta sesión se tratarían temas relacionados al sector social invitado dando lugar a un debate ordenado y respetuoso para así buscar soluciones conjuntas a los problemas que afectan al sector y generando un lugar para la presentación de ideas, temas o proyectos nuevos.

El responsable de la ejecución del proyecto será el departamento de Ceremonial y Protocolo del Honorable Concejo Deliberante en conjunto con el Presidente de dicho poder.

La agenda u orden del día de dicho sesión extraordinaria será publicado con anterioridad a la fecha de encuentro y será de público conocimiento. Serán los miembros del Concejo Deliberante quienes determinen 2 de los temas a tratar en dicha sesión, dando lugar para que el sector social invitado agregue 2 temas o proyectos más a la agenda si lo considera necesario.

El debate será guiado por un moderador quien conducirá y regulará el encuentro según el protocolo establecido y otorgando la palabra a quien lo solicite de manera ordenada. Oficiará como moderador la Directora de Ceremonial y Protocolo del Honorable Concejo Deliberante.

En cuanto a la duración de cada encuentro será de una mañana comenzando a las 9:00 y terminado a las 12:30 con un pequeño receso de 15 minutos a las 10:30. En lugar será el mismo en donde sesiona ordinariamente el Concejo, ubicado en el primer piso del edificio de la Municipalidad de San Rafael en la calle Comandante Salas y Belgrano de la Ciudad.

La sesión quedará plasmada en acta, siendo esta un base y no una obligación, para que los Concejales en comisión revean las propuestas a solución y en caso de ser viables serán tratadas y votadas en sesión ordinaria como el resto de las ordenanzas y decretos. Dejando en claro que el cumplimiento de las solicitudes derivadas del proyecto “Un Concejo a Mano” dependerán de la competencia legal, viabilidad técnica y económica, así como con la coherencia de los programas, proyectos y estrategias establecidos en el plan de desarrollo municipal.

### **3.3 Propuesta de protocolo para el desarrollo del Concejo a Mano.**

El Diccionario de la Real Academia Española establece, dentro de la voz «protocolo», la acepción que define al término como aquella «regla ceremonial diplomática o palatina establecida por decreto o por costumbre». Una definición más al uso, y que quizá sea la que más nos atañe en esta ocasión, podría considerar al protocolo como el conjunto de normas o procedimientos que explican qué ha de hacerse en según qué casos. (MONTSE Sole, 2006)

Definir un protocolo de desarrollo para el proyecto un “Concejo a Mano” nos permite realizar los encuentros de una manera formal, ordenada y no librar los hechos al azar.

### 3.3.1 Propuesta:

El Protocolo para el desarrollo del Concejo a Mano de la Municipalidad de San Rafael tiene como objetivo reglamentar la convocatoria.

La organización se sujetará a las siguientes reglas:

- A. La organización estará a cargo del Honorable Concejo Deliberante de San Rafael.
- B. La invitación y participación será exclusiva para el segmento invitado teniendo que cada persona registrarse con su DNI original y copia al inicio del encuentro.
- C. Al finalizar el encuentro se le otorgará a cada asistente una constancia de asistencia que justificará la falta a su trabajo en el día del Concejo a Mano.
- D. El evento contará con un moderador que conducirá y regulará la participación. Dicho moderador debe ser algún miembro del área protocolar del Concejo Deliberante con conocimientos necesarios para llevar a cabo la tarea.
- E. En cuanto a la participación durante el encuentro:
  - E.1. El encuentro estará presidido por el Presidente del Honorable Concejo Deliberante.
  - E.2. Los concejales tiene la obligación de asistir a la sesión del Concejo a Mano. En el eventual caso que algún funcionario no pueda asistir deberá informar por escrito al Honorable Concejo Deliberante y podrá delegar su obligación a algún secretario de su dependencia.
  - E.3. El Presidente ofrecerá palabras de bienvenida dando inicio a la sesión y otorgará la palabra al moderador.
  - E.4. El moderador iniciará con el desarrollo de los contenidos temáticos en el orden establecido por el Concejo Deliberante. Nombrará primero todo el orden del día y luego se detendrá punto por punto.

E.5. Al inicio de cada punto del orden del día, el moderador dará la palabra a los miembros del Concejo Deliberante quien explicará de qué se trata dicho punto y cuáles son los inconvenientes e inquietudes que desea conocer el Concejo.

E.6. Luego cada miembro del segmento invitado podrá hacer uso de su palabra por un tiempo de tres (3) minutos no pudiendo excederse de este tiempo para dar a conocer su pensamiento y propuesta.

E.7. Una vez tratados los dos temas propuestos por el Concejo Deliberante, el moderador dará tres (3) minutos para que los miembros del segmento invitado propongan temas, proyecto o problemáticas del sector que desean agregar a la orden del día. Dicha lista se votará a mano alzada y los dos temas con mayoría de votos serán tratados en la sesión.

E.8. En esta segunda parte el intercambio se llevará con modalidad de debate donde primero el sector explicará de que se trata y en conjunto con los miembros del concejo se buscarán posibles soluciones.

E.9. El encuentro quedará registrado en el Libro de Acta que se abrirá para tal fin y todos los asistentes, concejales e invitados, deberán firmar dicho libre para dar fe de lo acontecido.

F. En cuanto a los compromisos y acuerdos de lo hablado en el Concejo a Mano:

F.1 El cumplimiento de las solicitudes del Concejo a Mano dependerán de la competencia legal, viabilidad técnica y económica así como de la coherencia de los programas, proyectos y estrategias establecidas por el Plan de Desarrollo Municipal.

F.2 Los temas tratados en el Concejo a Mano servirán de base para futuras ordenanzas, decretos o resoluciones del Concejo y deberán ser tratados y votados por todos los miembros del Concejo en Sesión ordinaria.

F.3 Las ordenanzas, decretos o resoluciones tomadas a partir del Concejo a Mano serán comunicadas al segmento correspondiente.

### 3.4 Segmentación.

La segmentación del mercado se define como "el proceso por medio del cual se divide el mercado en porciones menores de acuerdo con una determinada características, que le sea de utilidad a la institución para cumplir con sus planes. " (BONTA, 1994 )

Básicamente la segmentación consiste en agrupar a personas con un perfil homogéneo que demandan características idénticas de un producto o servicio. La segmentación es importante para comprender el comportamiento de los clientes y mejorar la comunicación con ellos, y para identificar necesidades y definir requerimientos de nuevos servicios.

Esta técnica de marketing permite generar diferentes listas de clientes con comportamientos o características heterogéneas entre sí, para poder ofertarles un producto o servicio concreto a través de una comunicación o una acción de marketing orientada a sus intereses.

El objetivo de una campaña basada en la segmentación es incrementar su efectividad, optimizar recursos y costes, estandarizar la oferta de productos/servicios de la empresa, e incrementar la satisfacción por parte de los clientes.

“Según Kotler y Armstrong para que los segmentos de mercado sean útiles a los propósitos de una empresa, deben cumplir los siguientes requisitos:

- **Ser medibles:** que se pueda determinar (de una forma precisa o aproximada) aspectos como tamaño, poder de compra y perfiles de los componentes de cada segmento.
- **Ser accesibles:** Que se pueda llegar a ellos de forma eficaz.
- **Ser sustanciales:** Es decir, que sean lo suficientemente grandes o rentables como para servirlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible al que vale la pena dirigirse con un programa de marketing a la medida.
- **Ser diferenciales:** Un segmento debe ser claramente distinto de otro, de tal manera que responda de una forma particular a las diferentes actividades de marketing.”

Existen diferentes tipos de segmentación. Según Schiffman (2010) la segmentación puede dividirse en las siguientes categorías:

<b>GEOGRÁFICA</b>	<b>REGION:</b> Argentina, región norte, región sur, región oriente/occidente <b>TAMAÑO DE LA CIUDAD O ÁREA ESTADÍSTICA:</b> Área metropolitana, ciudades pequeñas, (Cantidad de habitantes) <b>DENSIDAD DEL ÁREA:</b> Urbana, sub urbana, rural <b>CLIMA:</b> Templado, Cálido, Húmedo, Frío
<b>DEMOGRÁFICA</b>	<b>EDAD.</b> <b>GÉNERO:</b> Masculino - Femenino <b>ESTADO CIVIL.</b> <b>INGRESO.</b> <b>CLASE SOCIAL.</b> <b>EDUCACIÓN:</b> Secundario completo/ incompleto, Universitario, licenciatura postgrados. <b>OCUPACIÓN Y AMBITO LABORAL.</b>
<b>PSICOLÓGICA</b>	<b>PERSONALIDAD:</b> Ambicioso, extrovertidos, actitud positiva/negativa. <b>ESTILO DE VIDA:</b> ahorrativos, buscadores de prestigio, sedentarios, entusiastas. <b>VALORES.</b> <b>NECESIDADES:</b> Seguridad, afecto, motivación, Sentido del valor propio.
<b>SOCIOCULTURAL</b>	<b>RELIGION.</b> <b>RAZA.</b> <b>COSTUMBRES.</b>
<b>CONDUCTUAL</b> (depende del producto o servicio)	<b>BENEFICIOS DESEADOS</b> <b>TASA DE USO:</b> Usuario, No usuario, pequeño usuario, <b>LEALTAD:</b> alta, media, baja <b>CONOCIMIENTO:</b> escaso, nulo, alto <b>INTERES.</b>

Fuente: Elaboración propia

La categoría que se utilizará en este proyecto será la segmentación demográfica y dentro de ella, la variable elegida para este proyecto será la de profesión y ámbito ocupación y laboral. Invitando así por ejemplo a trabajadores de la salud en un encuentro, a los trabajadores del sector turístico en otro, a maestros y directores de escuelas y universidades, a trabajadores del servicio doméstico, a empresarios locales, a cosechadores y trabajadores rurales, a jubilados, etc.

### 3.4.1. Calendario y segmentación tentativa.

A continuación se mostrará un calendario estimativo de cómo puede organizarse el año del “Concejo a Mano”. En el mismo se mostrarán fechas tentativas de envío de invitaciones y fechas de realización del “Concejo a Mano”. Las invitaciones serán enviadas al sector determinado el primer martes de cada mes y la sesión del “Concejo a Mano” para dicho sector se realizará el último viernes de cada mes.

Las siguientes referencias muestran la segmentación tentativa que se van a poder observar en el calendario, en negrita se muestra el inicio y el fin de la actividad ordinaria del Honorable Concejo Deliberante de San Rafael:

	Invitación a Docentes y Directivos
	"Un concejo a mano" de la Educación
	Invitación a Trabajadores de la Salud
	"Un concejo a mano" de la Salud
	Invitación a Trabajadores Rurales
	"Un concejo a mano" del Trabajo Rurales
	Invitación a Empleados Domésticos y celadores
	"Un Concejo a Mano" de las tareas Domesticas
	Invitación a Jubilados
	"Un Concejo a Mano" para Jubilados
	Invitación a Trabajadores del Turismo
	"Un Concejo a Mano" del Turismo
	Invitación a Trabajadores Judiciales
	"Un Concejo a Mano" de la Justicia
	Invitación a Jóvenes en busca de trabajo
	"Un Concejo a Mano" del empleo Joven
	Invitación a Policías y Bomberos
	"Un Concejo a Mano" de la seguridad

A los fines de visualizar las actividades en un solo plano en la siguiente página se mostraran nuevamente las referencias mencionadas anteriormente.

### Calendario Tentativo

*Fuente: Elaboración propia.*

	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L		
<b>MARZO</b>				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
<b>ABRIL</b>							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
<b>MAYO</b>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31							
<b>JUNIO</b>					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
<b>JULIO</b>							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
<b>AGOSTO</b>			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						
<b>SEPTIEMBRE</b>					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
<b>OCTUBRE</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31								
<b>NOVIEMBRE</b>				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
<b>DICIEMBRE</b>					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				

Invitación a Docentes y Directivos  
 Invitación a Trabajadores de la Salud  
 Invitación a Trabajadores Rurales  
 Invitación a Empleados Domésticos  
 Invitación a Jubilados

Invitación a Trabajadores del Turismo  
 Invitación a Trabajadores Judiciales  
 Invitación a Jóvenes en busca de trabajo  
 Invitación a Policías y Bomberos

"Un concejo a mano" de la Educación  
 "Un concejo a mano" de la Salud  
 "Un concejo a mano" del Trabajo Rurales  
 "Un Concejo a Mano" de las tareas Domesticas  
 "Un Concejo a Mano" para Jubilados

"Un Concejo a Mano" del Turismo  
 "Un Concejo a Mano" de la Justicia  
 "Un Concejo a Mano" del empleo Joven  
 "Un Concejo a Mano" de la seguridad

## **Capítulo N° 4: Difusión del proyecto “Un Concejo a Mano”**

La difusión de un proyecto o programa sirve para asegurar que los mensajes claves lleguen a su público y apoyen al logro de los objetivos planteados.

Una estrategia de difusión, para que sea efectiva, debería formar parte de un plan de comunicación integral.

### **4.1 Plan de comunicación.**

Un plan de comunicación, es cualquier interacción escrita, hablada o electrónica de una empresa con sus públicos, un plan de comunicación debe contener: los objetivos de la empresa; los métodos de trabajo que permitirán alcanzar los objetivos corporativos; el segmento de público a quien se dirigirán las comunicaciones; el calendario, los instrumentos y el presupuesto específicos necesarios para lograr los objetivos y la evaluación, en la que se reflejará cómo se medirán los resultados del plan. (Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación., 2014/2015)

Cuando se organizan eventos, ya sea cultural o no, se debe prestar la misma atención a su organización, producción como a la comunicación y publicidad del mismo.

Para ello, en primer lugar, se debe realizar un Plan de Comunicación para poder tener claro cuáles son los pasos a seguir. En dicho plan se debe definir claramente a quién se dirige el evento y qué mensaje se quiere comunicar.

El mensaje debe ser atractivo e impactante y comunicado en los medios o soportes adecuados para que llegue al público seleccionado.

#### **4.1.1 Objetivos del Plan de Comunicación.**

- Dar a conocer el proyecto, en una primera instancia, a los actores internos involucrados.
- Dar a conocer el proyecto a la población Sanrafaelina.
- Difundir los avances realizados y los resultados obtenidos en el transcurso del proyecto luego de cada Sesión del “Concejo a Mano”
- Incentivar a la población Sanrafaelina a crear un contacto más cercano con el Concejo Deliberante y la Municipalidad en General, a proponer nuevos proyectos e iniciativas así como también inquietudes y temores, a innovar, a crecer, a buscar soluciones conjuntas y creativas.

#### **4.1.2 Destinatarios.**

Internos: Todos los trabajadores de la Municipalidad quienes deben conocer y poder informar sobre proyecto a las personas que se acerquen a preguntar, así como quienes manejan las redes sociales para poder responder preguntas acerca del programa.

Externos directos: Los destinatarios externos directos van a ir cambiando mes a mes de acuerdo al calendario de segmentación de los diferentes grupos invitados a cada encuentro.

Externos generales: Toda la población Sanrafaelina a la que llegue la difusión y pueda mantenerse informado acerca de lo que va sucediendo en la ejecución del proyecto luego de cada sesión de “Concejo a Mano” y a los medios de comunicación.

#### **4.2 Estrategias y actividades**

Con el fin de responder de manera específica a cada destinatario, se agruparan las diversas acciones en cuatro bloques: Destinatarios Internos, Destinatarios Externos Directos, Prensa y comunidad en general.

### 4.3 Calendario de difusión.

Destinatarios Mes	Destinatarios Internos	Destinatarios Externos Directos	Prensa	Comunidad en General
Febrero	Folletería (resumen del proyecto)	Promoción en Redes Sociales, pagina web y cartelaría en vía pública.	Folletería (resumen del proyecto)	Promoción en Redes Sociales, pagina web y cartelaría en vía pública.
Marzo	CONFERENCIA DE PRENSA			
		Invitación primer sector invitado el primer martes del mes.		
	Resumen de la conferencia de prensa publicado en redes sociales y páginas web. Publicidad de la primera sesión del Concejo a Mano por redes sociales y página web.			
Abril- Noviembre		Invitación al siguiente sector, el primer martes de cada mes.		
	Resumen del encuentro anterior publicado en redes sociales y páginas web. Publicidad de la siguiente sesión del Concejo a Mano por redes sociales y página web. Publicidad de la siguiente sesión del Concejo a Mano canal 6 San Rafael 15 días antes del encuentro y Lunes anterior.			
Diciembre	CONFERENCIA DE PRENSA DE CIERRE. Resumen de los proyectos presentados y aprobados los cuales serán publicado en redes sociales y en páginas web.			

## Capítulo N° 5: Presupuesto del Proyecto “Un Concejo a Mano”

En este capítulo se presentará la planificación presupuestaria para llevar a cabo el proyecto “Un Concejo a Mano”

Se puede definir al presupuesto como un “plan de acción detallada, expresado en términos cuantitativos, que engloba diversos aspectos de la actividad de una organización, para un período determinado.” (MARTÍNEZ PEDRÓS, 1999)

En el libro Manual de Presupuesto, los autores definen al mismo como “un resumen del plan de operaciones de una empresa, para un periodo futuro, expresado en dinero” (Perel y López Giménez, 1968).

El presupuesto permite:

- Generar un plan previo, que comprenda la determinación de políticas y objetivos futuros.
- Elaborar programas que traduzcan los objetivos generales en planes operativos.
- Cuantificar en términos monetarios los planes operativos.
- Controlar, es decir, verificar que los planes dispuestos en el presupuesto se cumplan o, en caso contrario, analizar las variaciones, sus causas y posibles ajustes.

Por lo tanto, el presupuesto ayuda a cumplir las tres funciones gerenciales básicas de una empresa: la de planificar, ya que planifica la actividad futura de la empresa; la de coordinar, ya que trata en detalle la actividad que concierne a cada uno de los sectores de una empresa y así evita que los mismo se superpongan y la de controlar, al comparar el presupuesto con la realidad.

### **5.1 Finalidades del presupuesto**

- Planear los resultados de la organización en términos de dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la organización.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.

### **5.2 Clasificación de los presupuestos**

Según Burbano Ruiz, Jorge los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario.

#### **A. Según la flexibilidad**

- Rígidos, estáticos, fijos o asignados.
- Flexibles o variables.

#### **B. Según el periodo que cubren**

- A corto plazo.
- A largo plazo.

#### **C. Según el campo de aplicabilidad en la empresa**

- De operación o económicos.
- Financieros (tesorería y capital).

#### **D. Según el sector en el cual se utilicen**

- Público.
- Privado.
- Tercer sector

### **5.3 Aplicación del presupuesto**

El presupuesto a continuación está basado en el plan de difusión anteriormente mencionado y sujeto a aprobación por parte del Concejo para el año 2018. El siguiente se presentará primero desglosado en 4 etapas: mes de Febrero, mes de Marzo, desde Abril a Noviembre (Ya que en estos meses el presupuesto será el mismo se decidió unirlos en un mismo esquema) y por último el mes de Diciembre. Luego al Final se mostrará una tabla con los totales de estas 4 etapas mostrando así el presupuesto total del proyecto.

### **5.4 Presupuesto.**

#### **5.4.1 Presupuesto del mes de Febrero.**

A continuación se detallará el presupuesto del mes de Febrero, en él se muestran los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de dicho mes. Se utilizarán trípticos para dar a conocer el programa al público interno (trabajadores de la municipalidad). Se requerirá de la participación de un diseñador que ejecute la parte grafica de toda la publicidad y papelería. Para la promoción se utilizarán 4 carteles en vía pública ubicados en la Avenida Yrigoyen, siendo esta la Avenida principal de San Rafael. Se necesitará también la impresión de las invitaciones para la conferencia de prensa y por último un asistente de Marketing Digital manejará las redes sociales y la página web para darle mayor énfasis a la publicidad digital.

<b>PRESUPUESTO FEBRERO</b>		
Detalle	P. Unitario	Subtotal
200 Trípticos A5 Blanco y Negro papel 75gr	\$2,50	\$500
Diseño publicidad gráfica (invitaciones, publicaciones para las redes sociales y páginas web, banners)		\$1.700
Manejo de redes sociales y página web 20 horas mensuales	\$150,00	\$3.000
100 Invitaciones conferencia de prensa mitad A4 color		\$250
Publicidad vía pública 30 días 4 carteles.	\$20.000,00	\$80.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$85.450,00</b>

#### 5.4.2 Presupuesto del mes de Marzo

El detalle del mes de Marzo incluye dos promotoras que reciban a los invitados de la conferencia de presa, un brunch para compartir con dichos invitados, banner publicitarios que serán colocados en la entrada de la Municipalidad y en la entrada del Concejo Deliberante el día de la conferencia de presa y el resto de los días en los que sesione el “Concejo a Mano”. También se incluyen en el detalle las invitaciones al primer “Concejo a Mano”, certificados de participación para los asistentes y por último un coffee break para los asistentes durante el “Concejo a Mano”

<b>PRESUPUESTO MARZO</b>		
Detalle	P. Unitario	Subtotal
2 Promotoras medio día	\$300,00	\$600
Brunch conferencia de prensa para 150 personas		\$10.000
4 Banners publicitarios para conferencia de prensa 2x3 metros	\$1.500,00	\$6.000
100 Invitaciones un "Concejo a Mano de Marzo" A4 Color	\$5,00	\$500
150 Certificados Cartulina Especial Tramada	\$8,00	\$1.200
Cofee break para 200 personas	\$15,00	\$3.000
Manejo de redes sociales y página web 20 horas mensuales	\$150,00	\$3.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$24.300,00</b>

#### 5.4.3 Presupuesto de los meses desde Abril a Noviembre.

La tercer parte del presupuesto incluye los meses de Abril, Mayo, Junio, Julio, Agosto, Septiembre, Octubre y Noviembre. Durante estos meses el presupuesto será el mismo por lo que se decidió exponerlo de forma conjunta. En él se detallan las invitaciones necesarias para los 8 encuentros, así también como los certificados de asistencia y los cofee break. También se consideraron las modificaciones necesarias en el diseño gráfico y un asistente de Marketing Digital para reforzar la publicidad en las redes sociales y en la página web.

<b>PRESUPUESTO DE ABRIL A NOVIEMBRE</b>		
Detalle	P. Unitario	Subtotal
Modificaciones publicidad mensual	\$400	\$3.200
Impresiones invitaciones 100 mensuales por 8 meses	\$250	\$2.000
Cofee break para 200 personas por 8 meses	\$3.000	\$24.000
150 certificados de Cartulina Especial Tramada por 8 meses	\$1.200	\$9.600
Manejo de redes sociales y página web 20 horas mensuales	\$3.000	\$24.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$62.800</b>

### 5.4.3 Presupuesto del mes de Diciembre.

En el siguiente detalle se muestran los recursos necesarios para el último mes del “Concejo a Mano” En este caso, la actividad no será una sesión de dicho proyecto si no la conferencia de prensa final. Para eso se necesitarán invitaciones para los participantes, dos promotoras que reciban a los invitados y el brunch para dar cierre a la conferencia. También se contempló el último mes del asistente de Marketing digital y las modificaciones necesarias en el diseño gráfico

<b>PRESUPUESTO DICIEMBRE</b>		
Detalle	P. Unitario	Subtotal
Modificaciones publicidad		\$400
100 Invitaciones conferencia de prensa mitad A4 color		\$350
2 Promotoras medio día	\$350	\$700
Brunch conferencia de prensa para 150 personas		\$10.000
Manejo de redes sociales y página web 20 horas mensuales	\$150	\$3.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$14.450</b>

### 5.5 Presupuesto Total

A continuación y a modo de mostrar todo el detalle en un mismo plano se decidió juntar los presupuestos detallados anteriormente en un presupuesto total.

<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	
PRESUPUESTO FEBRERO	\$85.450
PRESUPUESTO MARZO	\$24.300

PRESUPUESTO ABRIL A NOVIEMBRE	\$62.800
PRESUPUESTO DICIEMBRE	\$14.450
<b>TOTAL</b>	<b>\$187.000</b>

## CONCLUSIONES.

En la presente tesis se buscó proponer la elaboración de un proyecto que dé solución a los problemas de comunicación que enfrenta actualmente la Municipalidad de San Rafael con los vecinos a través de la creación de un espacio para el encuentro, el dialogo, la propuesta de soluciones, proyectos y de acercamiento. Al mismo tiempo el proyecto busca la renovación de la imagen institucional, haciendo pública la imagen de una institución interesada por conocer e intentar resolver las necesidades e inquietudes de los ciudadanos

Para poder cumplir con lo propuesto, primero se debió realizar un análisis de la institución a través de diferentes reuniones con el personal de la Municipalidad para conocer las necesidades, voluntades e identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A partir de esto se determinó que la situación actual, en cuanto a la imagen y a la comunicación, de la Municipalidad de San Rafael y de su órgano legislativo, el Concejo Deliberante, podía mejorarse y existía la voluntad de los trabajadores de estos órganos para generar un cambio y comenzar con proyectos innovadores de escucha y acción.

En base a lo expuesto, se propuso el proyecto “Un Concejo a Mano” para lograr el acercamiento y la escucha que tanto el Concejo Deliberante como la comunidad de San Rafael necesitaban para resolver una tensión pre existente entre estos grupos sociales. De esta manera ambos grupos pueden buscar soluciones conjuntas y hacerse escuchar y entender. Además, utilizando la página web y las redes sociales, se busca acercar información sobre los temas que se van tratando en las sesiones ordinarias del Concejo Deliberante como en las sesiones especiales extraordinarias del “Concejo a Mano” haciendo de esta forma que la información sea más accesible y dando cierto grado de transparencia.

A partir de lo planteado se espera obtener resultados favorables tanto internos como externos. Crear confiabilidad, satisfacción y poder tomar decisiones adecuadas conociendo en profundidad las necesidades y el pensamiento colectivo de la comunidad.

Por último se realizó un presupuesto que fuera acorde a los fondos y objetivos de la organización. El presupuesto se fundó a partir del plan de difusión del proyecto y el resultado arroja un costo de \$187.000 anuales sujeto a aprobación del Honorable Concejo Deliberante.

Finalmente, se puede concluir que la ejecución de este Proyecto de Relaciones Institucionales para la Municipalidad de San Rafael traerá múltiples beneficios a nivel Institucional, repercutiendo en la imagen institucional y en la percepción de la población respecto a la Municipalidad de San Rafael, mostrando una Municipalidad que a través de su órgano de legislativo, escucha y hace partícipe a su población para mejorar día a día su bienestar con necesidades concretas que surgieron de la misma comunidad. A nivel Político, los temas tratados en cada sesión del “Concejo a Mano”, servirán como respaldo para emitir normas u ordenanzas municipales; y por ultimo tendrá también beneficios a nivel económico, evitando la necesidad de realizar estudios y encuestas sobre la realidad actual y las inquietudes de la población.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- BONTA, Patricio; FARBER, Mario. (1994): 199 preguntas sobre marketing y publicidad. Editorial Norma, España
- BURBANO RUIZ, Jorge E. PRESUPUESTOS Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. Tercera edición. Ed. McGraw Hill, Colombia.
- CAPRIOTTI, Paul. (2008): Planificación estratégica de la imagen corporativa. Editorial Ariel, España.
- CHAVES, Norberto. (2006): La imagen corporativa: teoría y práctica de la identificación institucional. Barcelona, España. Editorial Gustavo Gili.
- COSTA, Joan. Imagen (1999): Corporativa en el siglo XXI. La crujia Ediciones, Argentina.
- GOTELLI, Anibal. (2001) Manual de ceremonia empresario e institucional. Sociedad Impresora Americana, Buenos Aires.
- KOTLER, Phillip. (2001): "Dirección de Marketing. La edición del milenio" Ed. PrenticeHall, México.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. (2008): Fundamentos de marketing. Pearson Educación, Mexico
- MARTÍNEZ PEDRÓS, Daniel. MILLA GUTIÉRREZ, Artemio (1999): Cómo elaborar y controlar los presupuestos anuales, Madrid, Editorial ESIC
- MONTSE SOLÉ, (2006): El protocolo en la empresa. Ed. Planeta.
- PORTER, Michael E. (1980): Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de industrias y competidores. España. Editorial Pirámide.
- SCHIFFMAN, Leon G. (2010) Comportamiento del consumidor. Editorial Pearson Educación. 10º Edición, Mexico.
- WILCOX, Dennis. (2001). Relaciones Públicas. Madrid. Editorial Pearson.

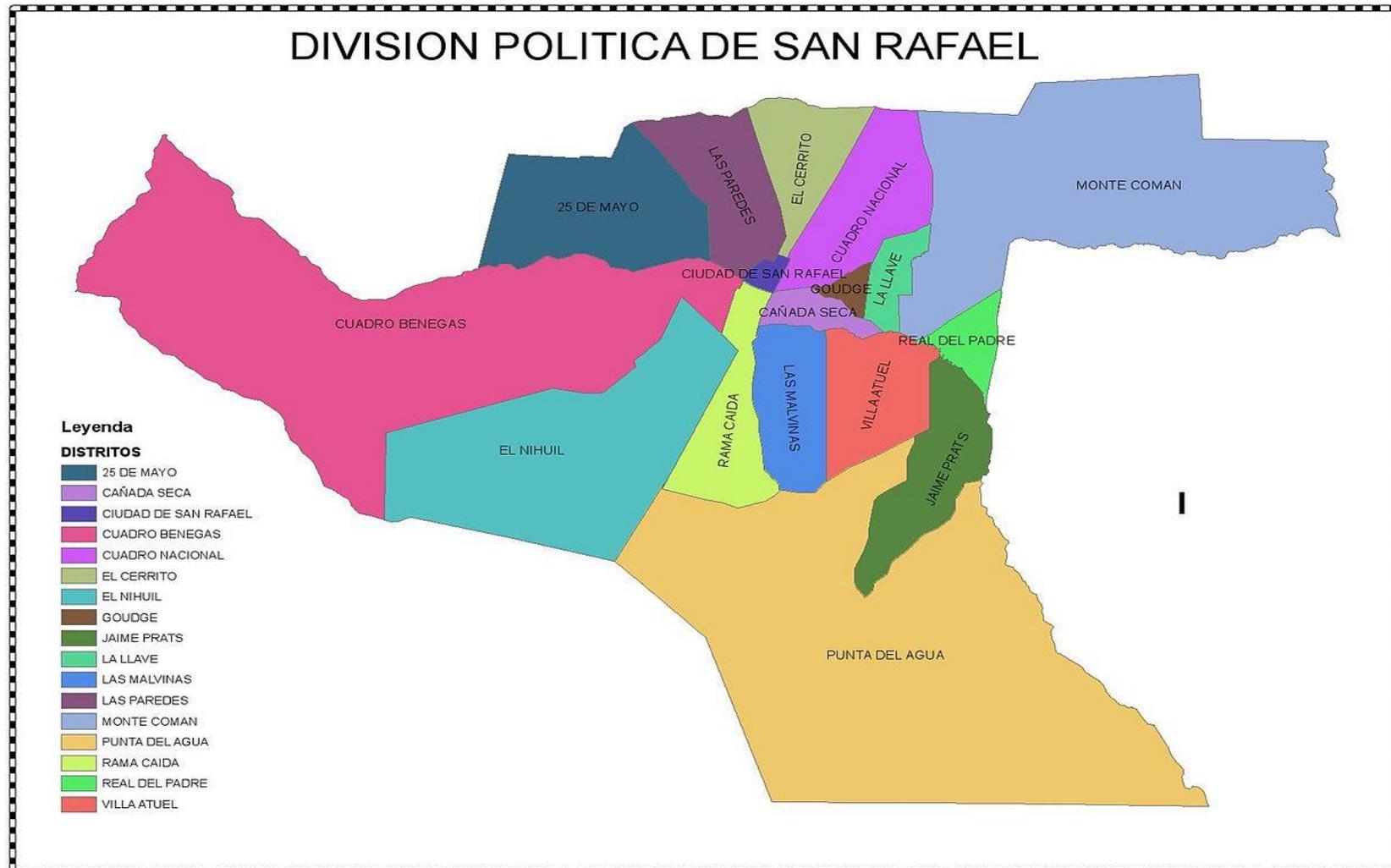
### Material de estudio

- BURLLOT, Gastón (2012): *Práctica profesional. Guía de trabajo en organizaciones*. Universidad del Aconcagua.
- HIDALGO, Juan (2011): *Práctica profesional*. Universidad del Aconcagua.

### Sitios y páginas de internet

- ALTO NIVEL. *Marketing experiencial, una tendencia que motiva*  
<http://www.altonivel.com.mx> (Consultado el 24 de Noviembre de 2016)
- HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE SAN RAFAEL. . (En línea) Disponible en worldwide web <http://hcdsanrafael.gov.ar/>
- MACRINI, Agencia de Comunicación. (En línea) Disponible en worldwide web <http://macrinicomunicacion.com> (Consultado: 11 nov 2016)
- MANUAL DE PROYECTOS, (En línea) Disponible en worldwide web [www.famp.es/racs/observatorio/DOC%20INTERES/MANUALPROY.pdf](http://www.famp.es/racs/observatorio/DOC%20INTERES/MANUALPROY.pdf) (consultado el 12 dic 2016).
- MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL. (En línea) Disponible en worldwide web <http://www.sanrafael.gov.ar/sitiooficial/>
- LAURA BOLOGNESI. *Community manager: los nuevos estrategias de comunicación empresarial*. (En línea) Disponible en worldwide web <<http://www.losandes.com.ar>> Consultado el 11 de noviembre de 2016

**ANEXO**



**Fuente:** [https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Distritos\\_de\\_la\\_provincia\\_de\\_Mendoza](https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Distritos_de_la_provincia_de_Mendoza)

**Consultado:** 15 dic 2016

**Título:** “Anexo: Distritos de la provincia de Mendoza”

