

**ESTUDIO ACERCA DE LAS
PERCEPCIONES DE LAS PRÁCTICAS
COMUNICACIONALES DEL GOBIERNO DE
LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

**INFORME FINAL
FUNDACIÓN PRO BUENOS AIRES**

DOTACIÓN

PEDRO LEANDRO CLAVERO
NORMA VERA
JUAN PABLO ARTIGAS
YESICA PAOLA MEDINA
ESTEFANÍA MORGAN
MARÍA AGUSTINA MINGO
VICTORIA LILIANA CLAVERO

MARZO 2014

1. ÍNDICE

1. ÍNDICE	2
2. INTRODUCCIÓN	3
3. IMAGEN DESEADA	6
3.1 MARCO TEÓRICO	7
3.1.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	7
3.2.1.1 ENTENDER ESO LLAMADO “ESTRATEGIA”	8
3.2.1.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA.....	9
3.2.1.3 IDENTIDAD ORGANIZACIONAL.....	10
3.2.1.4 LOS STAKEHOLDERS.....	12
3.1.2 COMUNICACIÓN TÁCTICA	16
3.2.1.5 IMAGEN CORPORATIVA.....	18
3.1.3 BIBLIOGRAFÍA.....	21
3.2 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN.....	23
3.3 LINEAMIENTOS TÁCTICOS DE COMUNICACIÓN	25
4. IMAGEN PROYECTADA	26
4.1 ANÁLISIS DE LA COBERTURA MEDIÁTICA DE ARBA	27
4.1.1 PRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS.....	27
4.1.2 DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS	28
4.1.2.1 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA.....	28
4.1.2.2 TEMAS REGISTRADOS.....	31
4.1.2.3 MENCIONES.....	32
4.1.2.4 REFERENCIA DE LAS NOTAS	33
4.1.2.5 ARTICULACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES.....	34
4.1.2.6 PRESENCIA DEL GOBERNADOR.....	37
4.1.2.7 PRESENCIA DE IVAN BUDASSI.....	39
4.2 ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN DE ARBA.....	40
4.2.1 PRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS	40
4.2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS.....	41
4.2.2.1 DISTRIBUCIÓN TEMPORAL	41
4.2.2.2 CONTENIDO PUBLICADO	45
4.2.2.3 COTROLES	47
4.2.2.4 ORIGEN DE LAS PUBLICACIONES.....	49
4.2.2.5 MENCIONES	51
4.2.2.6 ARTICULACIÓN	52
5. IMAGEN PERCIBIDA	55
5.1 ANÁLISIS DE LAS PERCEPCIONES DE LOS CONTRIBUYENTES	56
5.1.1 PRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS	56
5.1.2 DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	58
5.1.3 BIBLIOGRAFIA.....	63
6. CONCLUSIONES	64
6.1 COINCIDENCIAS Y DIFERENCIAS.....	65
6.2 RECOMENDACIONES	67

2.INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo analizamos la Imagen Corporativa de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires (ARBA), entre los habitantes de este territorio, mediante el estudio de algunas de sus prácticas comunicacionales durante la segunda parte del año 2014.

Entendiendo que en gran medida la imagen de la gestión provincial se encuentra íntimamente ligada con la imagen de la Agencia, con su esfuerzo y eficacia en la recaudación tributaria.

La decisión de tributar, más allá de ser una “obligación legal”, debe sentirse como un “deber solidario” por parte de los contribuyentes, cualquiera fuera su nivel socioeconómico. Pero para que los contribuyentes internalicen el valor de la contribución, estos requieren cierta constatación de que su aporte vuelve a la comunidad en mejores servicios e infraestructura, es decir, beneficios concretos.

Para poder dar cuenta de la imagen corporativa¹ de ARBA hemos establecido tres instancias analíticas, a saber:

A. Imagen Deseada: Para encontrar las falencias comunicacionales, los problemas de percepción vinculados a una organización y los aspectos positivos de la percepción de la sociedad, primero debemos partir de aquello que la institución quiere lograr. Para la consecución de objetivos siempre hay una “imagen” a lograr en la mente de “grupos clave” que permitirá la obtención de dichas metas. Para poder entender qué imagen deseamos transmitir realizamos entrevistas con:

- *Los responsables de gestión estratégica de la organización:* Se buscó determinar, cuáles son las principales líneas estratégicas que desea seguir la institución en relación a su política de recaudación.
- *Los responsables de gestión táctica de la comunicación:* Las líneas estratégicas deben reflejarse puntualmente en todas y cada una de las áreas. Pero por sobre todo, deben reflejarse en la comunicación. En esta instancia se buscó conocer cómo se traduce el plan de gestión estratégico en planes operativos de comunicación.

B. Imagen Proyectada: en esta etapa nos centramos en analizar qué dice ARBA y qué se dice sobre la agencia. Con el objeto de poder mensurar los estímulos a los que están expuestos los contribuyentes y por lo tanto las potenciales asociaciones que estos puedan construir. Para ello hemos realizado:

- Análisis de las piezas comunicacionales desarrolladas desde las áreas seleccionadas: Se tomó como muestra toda la comunicación desarrollada por la agencia en redes sociales a través de sus cuentas www.facebook.com/arbaoficial y www.twitter.com/arba durante los meses de septiembre, octubre y noviembre de 2014

¹ Corporativa: en el sentido de “Corpo”, cuerpo en su totalidad

- Examen del contenido difundido en los últimos tres meses por los medios de comunicación sobre el objeto de estudio: Se recopiló todas las notas publicadas en los 13 principales medios de la provincia de Buenos Aires.

C. IMAGEN PERCIBIDA:

- En la última parte del trabajo, entrevistamos “Contribuyentes Tipo” a los cuales la agencia se dirige con su comunicación. Bajo estos parámetros, y a través de la metodología del *focus group*, buscamos analizar sus percepciones sobre la tributación en general y de la agencia en particular.

D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

- Al finalizar el trabajo se realiza una comparación entre cada una de los apartados analizados y se realizan recomendaciones para mejorar la eficiencia en comunicación de la agencia.

3.IMAGEN DESEADA

3.1 MARCO TEÓRICO

3.1.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA

“La Mejor Forma de Predecir el Futuro es Creándolo”

Peter Drucker

“El futuro ya no es lo que solía ser”

Paul Valéry

La última de las frases que anteceden expresa un cambio en la percepción del devenir del tiempo. Según Alvin Toffler, en **El Shock del Futuro**, en tiempos pasados, el presente avanzaba según patrones que eran fácilmente identificables. Los cambios no llegaban a percibirse durante la vida de una persona. Esto comenzó a cambiar a partir de la Revolución Industrial.

Hoy en día, las variadas formas de interacción social, la enorme cantidad de fuerzas que luchan por mayor poder; el creciente número de actores con mayor participación e influencia global, regional y /o local; el incremento del nivel educacional de la población mundial y muchos otros factores, que antes no existían o eran incipientes, han generado *cambios* en el desarrollo de los *cambios*.

Las variables a analizar para determinar cuáles serán las que primen en el futuro son incontables. Esto hace imposible hacer un pronóstico medianamente aproximado de cómo serán los tiempos por venir.

Por tanto, se plantean incontables desafíos para todo el mundo. Quienes principalmente se ven afectados son las organizaciones. Ellas persiguen objetivos que sólo podrían alcanzar en algún punto del futuro, nunca en el presente.

La única herramienta (metodológica y conceptual) con la que se cuenta para hacer frente a este enorme desafío es la “Gestión Estratégica” de la organización en su conjunto.

La gestión estratégica es el proceso que le puede llegar a permitir a cualquier organización abrirse paso frente a todo aquello que se interpone entre ella y sus

metas. A su vez, es una herramienta que le posibilita crear el futuro más próximo al que aspira.

3.2.1.1 ENTENDER ESO LLAMADO “ESTRATEGIA”

“No hay ningún viento favorable para el que
no sabe a qué puerto se dirige”

Séneca

“Cuando el objetivo te parezca difícil, no cambies
de objetivo; busca un nuevo camino para llegar”

Confucio

La estrategia como disciplina comienza con Tzu Sun quien escribe **El Arte de la Guerra** en el año 4.000 a.C. En ese entonces, estaba vinculada con el mundo bélico.

El autor comienza esa obra diciendo: *“La guerra es de vital importancia para el Estado; es el dominio de la vida o la muerte; el camino hacia la supervivencia o la pérdida del imperio”* (Tzu; 2005:9)

Haciendo algunas modificaciones, esta cita tiene plena vigencia veinticinco siglos después. Cambiando “Guerra” por “Estrategia” y “Estado” por “Cualquier Organización”, hemos actualizado esa frase fundacional de la disciplina que comenzamos a describir.

Como expresábamos más arriba, los cambios se producen rápidamente y las organizaciones afrontan desafíos nuevos en forma constante y éstos les generan inestabilidad y las ponen en jaque.

Según Marcelo Manucci, “El final de las certezas es el principio de la estrategia” (Manucci, 2007:3). Es en ese punto, frente a la incertidumbre y la complejidad del entorno, donde comienza el proceso que le permitirá a la organización definir un camino que vincule su presente con un futuro incierto, construir un puente entre su

realidad y sus sueños, es decir, que las “Estrategias sirven para unir dos puntos” (Gahan Gandolfo, 2005:28).

Aquí es útil recurrir a la división entre la “organización objeto” y la “organización sujeto” (Schvarstein, 2003:49-50) y animarnos a completarla un poco.

Las fuerzas que existen en el marco-entorno y en el entorno competitivo de una organización pueden ayudar o atentar contra ellas y sus objetivos.

Aquellas organizaciones que no posean estrategias se vuelven maleables por ese entorno, se transforman en un “objeto” que es pensado y modificado desde afuera. “No tener estrategias condena a ser esclavos de los planes de otros” (Cleri, 2007:88)

En contraposición, el convertirse en artífice de su propio destino, actuar sobre el entorno según las propias expectativas y no sólo responder a él, es lo que permite hablar de “Organización Sujeto”.

La organización objeto es *reactiva*, se remite a responder como pueda. La organización sujeto es *proactiva*, se prepara para responder ante los cambios y crea sus alternativas, se acomoda para no correrse del camino que fijo para llegar a sus objetivos.

La organización objeto se esfuerza por *sobrevivir*, seguir existiendo, que las fuerzas que la rodean no la sobrepasen. La organización sujeto busca *vivir*, aprender y crecer, aspira a utilizar las fuerzas circundantes a favor de sus propósitos.

En síntesis, el fin último de la estrategia es “aproximarse a las condiciones más favorables” para la organización (Kenichi, 1990:13) y se basa en “el comportamiento **proactivo del constructor** que se anticipa a los hechos para erigir un futuro de acuerdo con sus propias ambiciones” (Cleri, 2007:83).

3.2.1.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Hasta el momento hemos hablado vagamente de lo que es la estrategia. Llegó la hora de ser un poco más concretos y definir lo que entendemos por este proceso:

“Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo y permite conseguir ventajas para la organización a través de la configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders” (Johnson & Scholes; 2001:10)

Ahora desglosemos un poco esta conceptualización.

1. **¿Qué es la estrategia?** “...Es la dirección y alcance de una organización a largo plazo...”
2. **¿Qué posibilita?** “...conseguir ventajas para la organización...”
3. **¿Cómo lo hace?** “...a través de la configuración de recursos en un entorno cambiante...”
4. **¿Qué busca?** “...hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders...”

Para ello, la organización debería definir una situación ideal a largo plazo en donde depositar sus sueños. Luego, debería tratar de entender lo mejor posible el entorno y saber con qué recursos cuentan para operar sobre él.

Entendiendo la situación y entendiéndose, la organización puede determinar la dirección para llegar a sus objetivos. Finalmente, se realiza la configuración de recursos necesaria para lograr una posición que le brinde ventajas para llegar a sus metas.

3.2.1.3 IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

La identidad es el **ser** de algo, su esencia (Villafañe, 1999:17). Constituye aquello que lo hace única y, como tal, la diferencia de las demás cosas que existen.

Podría definirse a la identidad como “el proceso por el que algo se contrasta con la realidad” (Rey Lennon & Bartoli Piñero, 2008:84)

Por tanto, cuando hablamos de identidad organizacional nos referimos al Ser de una organización. Como *ente complejo*, ella puede ser analizada desde múltiples áreas y perspectivas. Una de ellas, es la filosofía.

Aristóteles, allá por el siglo V a.C. definía como “el saber que se ocupa teóricamente² del ente en tanto ente y de las propiedades que como tal le son propias” (Carpio, 1995:7) a la filosofía.

Estas premisas nos permiten pensar en una **Filosofía Organizacional**, que podríamos definir en los siguientes términos: el estudio que se ocupa teóricamente del ser de la organización en tanto organización y de las propiedades que como tal, le son propias.

Será entonces, mediante la reflexión que podemos llegar a conocer la identidad. Se trata pues, de descubrir y determinar:

1. ¿Qué es la organización?
2. ¿Por qué está en este mundo? (Misión)
3. ¿Cuál es el fin al que tiende? (Visión)
4. ¿Cuál es su función en la Sociedad? (Rol Social)³
5. ¿Cuáles son las guías que han de regirle? (Valores)

Muchos han dicho que la filosofía es un saber inútil puesto que siempre vuelve sobre los mismos temas y que no hay certezas ni consensos. No entraremos en discusiones que exceden el marco de este trabajo, pero podemos afirmar que la “filosofía organizacional” tiene un rol vital y estratégico para las organizaciones.

Si la identidad, se define en un proceso de contrastación con el entorno se presenta un problema: como decíamos antes, el contexto muta en forma permanente.

Estas circunstancias obligan a repensar la identidad. Si bien no se puede ni se debe modificar la esencia de la organización todo el tiempo, se requieren revisiones periódicas.

La identidad debe ser concebida en forma dinámica. Aunque posea algunos atributos inmutables, posee otros que son cambiantes e influyen sobre los primeros, no modificándolos, sino reinterpretando el sentido que la organización le otorga (Villafañe, 1999:18)

² **Teóricamente:** dedicado a conocer

³ En muchos casos, coincide con la Misión

Esta revisión puede traer diversas consecuencias; dejar las cosas como están, hacer cambios (graduales) o dejar intacta la identidad y hacer modificaciones a la forma de insertarse en la sociedad.

Desde otro ángulo, pero en sintonía con lo que hasta aquí dijimos, “La identidad se define objetivamente como ubicación en un mundo determinado y puede asumírsela subjetivamente sólo junto con ese mundo” (Becker y otros). Esto implica comunicación e interacción con ese entorno y sus partes.

Parándonos en esta perspectiva, “la comunicación aparece como un fenómeno relacional en el que los interactuantes, la situación y los comportamientos interactúan estrechamente entre ellos, formando un sistema circular de acciones y reacciones” (Marc y otros, 1992:20).

En función de esa interacción entre los actores surge una identificación de una posición determinada en relación con uno/os y otro/s y con una serie de obligaciones y expectativas en función de dicha posición (Capriotti Pero, 1999:40).

Por tanto, hablamos de que la identidad se descubre a través de la interacción y la comunicación con otros. Éstas se dan en un sistema y cada organización tiene un rol que cumplir en ese sistema en función del status que tenga en él.

En síntesis, tener *identidad* significa adjudicarnos un lugar específico en este mundo (Becker y otros) y esa adjudicación sólo es posible a través de la comunicación con los stakeholders.

3.2.1.4 LOS STAKEHOLDERS

En la Antigua Grecia surge el teatro. Allí se celebraban jornadas dedicadas a ese arte. Mientras se representaban las diferentes escenas, un grupo de personas estaban atentas a todo lo que ocurría en el escenario.

Esos espectadores deseaban una buena performance de los actores. Ese buen desempeño derivaba en beneficios para ellos, ya que, le generaba placer ver un buen trabajo.

Los actores, por su parte, estaban interesados en el goce del público. Si bien su objetivo principal era venerar a los dioses, un público contento podía derivar en un premio o terminar en el abucheo.

Las organizaciones no representan escenas para venerar a los dioses, pero son actores (sociales). Su objetivo no es generar beneficio a todo aquel que les vea hacer su labor, pero su atención puede derivar en un premio (consecución de sus objetivos) o en el abucheo (rechazo y entorpecimiento hacia sus metas). El público sólo se interesa por los actores, en tanto y en cuanto, ello pueda brindarle algún beneficio o malestar.

Esta es una buena manera de comenzar a entender qué son los stakeholders⁴ que comentábamos más arriba. Para aclarar un poco más este concepto, veamos algunas definiciones:

*“El término inglés **stakeholders** se refiere a aquellas personas o grupos de personas que se ven afectadas o se podrían ver afectadas por las operaciones de una organización o empresa” (Accountability, 2006:10).*

*“Los **stakeholders** son aquellos individuos o grupos cuyos objetivos dependen de lo que haga la organización de los que, a su vez, depende la organización” (Johnson & Scholes, 2001:193)*

Aunque similares, estas definiciones son bastantes distintas por poner el acento en dos cuestiones sumamente diferentes. La primera, se centra en las consecuencias o posibles consecuencias que pueden tener las acciones de una organización sobre “los interesados”.

La segunda, en cambio, hace hincapié en la dependencia para la consecución de los objetivos. Pero aquí la atención no se centra en una de las partes, sino en la mutua dependencia.

Desde la óptica que aquí estamos desarrollando, existen ciertas personas o grupos que pueden afectar a una organización o ser afectados por el accionar de ella y que

⁴ Si bien existen diferencias, para el presente trabajo emplearemos los conceptos de “públicos”, “stakeholders” y “grupos de interés” en forma indistinta.

pueden ayudar o complicar el logro de los objetivos que la organización tiene o que ésta puede hacer lo mismo con sus públicos.

Esta interdependencia establece que aquello que la organización haga (o deje de hacer) para alcanzar sus objetivos puede encontrar resistencia o apoyo, puede estar en sintonía o chocar con los objetivos de otros.

Esto se debe a que las organizaciones son sistemas, insertos en otros sistemas y en interacción con otros sistemas. Pero ¿qué es un sistema?

“Sistema significa totalidad de partes conectadas entre sí en forma de una red interactiva” (Costa, 2001:105) de esta manera, si alguno de estos elementos sufre alguna modificación afecta la relación entre los otros elementos (Marc y Otros, 1992:39).

Este concepto de red interactiva nos servirá aquí, y más adelante, cuando analicemos las características del entorno.

Para entender un poco más esta idea de sistema, pensemos en el refrán “todo tiene que ver con todo”, la acción que ejecuta una parte del todo, repercute en el resto.

Se genera así una interacción constante, donde la acción de una de las partes genera alguna alteración en el sistema que lleva a que cada subsistema se adapte a la nueva situación volviendo a generar nuevas alteraciones.

“La interacción es lo que le permite a la organización crear y mantener vínculos con el entorno, gestionar espacios de significación y ser operativos en la realidad emergente” (Manucci, 2007:5).

Cada subsistema interactúa con sus partes y con el entorno conformado por otros subsistemas. Los puntos en los que interactúan, aquello que los une, es lo que Manucci llama Realidad Emergente.

Este autor sostiene que el “objetivo de la estrategia es gestionar realidades compartidas a través de una estructura de significación que le permita a la organización mantener vínculos con los diferentes sectores de la sociedad” (Manucci, 2007:5).

Más adelante, en su explicación agrega: “en la realidad emergente, la estrategia como interfaz está basada en dos principios: el desarrollo de vínculos y la gestión dinámica de vínculos” (Manucci, 2007:7) sabiendo que cada decisión que se toma afecta esa dinámica en su conjunto o en alguna de sus partes.

En otras palabras, se trata de reconocer, potenciar y fortalecer las relaciones con sus públicos.

Toda acción que ejecuta una organización tiene incidencia sobre alguno de sus grupos de interés. Pero dentro de lo que son las realidades emergentes sobre las que debe basarse toda estrategia, encontramos realidades objetivas y realidades subjetivas.

Corresponde al Management de la organización el manejo de las realidades y a las comunicación el manejo de las percepciones (Rey Lennon & Bartoli Piñero, 2008:109).

3.1.2 COMUNICACIÓN TÁCTICA

El teórico de la comunicación, Paul **Watzlawick** (1949:49) supo detectar 5 axiomas de la comunicación que han servido de sustento para edificar el cuerpo de conocimiento existente en todas las disciplinas involucradas. La primera de estas “leyes” y, tal vez, la principal haya sido **es imposible no comunicarse**. El axioma también podría ser escrito como **todo comunica**. Esta simple frase esconde una profundidad significativa a la hora de estudiar la interacción humana. Todo aquello que se diga, se calle, se haga o se omita está transmitiendo por sí mismo un contenido simbólico que es percibido por otros y decodificado según distintos parámetros.

Edgar Morín sostiene que el **todo contiene a cada una de las partes** y que igualmente al revés, **cada una de las partes contiene al todo** (Morín, 1990:140).

Según las premisas anteriores, podemos entender que el gobierno provincial se comunica con sus públicos a través de todas sus áreas de gestión: ministerios, secretarías, direcciones y agencias. Cada acto que realiza cualquier dependencia provincial (publicidad, comunicado de prensa, recepcionista al recibir al público usuario, funcionario en un discurso, etc.) está transmitiendo un significado que no sólo representa a la misma dependencia sino a las restantes y a todo el gobierno provincial. Así mismo, cada mensaje transmitido por el gobernador representa a sus subordinados. Y es en cada uno de esos actos en los que los públicos se configuran una imagen organizacional del todo y de sus partes.

Según Paul Capriotti (1999), el estudio de la imagen corporativa (u organizacional) es el estudio de cómo un individuo conoce a una organización, del análisis del proceso de adquisición de conocimiento realizado por parte de los individuos acerca de la entidad. Se habla un conocimiento espontáneo (fruto de la interacción social), incompleto (sólo conoce una parte) e inconsciente (no se percibe el proceso completo).

En ese conocer “Los individuos, basándose en las experiencias pasadas realizan una actividad simplificadora (entre lo nuevo y lo adquirido) y otorgan a las personas u organizaciones un conjunto de atributos, rasgos o características, por medio de los cuales los identifican y distinguen de los demás”. El mundo de los individuos se organiza en base a un gran número de estas estructuras mentales que se integran

en función de aquellos elementos importantes para cada persona en un momento dado.

Son estas estructuras mentales las que también enmarcan los valores personales y que, por consiguiente, determinan las formas de actuar en cada instante de sus vidas.

En una entrevista, el ex Jefe de Gabinete de la Nación, el Dr. Juan Manuel Abal Medina explicaba que “las leyes y los decretos que están escritos y no se cumplen son leyes y proyectos muertos; son inertes y meramente retóricos. Hacerlos realidad es la tarea del Estado. El cumplimiento de las leyes es la principal función del Estado. Y esa es precisamente la tarea del gobierno, de la sociedad, del pueblo y de la justicia: **trabajar porque el Estado existe y la ley se cumpla**”⁵

Coincidiendo con Iván Budassi, director ejecutivo de ARBA (Agencia Recaudadora de Buenos Aires), los derechos, las garantías y las leyes que las establecen surgen porque una comunidad cree que son importantes; pero sin un Estado que los garantice, no existen. Los derechos cuestan dinero y no es posible protegerlos o exigirlos sin fondos y apoyo públicos. Es por esto que la recaudación es una herramienta que permite fortalecer los servicios que presta el Estado y avanzar con políticas de desarrollo e inclusión.

En función de lo expuesto por ambos funcionarios, se lee que el cumplimiento de las leyes y los derechos es una obligación de todos y el Estado es el máximo responsable. A pesar de ello, éste no puede actuar si la propia ciudadanía no le brinda los recursos necesarios para realizar su labor mediante el pago de impuestos.

Pero aquellos que deciden pagar sus impuestos, demandan una correlación entre la carga tributaria y los servicios ofrecidos por la Provincia. Es decir, exigen un gasto público eficiente con el dinero que les es requerido.⁶ Lo que se recauda va a educación, seguridad, salud, asistencia social y demás gastos del gobierno provincial. De esta manera, a pesar de su obligatoriedad, el pago de los gravámenes

⁵ <http://gestionpublica.info/sociedad-detalles-noticias/items/abal-medina-el-cumplimiento-de-las-leyes-es-la-principal-funcion-del-estado.html>

⁶ <http://ivanbudassi.com/?p=3147>

depende (en gran medida) de la credibilidad sobre la finalidad del pago y, en última instancia, de la credibilidad del enunciador

En función de lo expuesto entendemos que el análisis de la imagen corporativa de ARBA permitiría ver los atributos de confiabilidad y la calidad comunicacional con la que se vincula al gobierno de la provincia de Buenos Aires.

3.2.1.5 IMAGEN CORPORATIVA

Debido a que las organizaciones se desarrollan en el seno de las sociedades, los individuos las perciben como miembros del tejido social, que actúan, se comunican, y que se relacionan, interaccionan y que pueden influir en el devenir en sus asuntos.

De ahí que los públicos realicen un proceso de personalización, de antropomorfización de cada empresa que es el resultado de un proceso psíquico particular: la transposición de cualidades y defectos humanos a ciertos caracteres perceptibles de la empresa que termina en una individualización antropoide. Así se percibe a una organización como vieja-joven, grande-pequeña, eficiente-ineficiente, moderna-antigua. De esta manera, la organización comienza a tomar una **personalidad** o a fijar significados a través de la cual los consumidores la describen, recuerdan y relacionan.

Esta construcción mental de una empresa por parte de los públicos es lo que podemos denominar como **imagen corporativa⁷ de la organización⁸**, la cual condiciona, en mayor o menor medida, la forma en que los individuos se relacionarán y actuarán con la compañía.

⁷ Aquí la palabra "Corporativa" no hace referencia a corporación sino a la expresión personas de las organización es limitada y fragmentada, ellas las integran como un Todo.corpo de cuerpo, es decir, totalidad. Si bien la información que reciben las

⁸ Si bien existen importantes diferencias conceptuales, aquí se utilizarán las expresiones "organización", "empresa", "Compañía" e "institución" como sinónimos

La existencia de una imagen corporativa fuerte permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previo sobre el que podrán asentar sus decisiones.

El autor en su proceso de descripción de la imagen destaca ciertas características que permiten su posterior análisis:

- **Se encuentra en la mente de los públicos:** los públicos son aquellos grupos de personas que mantienen algún tipo de vínculo con la organización. Estos vínculos pueden ser de dependencia, de cooperación o de competencia. Cada público posee una imagen corporativa propia de una organización que puede diferir de la representación mental existente en otros públicos de la organización.
- **Se conforma en función de tres fuentes de información:** lo que la organización hace y comunica, lo que los medios de comunicación expresan sobre la institución y a aquello que expresan los "Sujetos Externos" (asociaciones, líderes de opinión, otras personas)
- **Es la estructuración de atributos perceptibles:** A través de la interacción directa o indirecta con la organización, los públicos anexan los atributos que perciben (sean reales o no) y construyen esa representación mental de la organización.
- **Se estructura en relación a otras entidades:** A través de establecer inconscientemente similitudes y diferencias entre organizaciones las personas las agrupan según diferentes parámetros. Un ente es lo que otros entes no son:
- **Implica una toma de posición en relación a la organización:** A través de la imagen corporativa, los públicos le asignan una *personalidad* a la organización que ofrece un esquema de posibles respuestas esperables. De esta manera, los individuos actuarán en función de éstas cada vez que interaccionen con la organización.

De esta manera, el estudio de la imagen corporativa es el estudio de cómo una persona conoce a una organización. No se trata de un conocimiento consciente y reflexivo sino más bien un conocimiento espontáneo e inconsciente.

Con el cúmulo de información que reciben los individuos en forma diaria sobre diversos temas realizan una actividad simplificadora pero significativa que le permiten, en un determinado momento, conocer personas u organizaciones

(previamente experimentadas), sin tener que atravesar un nuevo proceso de conocimiento. Combinan lo nuevo y lo ya conocido (directa o indirectamente) y le otorgan a las distintas entidades un conjunto de atributos, rasgos o características a través de los cuales identifican y diferencian a las restantes.

Si bien la Imagen se construye en la mente de los públicos, las organizaciones deben generar estrategias para que la representación mental que se genere en los usuarios sea la más acorde para el logro de los objetivos de gestión. Es decir, deben diseñar la forma de llegar a los públicos y de articular los elementos que influyen en la conformación de la imagen para que los atributos que se perciban conformen una estructura mental que promueva las acciones deseadas institucionalmente.

Según el autor en cuestión, el correcto estudio de la imagen de una organización debe basarse en diferentes aristas, a saber:

- a) **Estudio de Notoriedad:** Se trata de saber el grado de conocimiento que poseen los públicos sobre una determinada institución

- b) **Estudio del perfil de imagen corporativa:** se busca conocer la estructura de atributos que conforman la imagen de la empresa

Conociendo la imagen que poseen los públicos y definiendo las estrategias de gestión y comunicación, se pueden establecer las distancias entre ambos puntos y buscar correcciones y mejoras en ambos aspectos. Solo de esta manera se puede determinar la efectividad comunicacional de las organizaciones, es decir, evaluar si las acciones para generar una imagen corporativa acorde con los objetivos de gestión establecidos por la dirección de la institución.

3.1.3 BIBLIOGRAFÍA

Accountability. El compromiso con los Stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. IARSE. En Línea. Descargado en enero de 2006.

http://www.iarse.org/news_site/site/descargar.php?archivo26475_Manual%20El%20Compromiso%20con%20los%20Stakeholders.pdf

Beckger y Luckman. La sociedad como realidad subjetiva. La construcción social de la Realidad. III.

Capriotti Peri, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona. Ariel Comunicación. 1999.

Carpio, Adolfo P. *Principios de Filosofía: Una introducción a su problemática*. Buenos Aires. Glauco. 1995.

Cleri, Carlos. *El Libro de las Pyme*. Buenos Aires. Granica 2007.

Costa, Joan. *La Comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona. Paidós. 1999

Gahan Gandolfo, Juan. *Los seis pasos del planeamiento estratégico*. Buenos Aires. Aguilar. 2005.

Johnsons, Gerry y Scholes, Kevan. *Dirección Estratégica*. Madrid. Pearson Educación. 2001.

Kenichi, Ohmae. *La mente del estratega*. (Trad.) Roberto Haas Garcia. México D.F. McGraw-Hill. 1990.

Manucci, Marcelo. "Comunicación, Incertidumbre y Liderazgo: Una herramienta para diseñar el futuro en la incertidumbre del presente". Facultad de Comunicación de la

Universidad de Lima. Descargado en Octubre de 2009.
<http://www.unlima.edu.pe/Revistas/Contratexto/v6/pdf/05.pdf>

Marc, Edmond y Picard, Dominique. *La interacción social: cultura, instituciones y comunicación*. (Trad.) Antonio Laje Tesouro. 1º Ed. En Español. Barcelona. Paidós. 1992.

Morin, Edgar. **Introducción al Pensamiento complejo**. “La Complejidad y la Empresa”. Editorial Gedisa. 1990

Rey Lennon, Federico y Bartoli Piñero, Javier. *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires. La Crujía. 2008.

Schvarstein, Leonardo. *La inteligencia social de las organizaciones*, Buenos Aires. Paidós. 2003.

Tzu, Sun. *El Arte de la Guerra*. (Trad.) Sergio Albano. Buenos Aires. Grafico. 2005.

Villafañe, Justo. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid. Pirámide. 1992.

Watzlawick. Paul. **Teoría de la Comunicación Humana** “Algunos Axiomas Exploratorios de la Comunicación”. P49. Descargado el 27 de noviembre de 2012 de <http://primeravocal.org/wp-content/uploads/2011/05/Watzlawick-Paul-Teoria-De-La-Comunicacion-Humana3.pdf>

-

3.2 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN

Arba es la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires, un ente autárquico cuya responsabilidad es administrar la política tributaria en todo el territorio provincial. Se creó en diciembre de 2007, por medio de la ley 13.766, como instancia superadora de sus antecesoras: la Subsecretaría de Ingresos Públicos, la Dirección Provincial de Rentas y la Dirección Provincial de Catastro.

Este cambio implicó que la institución dejara de responder al ministro de economía para depender directamente del gobernador y, fundamentalmente, adquirir novedosas facultades que le permitieran operar con mayor autonomía, agilidad y recursos. Así, los responsables de la gestión estratégica de Arba buscaron dotar a la agencia con mayor capacidad operativa, tecnológica y presupuestaria para mejorar la eficiencia en la recaudación.

La misión de Arba se vinculó con la implementación de un sistema tributario más equitativo pero que también responda a reconocidos criterios de eficiencia, simplicidad administrativa y flexibilidad. La meta, en definitiva, es colaborar a que el Estado garantice la justa provisión de servicios a sus pobladores (beneficios), y la recaudación impositiva es clave para alcanzar ese fin.

MISIÓN: Ejecutar eficientemente la política tributaria mediante la determinación, fiscalización y percepción de los tributos y accesorios dispuestos por las normas legales, administrar el Catastro Territorial y brindar servicios a otros organismos públicos, promoviendo el cumplimiento voluntario y contribuyendo al bienestar económico y social de la ciudadanía.

VISIÓN: Ser un organismo impecable en la calidad de los servicios y en la administración de las relaciones con el ciudadano necesarias para cumplir con las metas de recaudación, conformado por un equipo profesional y comprometido que actúa en un marco de integridad y de permanente búsqueda de la innovación mediante el uso de tecnología de avanzada.

Bajo estas premisas se han generado alianzas de cooperación con otras dependencias provinciales, con ONG`s y con privados para alcanzar mayores y mejores nivel de recaudación impositiva.

Se han desarrollado modernos sistemas tecnológicos que permiten el entrecruzamiento de datos y la identificación satelital de inconsistencias en las declaraciones de inmobiliarios. Estos mecanismos permiten mayores controles.

También se ha hecho foco en el desarrollo de tecnologías que faciliten el pago y la notificación a tiempo de los contribuyentes.

Según lo expresado por los responsables de la gestión del ARBA, a partir de la declaración de “Emergencia de Seguridad” (abril 2014) por el Gobernador Scioli y los aumentos salariales obtenidos por los docentes, se hizo necesario obtener recursos económicos extra a los planificados en el presupuesto bonaerense.

Según expresaron las fuentes consultadas, la situación económica de la gente no permite aumentar la carga impositiva ya sea agregando nuevo impuestos o incrementando los gravámenes. Estas opciones fueron descartadas en forma automática.

Para solucionar esta situación se tomó como “decisión estratégica” el acrecentar los esfuerzos y orientar el accionar en “Cazar Fuera del Zoológico”. Por esta frase (dicha por el Gobernador al Director Ejecutivo de la Agencia, Ivan Budassi), se entiende la persecución de todos aquellos contribuyentes que se encuentran en una situación de irregularidad.

De esta manera, se optó por hostigar a todo aquel que se encuentre en infracción. Esto puede generarse por acciones de evasión al fisco o por retraso en los pagos correspondientes.

Con esta idea, se fortaleció a la Agencia con mayores elementos tecnológicos y con la generación de alianzas de colaboración. Fue así que se generó el entrecruzamiento de datos para detectar infractores y se crearon nuevos mecanismos para estar al día o no dejar de estarlo (moratorias, pago electrónico, boleta electrónica).

3.3 LINEAMIENTOS TÁCTICOS DE COMUNICACIÓN

En función de los pilares estratégicos de gestión que se tomaron, el área de comunicación debió acomodarse para acompañar tácticamente la “Caza fuera del Zoológico”.

Fue así que se decidió trabajar en dos ejes comunicacionales

- **Percepción del Riesgo:** La difusión de “acciones ejemplares” en las que se detecten, intimen y sancionen a grandes evasores funciona como señal de alerta de que todos pueden ser aperecidos y que así busquen regularizar su situación.
- **Acercar servicios y facilidades:** Para quienes deseen estar en regla, el área de comunicación le notifica en forma constante los plazos y alternativas de pago.

Por otro lado, también existe una dependencia político-institucional con la gobernación de la Provincia de Buenos Aires quien es la máxima autoridad de la carga impositiva que se establece a los contribuyentes. Pero, a la vez, también es la autoridad responsable de devolver en obras y beneficios lo recaudado por la agencia tributaria. Es por ello, que también se hace hincapié desde la comunicación de ARBA en fomentar la colaboración de la población en el monitoreo y denuncia de los agentes evasores.

Estas líneas deben reflejar una agencia poderosa capaz de castigar y encontrar a todos los que estén en falta con el fisco. Pero, a la vez, capaz de ayudar y colaborar con el que desea cumplir con su deber contributivo.

4. IMAGEN PROYECTADA

4.1 ANÁLISIS DE LA COBERTURA MEDIÁTICA DE ARBA

4.1.1 PRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS

En el presente apartado analizaremos las notas periodísticas que los principales medios de comunicación de la provincia de Buenos Aires han realizado sobre ARBA.

Para efectuar el estudio, seleccionaremos las publicaciones de los periódicos de mayor tirada en la provincia

DIARIO BAE: 25.000	CRÓNICA: 100.000
POPULAR: 100.000	EL ARGENTINO: 300.000
EL CRONISTA: 25.000	LA PRENSA: 20.000
AMBITO FINANCIERO: 25.000	TIEMPO ARGENTINO: 70.000
PÁGINA 12: 20.000	LA RAZÓN: 50.000
LA NACIÓN: 180.000	CLARÍN: 300.000
MUY: 50.000	

El periodo de tiempo a analizar abarcará entre el lunes 1 de septiembre y el domingo 30 de noviembre de 2014

Se emplearon como mecanismos de búsqueda la navegación y exploración de las páginas web de los medios mencionados. Se utilizaron los buscadores internos y buscadores como Google y Yahoo para completar el proceso.

Se tomó como criterios de búsqueda la selección de todas aquellas notas que mencionaran la palabra "ARBA" en algún momento. Sólo se dejaron de lado aquellas en las que se nombraba a la Agencia en relación a alguno de sus funcionarios actuales o anteriores pero cuya mención no estaba alineada a temas vinculados a la gestión del organismo.

De los medios seleccionados para indagar nos encontramos con las siguientes particularidades para nuestro estudio:

- Diario **Muy**, no tiene web site.
- Diario **La Razón**, tiene como última nota en la que menciona a Arba en Junio de 2014 por lo que queda descartada para la investigación
- Diario **Tiempo Argentino**, presenta deficiencias en su web y en su buscador que hacen imposible la búsqueda parametrizada.

La metodología utilizada para la conducción de esta investigación es conocida como “análisis de contenido”. En esta metodología, la preocupación central es trazar un perfil cuantitativo de los objetos de análisis, y no la de identificar subjetividades, intencionalidades y potencialidades a partir de determinados recursos lingüísticos empleados.

En este sentido, los pasos que deben ser observados en las investigaciones conducidas con este método son:

1. Definición del universo o muestra a ser investigados.
2. Definición de un instrumento para análisis de los textos periodísticos.
3. Lectura y clasificación de los contenidos de los textos según este instrumento.
4. Inserción de los datos relativos a cada texto en el banco de datos.
5. Producción de los resultados agregados.
6. Análisis de los resultados.

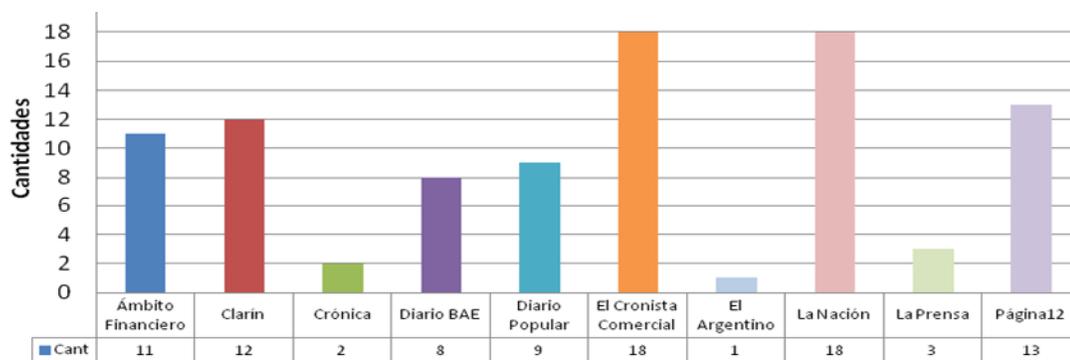
La importancia del método está en comprender cómo los medios están tratando (o no) el debate público sobre determinada cuestión. En nuestro caso, no basta apenas que sepamos que mencionan a ARBA; adicionalmente queremos saber si está presentada de manera correcta y acorde a las líneas de gestión comunicacional.

4.1.2 DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

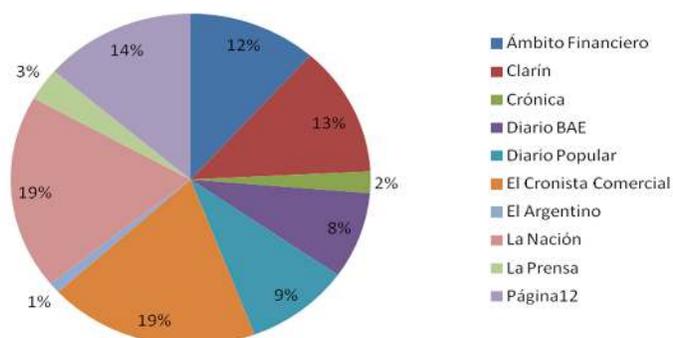
4.1.2.1 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra quedó comprendida finalmente por 95 noticias, 37 (38,94%) de ellas correspondientes a diarios de información económica y 58 (61,06%) publicadas en cabeceras de información general. De estas últimas, 51 (53,68%) proceden de las secciones de Economía y 21 (22,11%) de Política. Vale aclarar que el diario El Cronista Comercial que cuenta con 18 notas (18,95%) tiene como sección

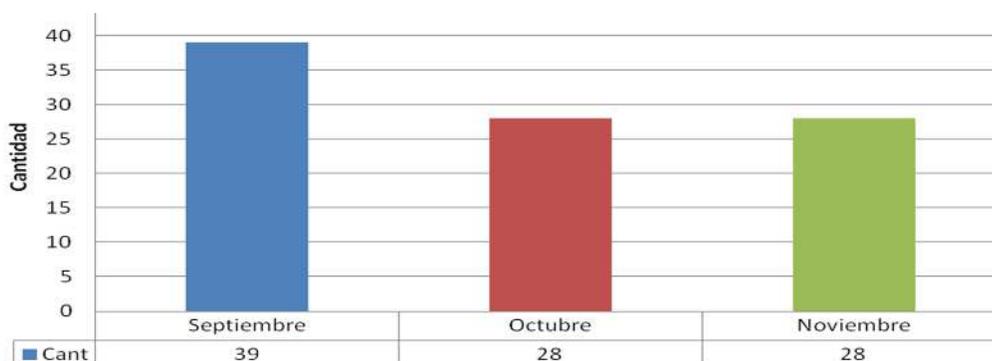
“Economía&Política” y todas las publicaciones que se registraron en dicho apartado fueron contabilizadas como notas económicas.



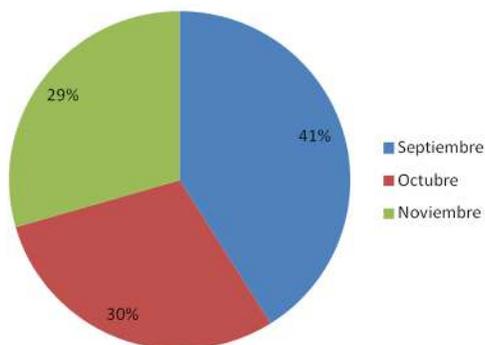
Los periódicos que menos publicaciones registraron fueron Crónica (2,11%), El Argentino (1,05%) y La Prensa (3,16). Caso particular es el primero de ellos puesto que en él se hallaron las 2 (2,11%) únicas notas en de la sección “Espectáculos”.



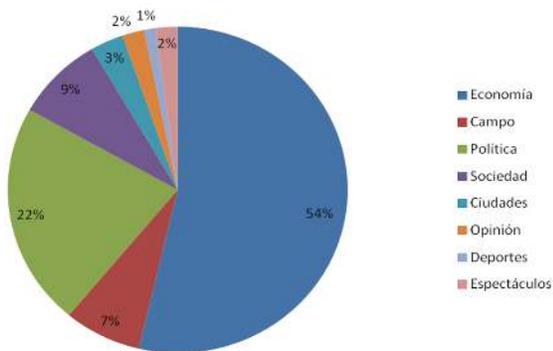
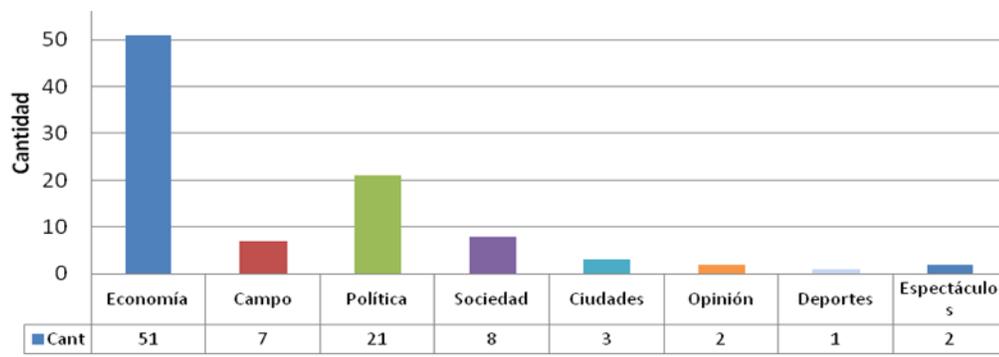
Por otro lado, las publicaciones que más escribieron sobre la agencia de recaudación fueron El Cronista Comercial y La Nación, ambos con 18 (18,95%), seguidos por Página12 con 13 notas (13,68%). Luego se posicionaron Clarín con 12 (12,63%) artículos, Ámbito financiero (11,58%), Popular (9,47%) y Diario Buenos Aires Económico (8,42%).



En relación a la distribución temporal de las notas 39 (41,05%) se publicaron en el mes de septiembre, 28 (29,47%) durante octubre y el mismo número en noviembre

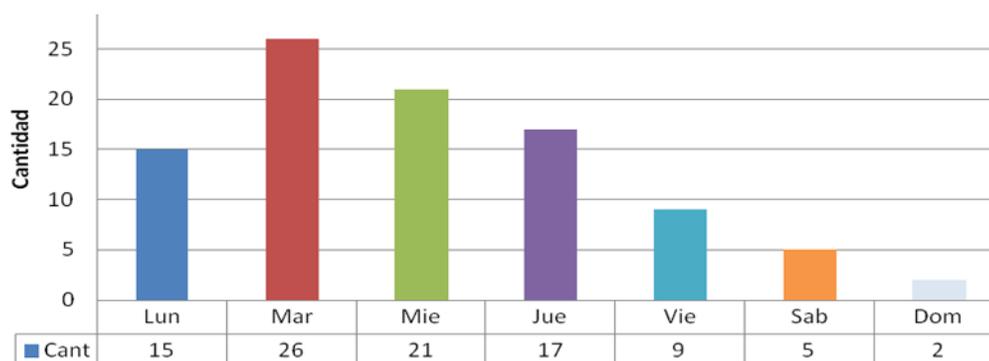


Vinculado a la clasificación por secciones, se encontraron 72 (75,79%) publicaciones entre las secciones Política y economía. El apartado agropecuario cosechó unas 7 (7,37%) y Sociedad unas 8 (8,42%) de las notas. El resto se distribuyó entre ciudades ((3,16%), Opinión (2,11%), espectáculos (2,11%) y deportes (1,05%).



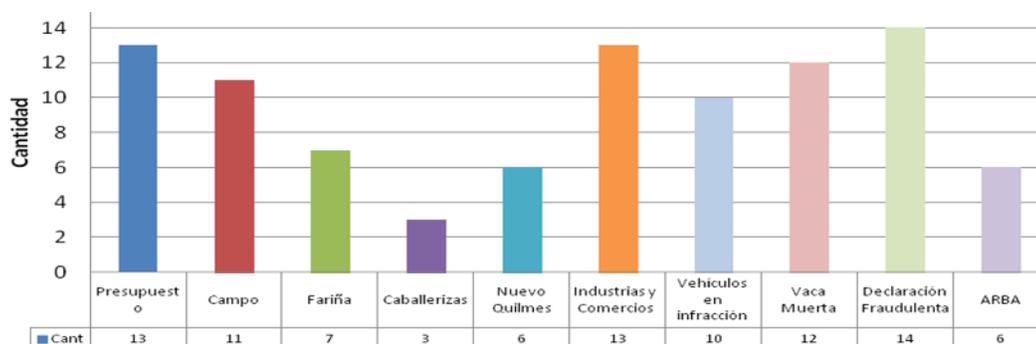
Una particularidad sobre la tendencia de las notas analizadas la encontramos en los días en que éstas fueron publicadas. La mayor parte (27,37%) se encontraron los

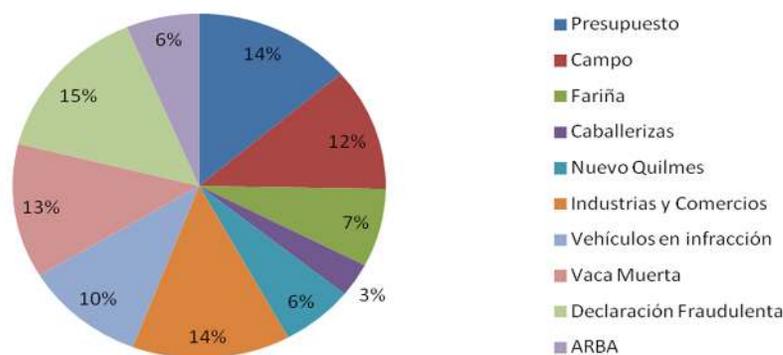
días martes. Durante el resto de la semana, las notas caen gradualmente. Es así que se observan 22,11% los miércoles, 17,90% los jueves y 9,47% los viernes. Durante el fin de semana, la merma continúa con 5,26% los sábados y un 2,11 los domingos. La tendencia comienza a revertirse los lunes (15,79%).



4.1.2.2 TEMAS REGISTRADOS

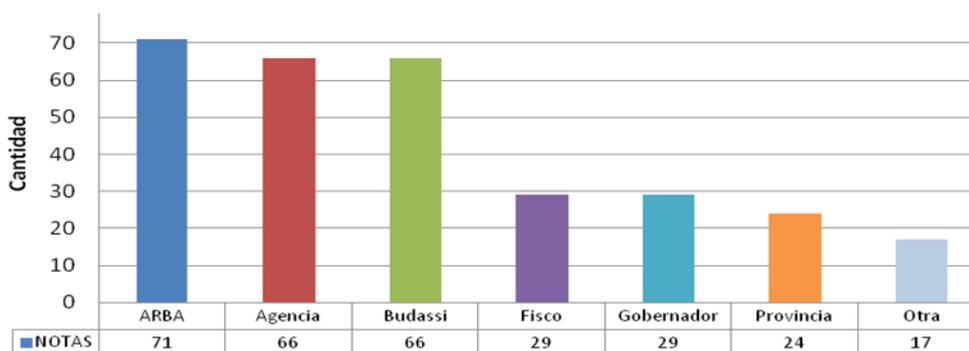
En la muestra seleccionada, se encontraron 10 temas sobre los cuales los medios han mencionado de alguna forma directa al ente recaudador. En el podio de temas tratados encontramos las notas sobre “Declaraciones Fraudulentas” (14,74%), “Industrias y Comercios” (13,68%), “Presupuesto Bonaerense” (13,68%), “Vaca Muerta” (12,63%), “Campo” (11,57%) y “Vehículos en infracción” (10,53%). En la otra punta, los temas menos desarrollados fueron “Caballerizas” (3,16%), “Complejo Nuevo Quilmes” (6,32%), temas específicos de “ARBA” (6,32%) y sobre los embargos de “Fariña” (7,37%).





4.1.2.3 MENCIONES

En la muestra tomada se contabilizaron la cantidad de veces en las que se mencionó al ente fiscal y a sus máximos responsables. Siempre se contabilizó el término de mayor importancia dentro de la oración en la que aparece. De esta manera nos encontramos con que la palabra “ARBA” se empleó en el 74,74% de las publicaciones, “Agencia”⁹ y “Budassi”¹⁰ fueron utilizadas cada una en el 69,47% de los artículos. Con un gran margen de diferencia, “Fisco”¹¹ y “Gobernador”¹² estuvieron ambas presentes en el 30,53% de los artículos. Por otra parte, “Provincia” apareció en el 25,26% de los casos y “Otros” tipos de menciones figuraron en 17 oportunidades (17,84%).



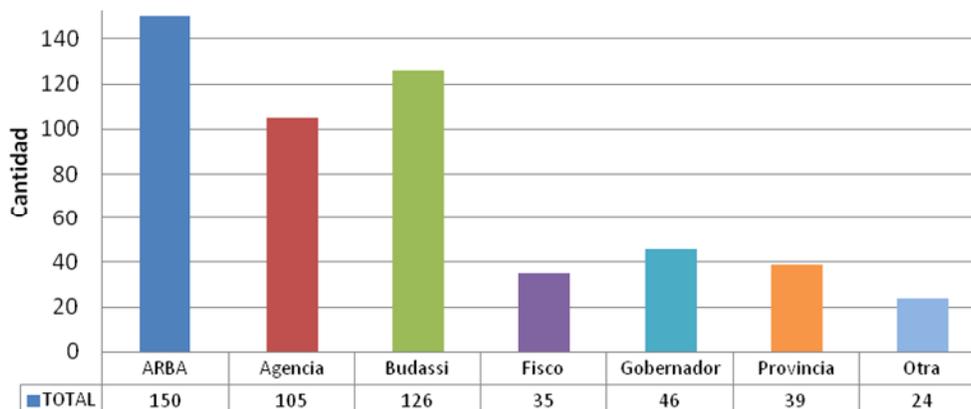
En total, según las pautas descriptas, existieron 525 menciones que se distribuyeron: ARBA (150), Budassi (126), Agencia (105), Gobernador (46), Provincia (39), Fisco (35) y Otras (24).

⁹ También se contabilizaron en esta categoría “Agencia de Recaudación Tributaria”, “la Agencia”.

¹⁰ “Ivan Budassi”, “Director ejecutivo”, “Responsable del Ente” y otras alternativas fueron contabilizados en la misma categoría.

¹¹ “Ente Fiscal”, “Fisco Bonaerense” y sus variaciones entraron en la misma categoría.

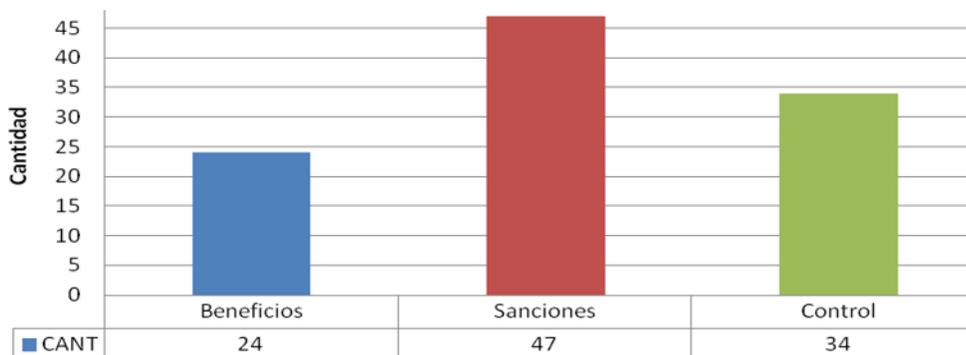
¹² En esta categoría entraron “Scioli”, “Mandatario Provincial” y “Administración Sciolista”. En todos los casos se contabilizó cuando se hacía referencia a este funcionario como máximo responsable de las decisiones y acciones emprendidas por ARBA. Se dejaron de lado las menciones vinculadas a otro tipo de temáticas



4.1.2.4 REFERENCIA DE LAS NOTAS

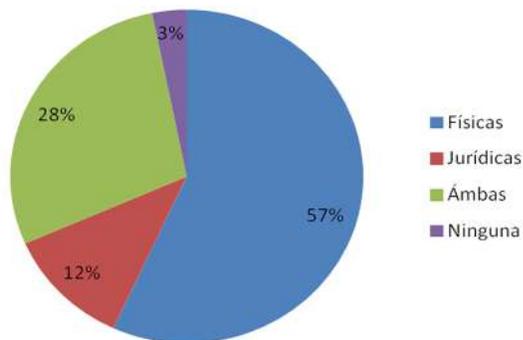
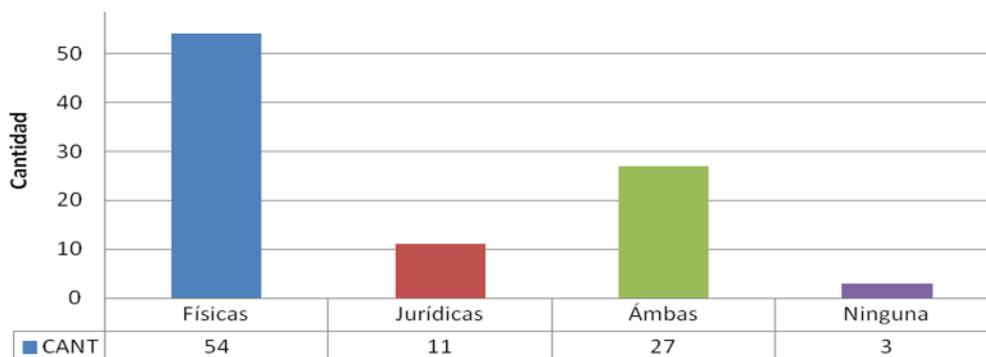
Al centrarnos sobre los aspectos sobre los que se destacaba el accionar de ARBA se clasificaron las notas se clasificó a las notas analizadas según a qué hacían referencia en su desarrollo. Las divisiones no son excluyentes.

De esta manera encontramos que en el 49,47% se hacía referencia a sanciones, mientras que en el 35,79% se mencionaban controles llevados a cabo por ARBA. Por otra parte, sólo en el 25,26% se hizo mención a beneficios vinculados al ente fiscal. Ellos podían ser desde disminución o eliminación de la carga impositiva o al accionar de otras áreas del gobierno provincial que eran posibles gracias a la recaudación.



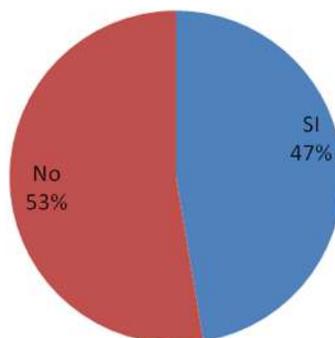
En el estudio, también se indagó sobre de qué tipo de personas hablaban los artículos analizados. Así se encontró que el 56,84% de los textos hacían referencia a personas físicas y el 11,58% sólo a personas jurídicas. A pesar de esos datos, el

28,42% hacían referencia a ambos tipos de personas mientras que en el 3,16% de las notas periodísticas no permitían diferenciar a ningún tipo en particular.



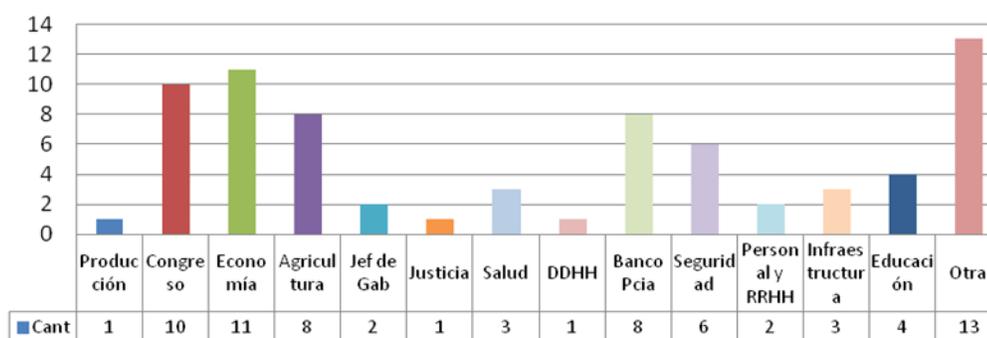
4.1.2.5 ARTICULACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES

A la hora de indagar sobre la interacción de ARBA con otras dependencias del gobierno bonaerense, se encontró que en el 53% de las notas no se percibía relación alguna. Es decir, en que en el 47% de las notas se mencionaba en el texto a algún otro ministerio o secretaría o a alguno de los beneficios otorgados por esas dependencias.



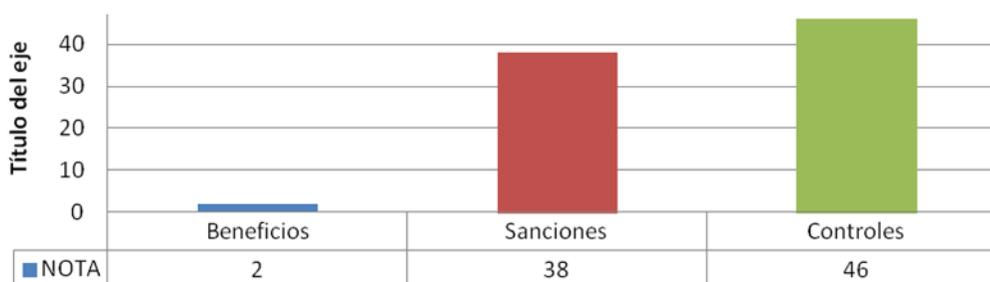
En el 13,68% de los artículos se observa interacción con instituciones que no son dependientes del gobierno provincial como son AFIP, Municipios u Algunas ONG.

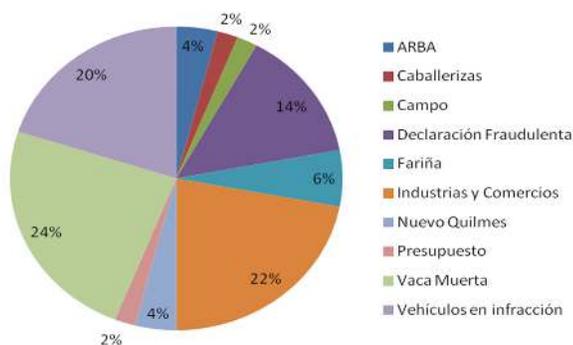
Dentro de las áreas bonaerenses, se observó la interacción del Ministerio de Economía en el 11,58% de las notas, del Ministerio de Agricultura en el 8,42%, del Banco Provincia en el mismo porcentaje. El ministerio de Seguridad apareció en el 6,32% de las publicaciones y educación en el 4,2% mientras que Salud e Infraestructura en el 3,16%. Una vinculación importante existió con el Congreso puesto que se presentó una interacción en el 10,53% de los casos analizados.



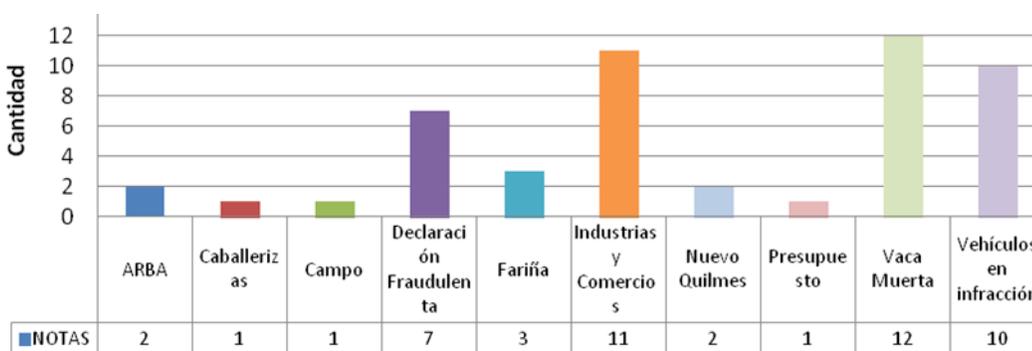
Las menores interacciones se observaron con las áreas de Justicia, Derechos Humanos y Producción que figuraron en el 1,05% de las notas. Por su parte, Jefatura de Gabinete y el área de Personal y RRHH que estuvieron presentes en el 2,11% de los artículos.

Dentro de las notas en las que no se percibe articulación 46 (92%) hacen referencia a controles, 38 (76%) hablan de sanciones y 2 (4%) mencionan beneficios.

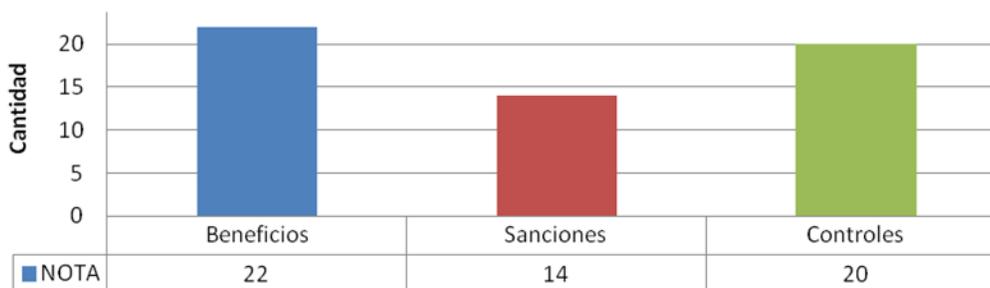




Los artículos en los que no se percibe articulación, giraron principalmente en torno a los siguientes temas: “Vaca Muerta” (24%), “Industrias y Comercios” (22%), “Vehículos en Infracción” (20%) y “Declaraciones Fraudulentas” (14%). Por otra parte, los temas “Fariña”, “Nuevo Quilmes”, “ARBA”, “Presupuesto”, “Campo” y “Caballerizas”, todos juntos contabilizaron un 20%.

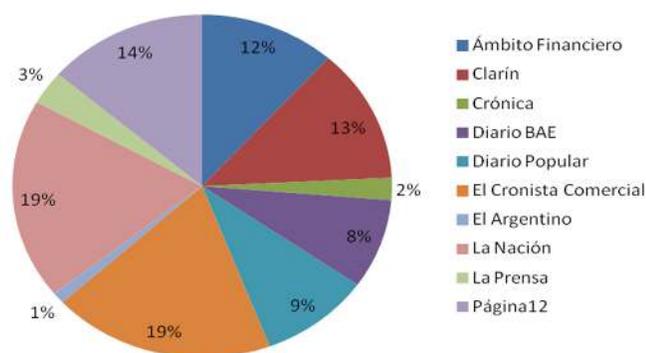
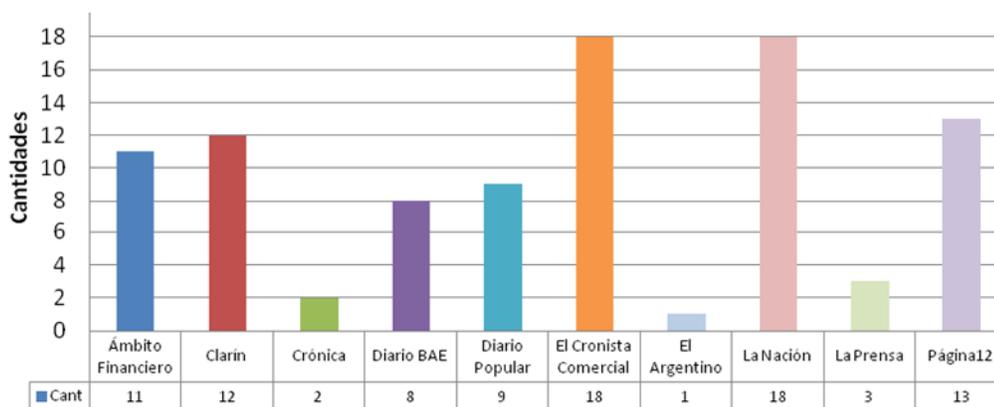


En contraposición, los textos en los que si se percibe una vinculación con otras instituciones, en 22 (48,89%) hablan de alguna clase de beneficio, 20 (44,44%) de controles y 14 (31,11%) de sanciones.



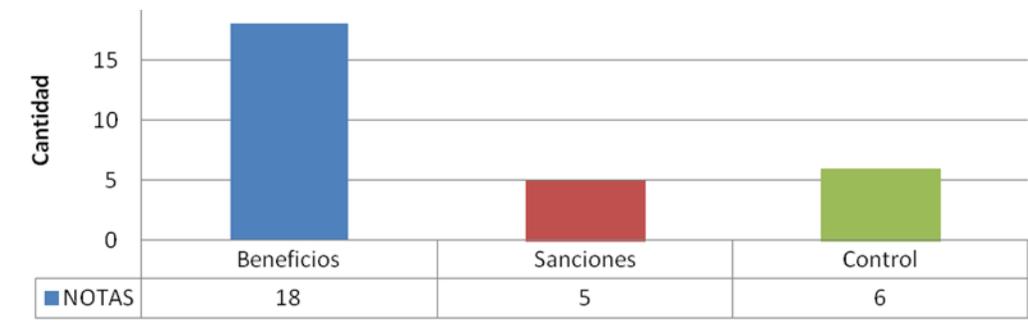
Las notas en las que se observó interacción con otras instituciones trataron como tema central “Presupuesto” (26,67%), “Campo” (22,22%), “Declaraciones

Fraudulentas” (15,56%), “Nuevo Quilmes” y “Vaca Muerta” (8,89%). En este grupo también entraron “ARBA” (6,67%), “Industrias y Comercios” (4,44%), “Caballerizas” (4,44%) y “Vaca Muerta” (2,22%)



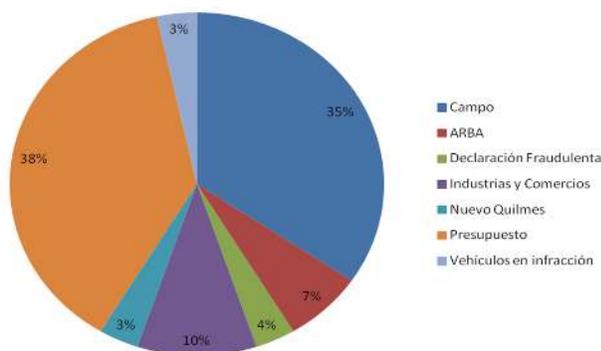
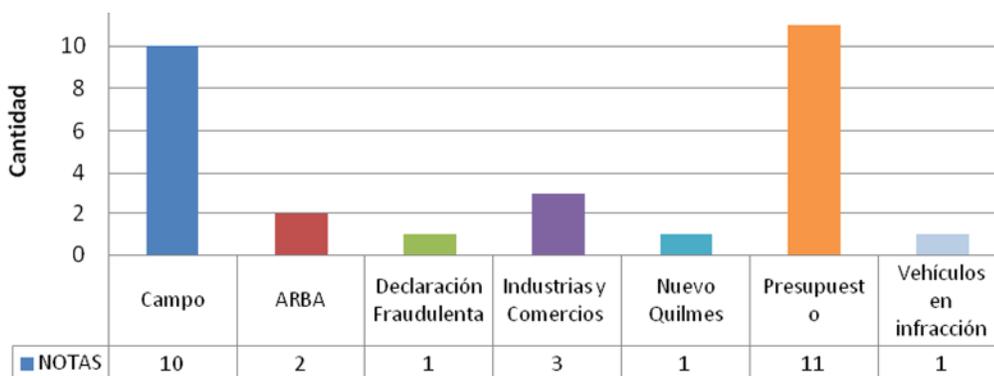
4.1.2.6 PRESENCIA DEL GOBERNADOR

Como fuera mencionado previamente, en el 30,53% de los textos apareció la figura del Gobernador de la Pcia. como principal responsable de la gestión del ente recaudador. Pero dentro de ese porcentaje, apareció en 18 de las notas (39,12%) vinculados a los beneficios relacionados con ARBA. Es decir, se vinculó al mandatario con las reducciones impositivas y con las obras que se generan fruto de la recaudación.



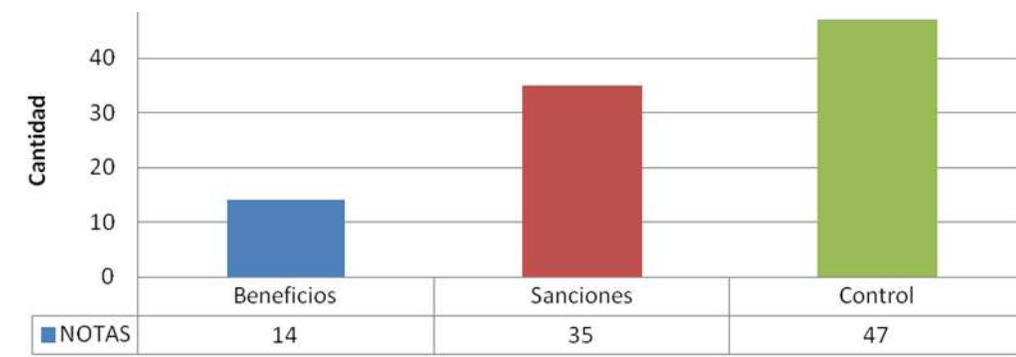
En esta línea, se observaron 5 (10,87%) publicaciones en las que se interpretaría que Daniel Scioli fuese el responsable de las sanciones emprendidas y 6 (13,04%) en las que fuese de los controles.

Los temas en los que más se mencionó al gobernante fueron principalmente el “Presupuesto provincial” (37,93%) y el “Campo” (34,48%). Bastante más abajo estuvieron “Industrias y Comercios” (10,43%), funcionamiento de ARBA (6,89%). Las notas relacionadas con “Declaraciones Fraudulentas”, “Nuevo Quilmes” y “Vehículos en Infracción” representan un 3,44%.

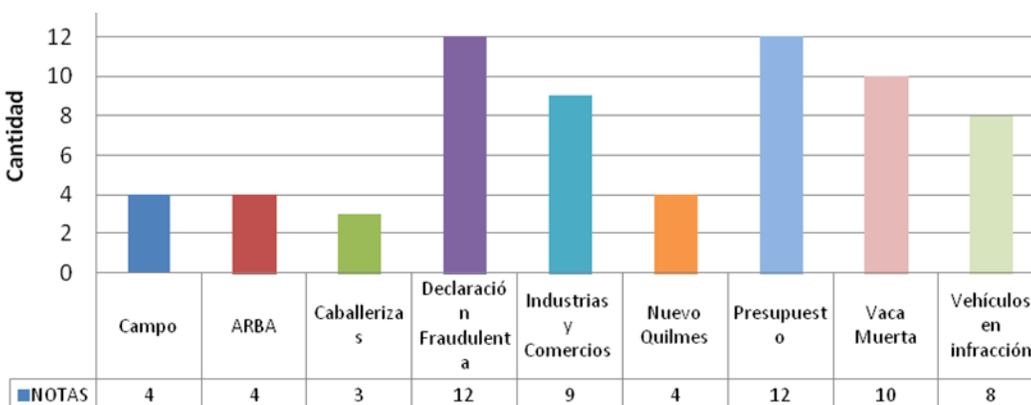


4.1.2.7 PRESENCIA DE IVAN BUDASSI

En el 69,47% de las notas se lo nombra al Director Ejecutivo de ARBA. Dentro de ese porcentaje, en el 71,21% se hace referencia al control de la agencia y en el 53,03% a sanciones. Sólo en el 21,21% de esos textos se habla de beneficios.



Sobre los temas analizados, Budassi estuvo presente en “Presupuesto” y “Declaraciones Fraudulentas” un 18,18% cada tema. “Vaca Muerta” representó el 15,15% de las notas figura este funcionario, “Industrias y Comercios” 13,63% y “Vehículos en Infracción” 12,12%. Debajo de estos valores se ubicaron los temas “Nuevo Quilmes”, “Arba” y “Campo” con el 6,06% cada uno y “Caballerizas” con el 4,54%.



4.2 ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN DE ARBA

4.2.1 PRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS

En el presente apartado analizamos la forma que tiene de expresarse en forma directa la Agencia de Recaudación de Buenos Aires

Con dicho fin, se seleccionaron dos cuentas oficiales en redes sociales del ente fiscal: www.twitter.com/arba y www.facebook.com/arbaoficial

El periodo a analizar abarcará, igual que el análisis de medios, entre el lunes 1 de septiembre y el domingo 30 de noviembre de 2014

Se empleó como mecanismos de búsqueda la exploración secuencial de ambas cuentas durante el lapso de tiempo indicado

La metodología utilizada para llevar a cabo este apartado también será el “análisis de contenido”. De esta manera, se pretende trazar un perfil cuantitativo de los objetos de análisis (cuentas en redes sociales), y no la de identificar subjetividades, intencionalidades y potencialidades a partir de determinados recursos lingüísticos empleados.

En este sentido, los pasos que deben ser observados en las investigaciones conducidas con este método son:

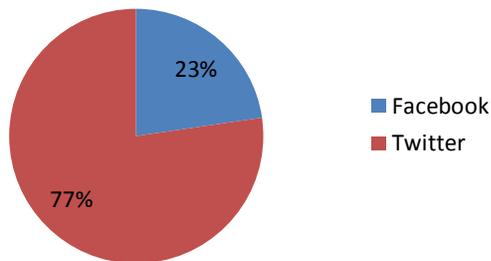
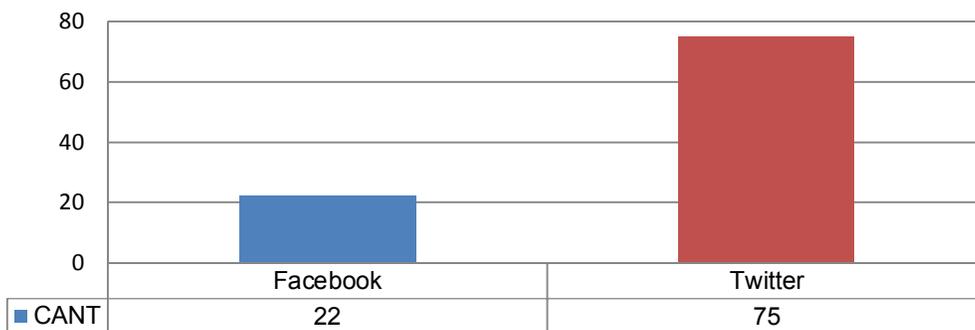
1. Definición del universo o muestra a ser investigados.
2. Definición de un instrumento para el análisis de las publicaciones.
3. Lectura y clasificación de los contenidos de los textos según este instrumento.
4. Inserción de los datos relativos a cada texto en el banco de datos.
5. Producción de los resultados agregados.
6. Análisis de los resultados.

La importancia del método está en comprender cómo se emplean estos canales interactivos. En nuestro caso, no basta saber que son la voz de ARBA, pretendemos indagar si su uso corresponde a las líneas de gestión estratégica y tácticas descriptas en los puntos 3.1 y 3.2

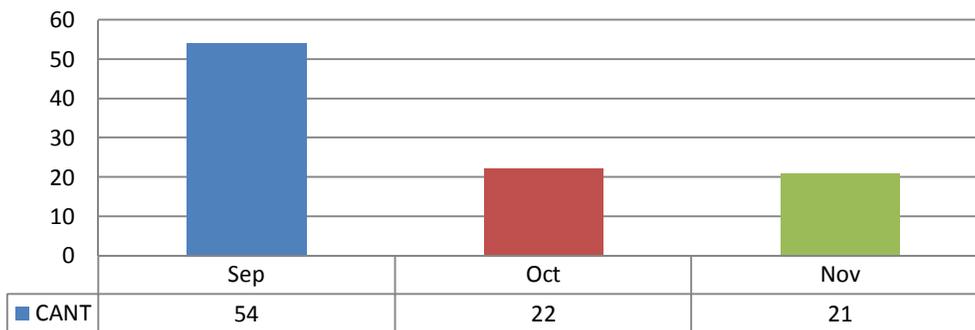
4.2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

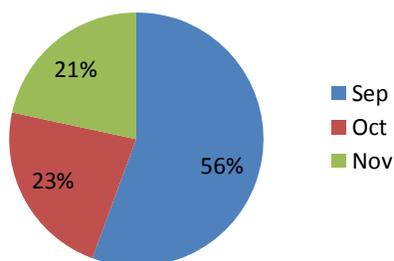
4.2.2.1 DISTRIBUCIÓN TEMPORAL

En la muestra analizada en redes sociales encontramos un total de 97 publicaciones, que se compusieron de 22 (22,68%) pertenecientes a Facebook y 75 (77,32) a twitter

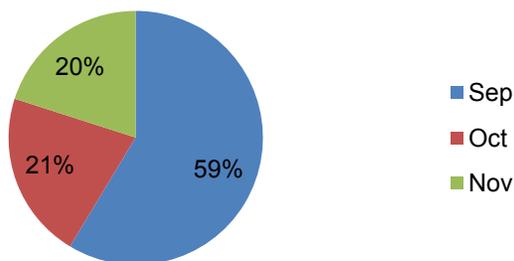
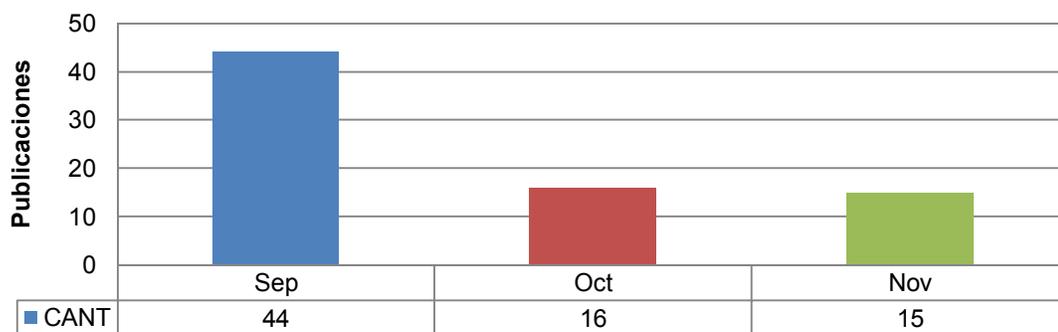


En referencia a la distribución temporal de la muestra, encontramos la mayor parte de las publicaciones se produjeron en el mes de Septiembre (55,67%), mientras que octubre (22,68%) y noviembre (21,65) tuvieron una distribución similar.

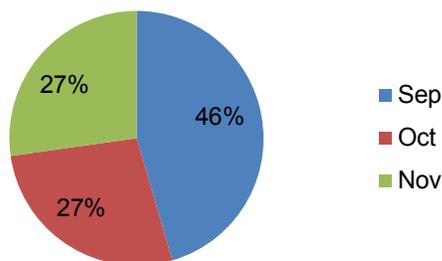
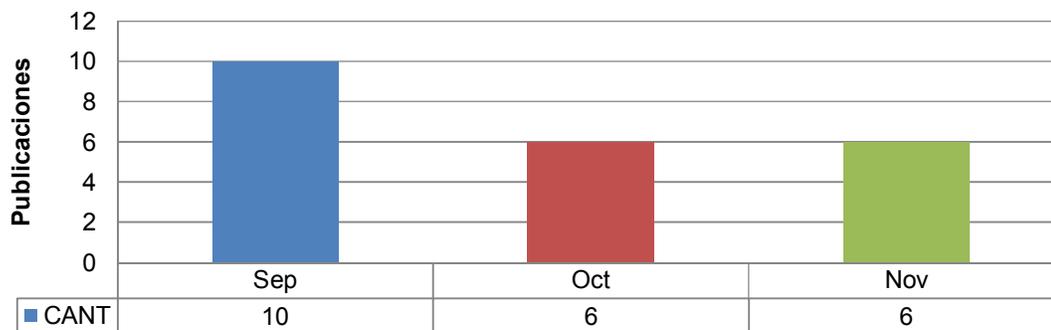




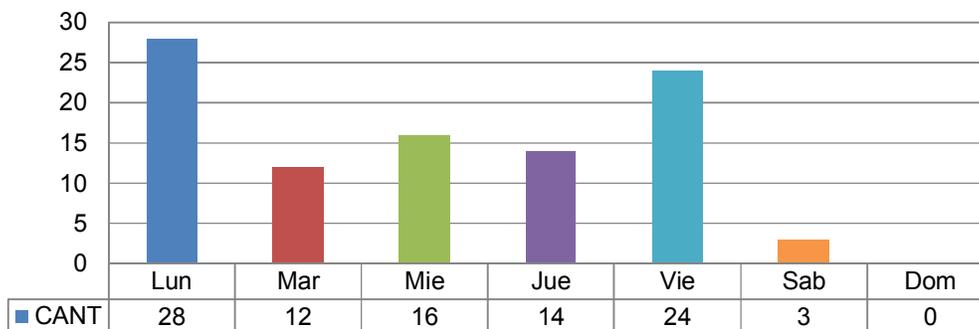
En el caso de twitter, también se registraron la mayor parte de las publicaciones en el mes de septiembre (58,57%), mientras que en octubre (21,33%) y noviembre (20%) se cuantificaron similares cantidades

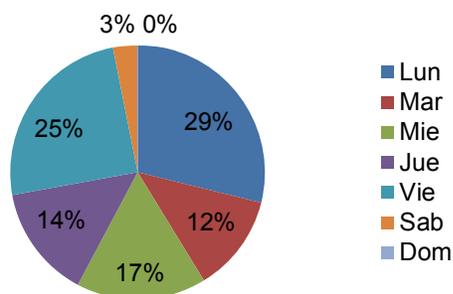


Por otra parte, en Facebook se contabilizaron 10 (45,45%) publicaciones en septiembre, 6 (27,27%) en octubre y el mismo número en noviembre.

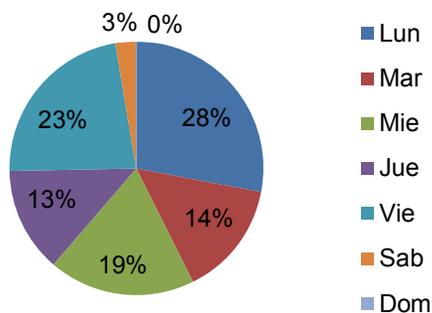
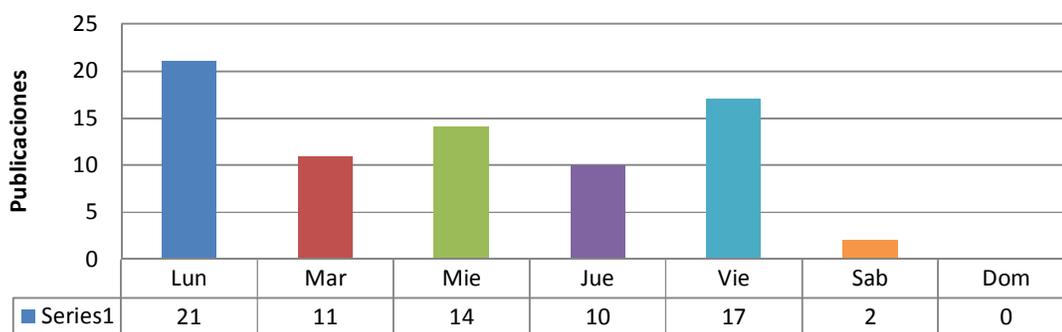


En relación a la distribución de las publicaciones según los días de la semana, encontramos que el mayor número se produjeron los días lunes (28,87%) y viernes (24,74%). En una segunda franja encontramos los miércoles (16,49%), los jueves (14,43%) y los martes (12,37%). En otra línea se ubican los días sábados (3,09%) y los domingos que no registraron ningún tipo de actividad.

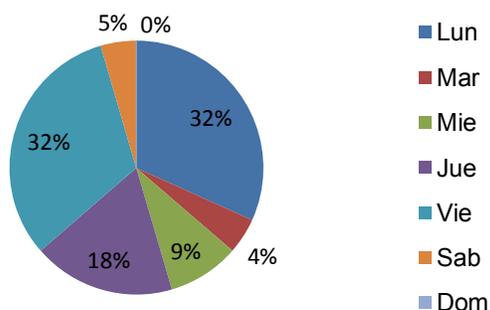
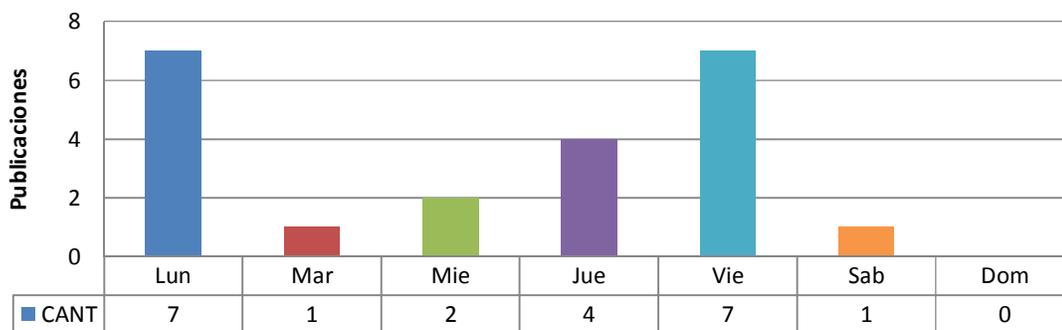




Similar distribución se encontró en la cuenta @arbaoficial que se registraron 21 (28%) publicaciones durante los lunes, 17 (22,67%) en los viernes y 14 (18,67%) los miércoles. Mirando los días martes, se contabilizaron 11 (14,67%) publicaciones y 10 (13,33%) los jueves. Los sábados encontramos 2 (2,67%) y ninguna los domingos.



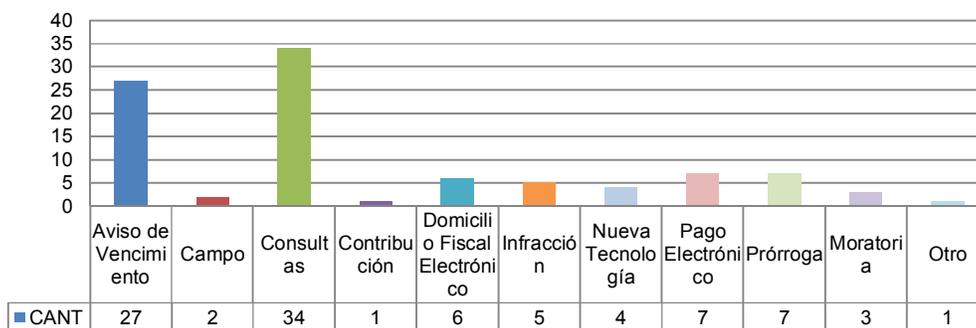
En Facebook/arbaoficial se registraron 7 (31,82%) publicaciones en los viernes al igual que en los lunes, 4 (18,18%) los días jueves, mientras que 2 (9,09%) en los miércoles y 1 (4,55%) en los martes y sábados.

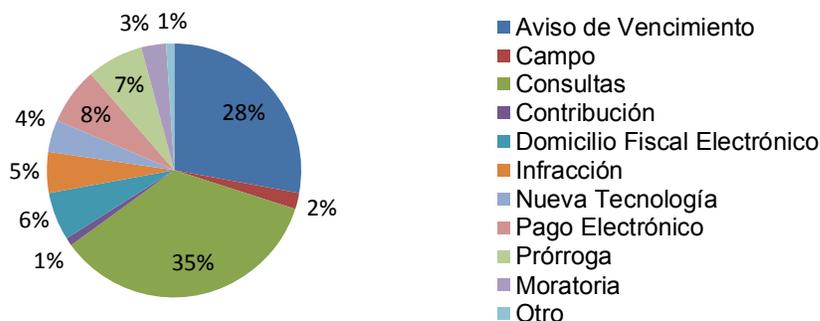


4.2.2.2 CONTENIDO PUBLICADO

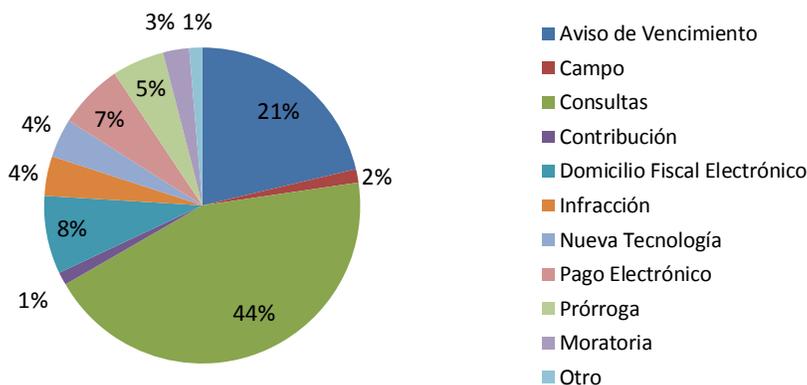
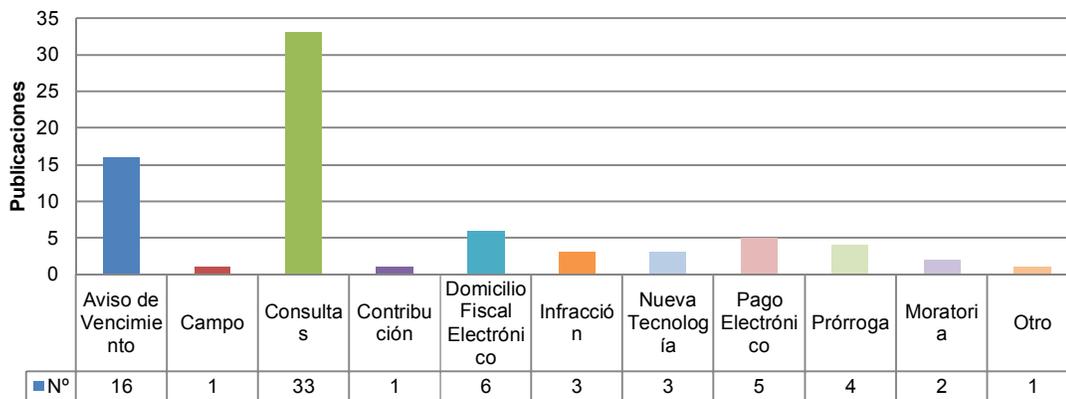
A la hora de indagar en los temas sobre los que abordan las diferentes publicaciones se encontró que 34 (35,05%) de ellas se referían a “Consultas” hechas por los usuarios, 27 (27,84%) informaban sobre “vencimientos”, sobre “Prórrogas” en los pagos se referían 7 (7,22%) posts, igual número sobre la posibilidad de “Pago electrónico” y 6 (6,19%) posteaban sobre el “Domicilio Fiscal electrónico”.

El resto de los temas que se abordaron fueron “Infracciones” (5,15%). “Nuevas Tecnologías” (4,12%) a disposición de los usuarios, “Moratoria” (3,09%), “Campo” (2,06%), “Contribución” (1,03%) y “Otro” (1,03%).

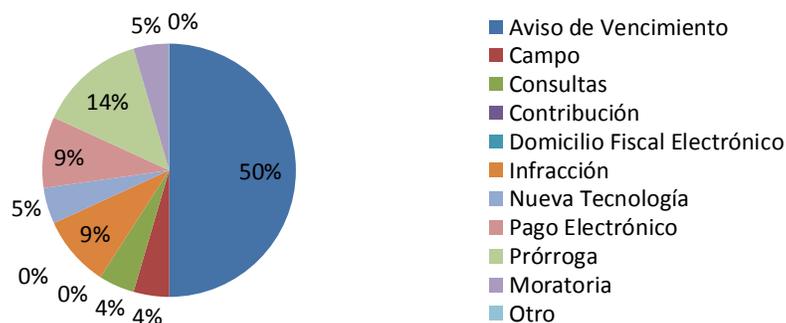
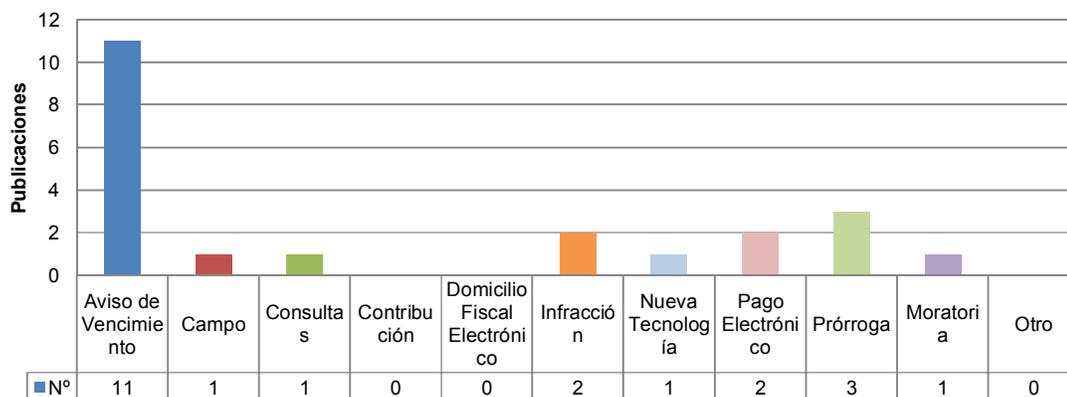




De las publicaciones que se encontraron en la red social twitter, 33 (44%) estaban vinculadas a “Consultas, 16 (21,33%) a “Aviso de Vencimiento” de los impuestos, 6 (8%) a promover el “Domicilio Fiscal Electrónico”, 5 (6,67%) a la difusión del “Pago electrónico” y 4 (5,33%) a notificar de la “Prórroga” en los pagos. En el mismo análisis se encontraron 3 (4%) que aludían a “Infracciones”, misma cantidad a hablaban de “Nuevas Tecnologías”, 2 (2,67%) notificaban de “Moratorias”. Por otra parte, “Campo”, “Contribución” y “Otros” tuvieron 1 (1,33%) publicación cada una.

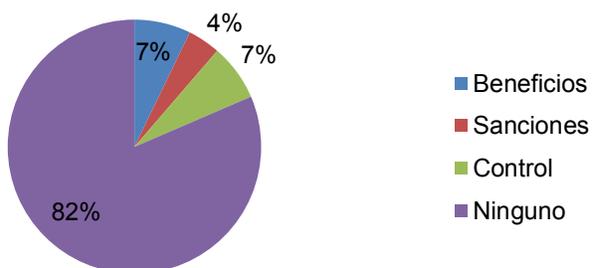


En las publicaciones analizadas en Facebook no se encontraron publicaciones cuya principal temática haya sido “Domicilio Fiscal Electrónico” o “Contribución”. La mayor parte (50%) de los post hacían foco, principalmente, a “Avisos de Vencimiento”. El resto de la muestra hacía alusión en su cabecera a “Prórroga” (13,64%), “Pago Electrónico” (9,09%), “Infracción” (9,09%), “Campo” (5,55%), “Consultas” (5,55%), “Nuevas Tecnologías” (5,55%) y “Moratoria” (5,55%).

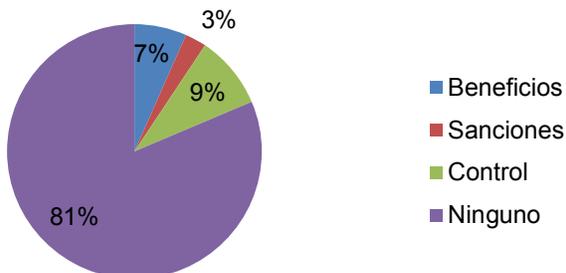
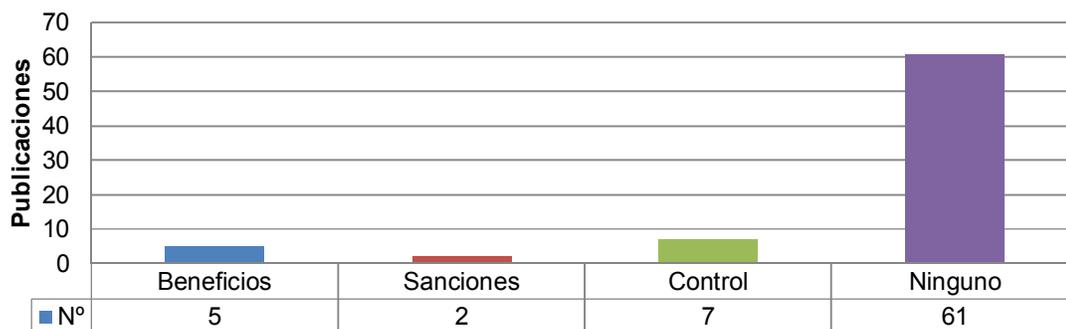


4.2.2.3 COTROLES

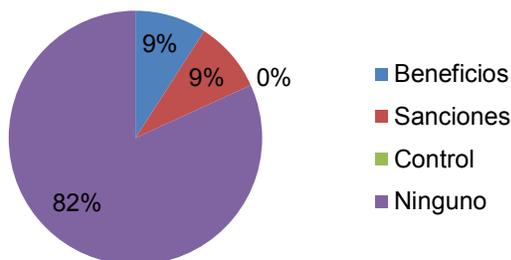
Al momento de examinar sobre a qué hacían referencia las distintas publicaciones en redes sociales, se encontró que 7 (7,22%) aludían a “Beneficios”, mismo número a “Control” y 4 (4,12%) a “Sanciones”. Pero de dicha muestra, 79 (81,44%) post no hacían referencia a ninguna de las alternativas mencionadas.



En el caso de twitter, 7 (9,33%) publicaciones se referían a “Control”, 5 (6,67%) a “Beneficios” y 2 (2,67%) a “Sanciones”. El 81,33% no representaba ninguna de las otras alternativas.

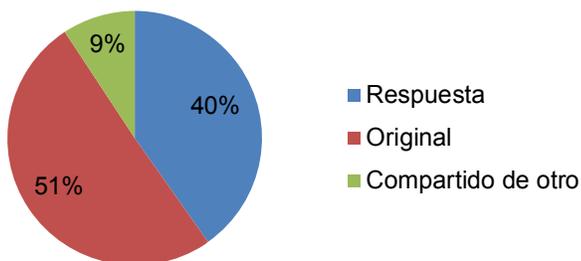
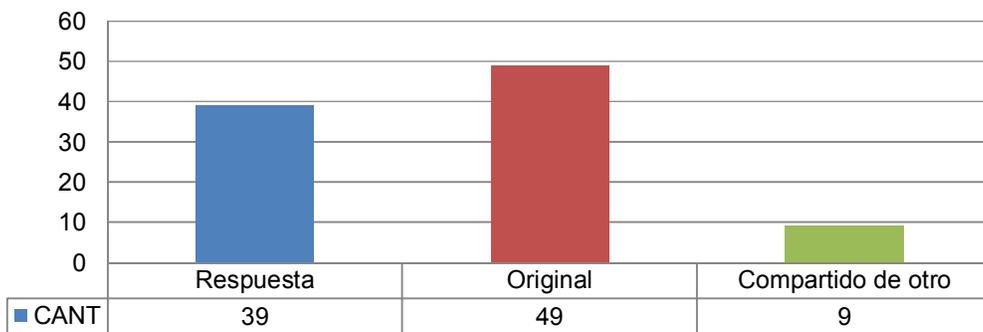


Dentro de Facebook, 2 (9,09%) publicaciones hacían alusión a “Beneficios” e igual número a “Sanciones”. No existieron referencias a “Control” y 18 (81,82%) publicación no se refirieron a las otras opciones.

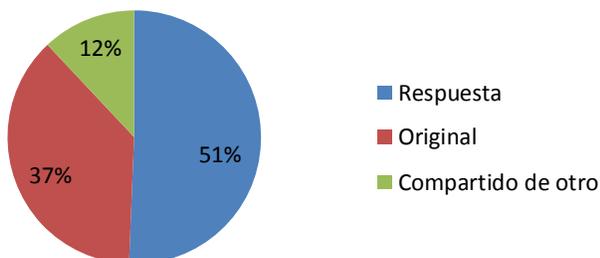
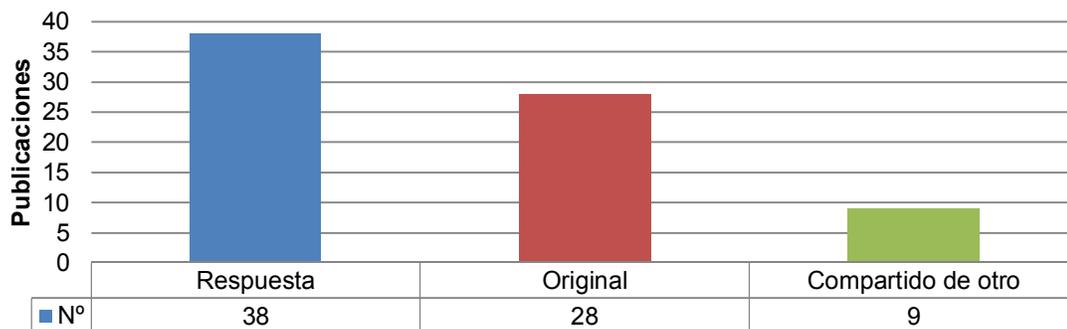


4.2.2.4 ORIGEN DE LAS PUBLICACIONES

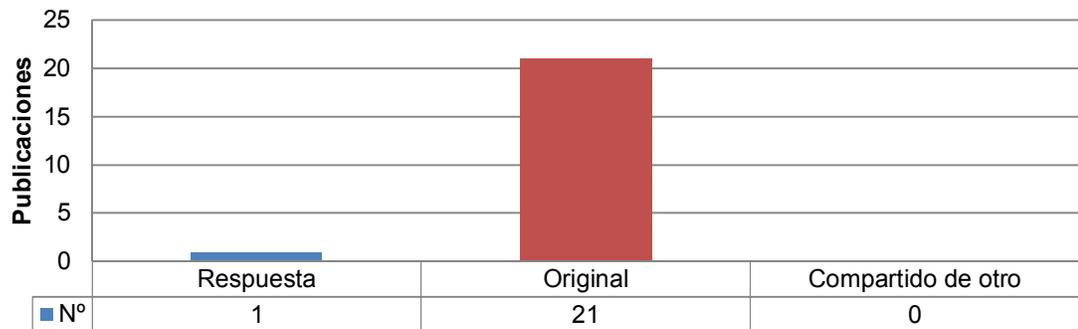
Entre los parámetros establecidos, se intentó determinar el origen de cada una de las publicaciones. Así se encontró que 49 (50,52%) publicaciones fueron originadas desde el área de comunicación, 39 (40,21%) se trataron de respuestas frente a consultas de los contribuyentes y 9 (9,28%) fueron compartidas desde el perfil de otro usuario. De las respuestas que se encontraron sólo a 5 (12,82%) se pudo determinar a qué hacían referencia y fueron contabilizadas en los temas pertinentes. A las restantes 34 (87,18%), se contabilizaron bajo el ítem “Consultas”.



Al analizar dentro de las publicaciones de twitter 38 (50,67%) publicaciones se originaron como respuestas a los contribuyentes, 28 (37,33%) fueron iniciativa de la propia agencia y 9 (12%) provenían del “retweet” de la publicación de otro usuario.

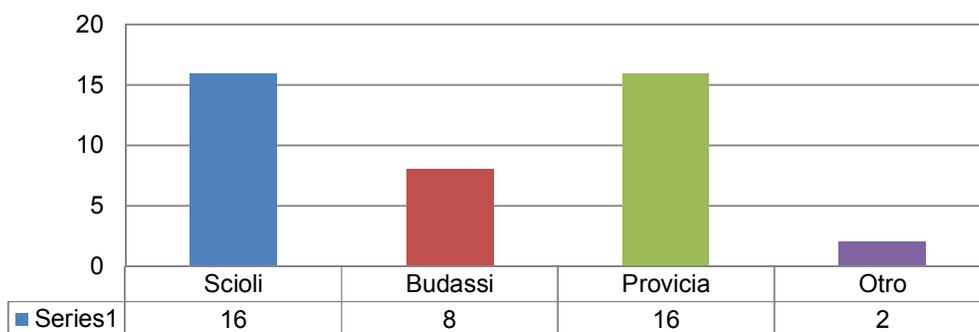


Diferente distribución hallamos en Facebook puesto que 21 (95,45%) publicaciones fueron producidas desde la gerencia de comunicación y 1 (4,55%) se produjo en respuesta de un usuario de esa red social.

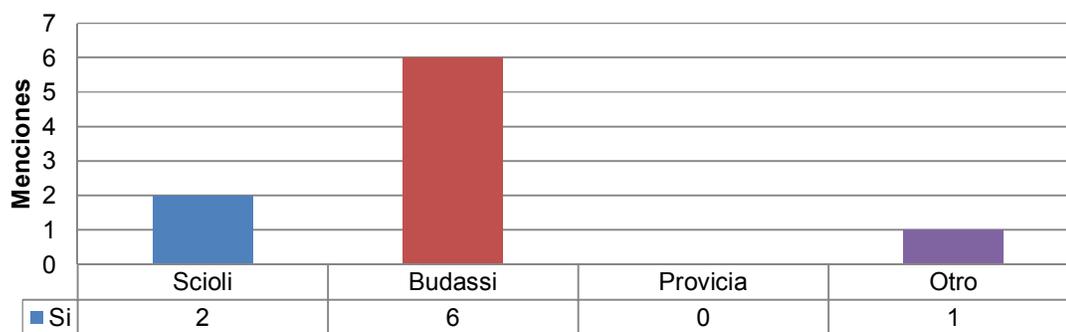


4.2.2.5 MENCIONES

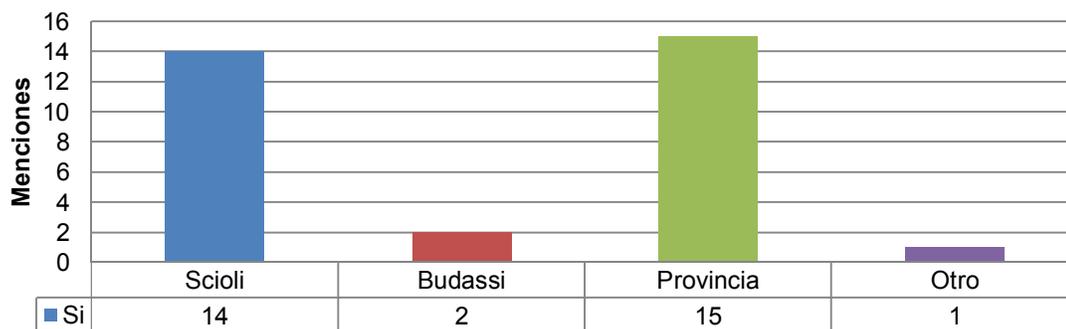
También se buscó identificar a quiénes se hacía referencia desde la muestra analizada y se encontró que en 16 (16,49%) publicaciones se mencionaba al Gobernador, el mismo número a “La Provincia de Buenos Aires”, en 8 (8,25) al Director Ejecutivo de ARBA y sólo en 2 (2,06%) a otras instituciones.



En la muestra de publicaciones tomadas de twitter, 6 (8%) post mencionaban a Ivan Budassi, 2 (2,67%) al gobernador Scioli y 1 (1,33%) hacían mención a otra persona.

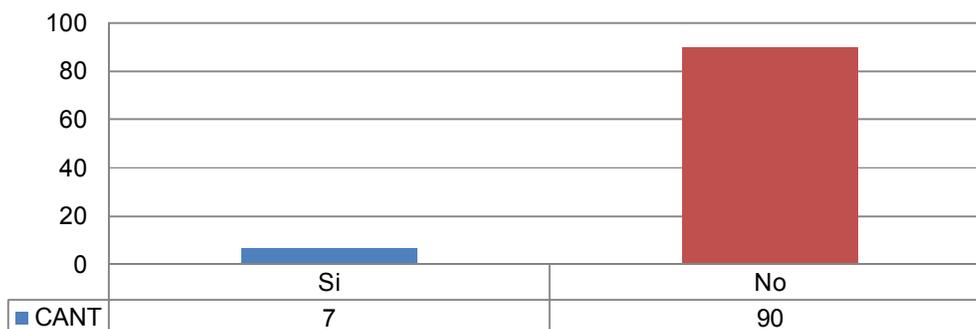


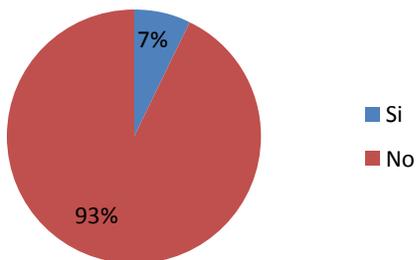
En el caso de Facebook, se hallaron 15 (68,18%) posts que mencionaban a al Gobierno Provincial, 14 (63,64%) que hacían alusión al gobernador, 2 (9,09%) al director ejecutivo de la agencia y 1 (4,55%) a otro.



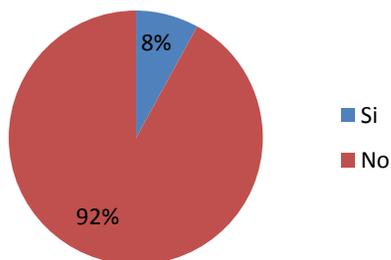
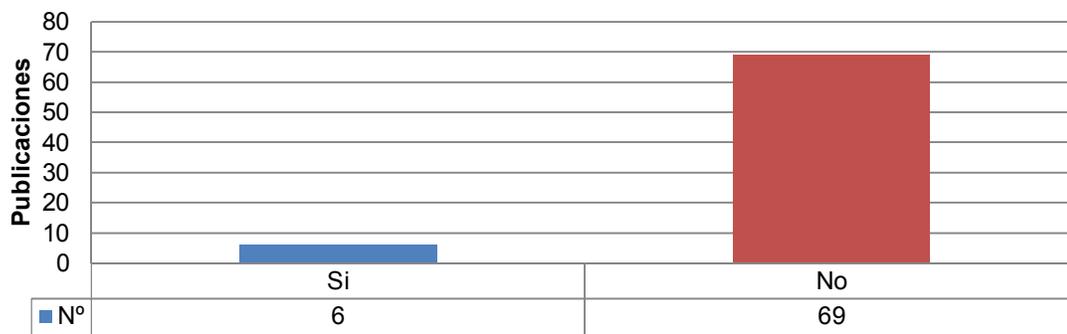
4.2.2.6 ARTICULACIÓN

A la hora de establecer si la agencia mostraba articulación con otras instituciones, se observó que en sólo 7 (7,22%) publicaciones se percibía interacción. En contraparte, en 90 ((92,78%) casos sólo se ve a la Agencia trabajando en forma desarticulada.

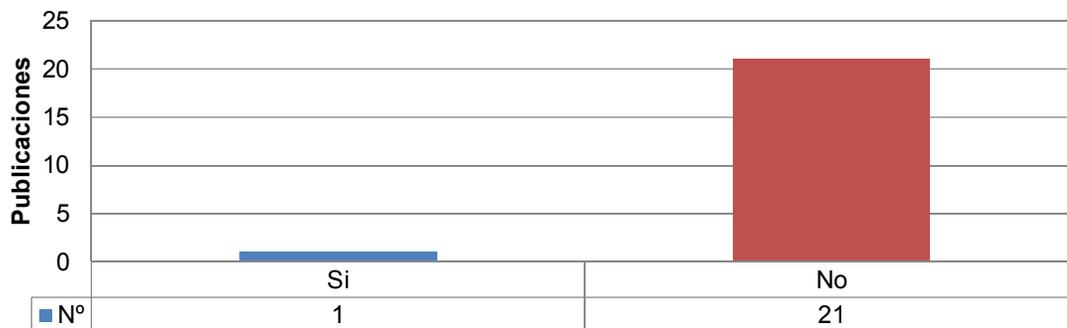


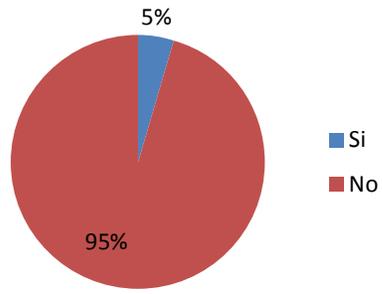


La articulación de ARBA con otras instituciones, dentro de twitter, se vio reflejada en 6 (8%) publicaciones mientras que estuvo ausente en 69 (92%).



Similares cifras se hallaron dentro de facebook, puesto que 1 (4,55%) publicación mostraba la articulación de ARBA y 21 (95,45%) no lo hacían.





5. IMAGEN PERCIBIDA

5.1 ANÁLISIS DE LAS PERCEPCIONES DE LOS CONTRIBUYENTES

5.1.1 PRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS

Para el desarrollo de esta última parte del trabajo, hemos aplicado una técnica de investigación cualitativa denominada “Grupos Focales” (*Focus Group*).

Esta técnica concibe al individuo en tanto dueño de sus opiniones, pero no de la estructura social que las genera, es decir, que el orden social se sitúa en el plano de lo no consciente. Ese es el lugar de la ideología, en un sentido amplio. Por eso es que en el desarrollo de los grupos focales las opiniones se acoplan al sentido social, generando cierto consenso, o sea una topología imaginaria de carácter colectivo.

Así mismo podemos señalar que al momento de reunirse, los individuos convocados no constituyen *per se* un “grupo”, el “grupo” es un horizonte, una práctica, que comienza a constituirse a través del habla y la interacción, cuando estos individuos comienzan a referirse así mismos como un “nosotros”. Se trata pues de un artificio metodológico, cuya entidad teórica depende de que pueda serlo también en la práctica.

En los grupos hay Discusión (carácter focalizado a un tema), conversación (referencia espacial a los otros), Diálogo (la producción brota de las múltiples conversaciones y actitud de escucha y apertura) y Discurso (el discurrir de palabras que alcanza a completar una idea o varias). Estos grupos pueden elaborar discursos comunes porque parten de discursos y posiciones comunes, que brotan de situaciones sociales comunes.

Por eso a la hora de conformar un grupo es importante respetar algunos criterios metodológicos: que no sea un grupo previo, para generar conversaciones “entre iguales”, garantizar un mínimo de homogeneidad (para mantener simetría entre los componentes del grupo) y un máximo de heterogeneidad (para asegurar la diferencia necesaria en todo proceso de habla). Si bien el número de participantes dependerá de estos dos límites mencionados, podemos decir que los tamaños óptimos varían entre 5 y 10 participantes, menos de 5 producen vínculos demasiados personales y más de 10 dificultan los diálogos y la escucha.

Como dijimos el grupo se constituye en proceso, es decir, hablando. Por eso es clave el rol del moderador. El cual es un poco exterior e interior al grupo. Exterior en tanto lo recluta, convoca, le da inicio y final. E interior en tanto otorga la palabra y da encuadre, hace valer la palabra y remite las consultas u opiniones siempre al grupo.

Por ello el rol del moderador se puede caracterizar como motor del grupo (fomentando el dialogo simétrico), testigo del encuadre (no permitiendo que los participantes vaguen por temas ajenos al objetivo de la reunión) e interviniendo en los nudos del discurso (ya sea para completar frases o argumentos, o abriendo temas conexos e incluso interpelando).

Las definiciones muestrales de nuestro estudio se realizaron junto con personal de ARBA, estableciendo de esta manera un perfil del “Contribuyente Tipo” al cual la agencia se dirige con su comunicación.

Como resultado de estas conversaciones tenemos una muestra compuesta por hombres y mujeres, de la provincia de Buenos Aires, de nivel socioeconómico amplio, de un rango etario definido desde los 20 hasta los 70 años. Con la condición de ser responsables directos o indirectos (Grupo Familiar) de tributar hacia la Agencia de Recaudación Bonaerense (impuesto automotor o inmobiliario).

Entendemos a estos individuos como agentes “complementarios”, es decir, que pueden ayudar en la tarea de fiscalización y asegurar que los “Grandes Contribuyentes” hagan los aportes correspondientes. Su colaboración se expresa por ejemplo en la solicitud de las facturas correspondientes por cada una de sus compras.

En cuanto al lugar de la convocatoria para los grupos podemos decir ante todo que el ambiente en cual se desarrolla el grupo posee valor e incluso puede producir cierta reactividad. Por eso contratamos un lugar privado, con cómodas instalaciones y de fácil arribo, en las cercanías de la zona céntrica y comercial de la ciudad de Quilmes, en la zona sur del conurbano bonaerense.

Naturalmente la convocatoria ofrecía una contraprestación, en este caso económica (\$300 pesos argentinos). Recordemos que entre el investigador y el grupo se entabla una suerte de relación de prestación: los segundos producen discursos para el primero. Por lo tanto sino media esta contraprestación puede afectar negativamente al grupo, ya que puede sentir que pierde su tiempo o entregarse al placer del habla haciendo difícil instaurar un clima de trabajo.

El moderador inicia el grupo estableciendo lo que se denomina habitualmente “estatuto legal”: legitimidad de todas y cada una de las opiniones, necesidad de la participación de todos y cada uno de los miembros y fundamentalmente de la interacción entre ellos.

Para poder abordar las percepciones sobre ARBA mostramos una de los anuncios televisivos pautados durante el 2014. La campaña “Exigentes” mostraba cuatro historias donde cada protagonista expresaba su exigencia en el servicio ofrecido (negocio de lámparas, taxi, hotel y restaurant). En la última historia el protagonista aprovecha para solicitar a factura. El mensaje que subyace a estas historias y en el que desemboca el comercial es que si las personas son exigentes en todo también deben serlo a la hora de pedir la factura. Se trata pues de reafirmar la obligatoriedad de la factura, pero principalmente se reactivar en los contribuyentes el rol de agentes complementarios que mencionábamos anteriormente.



El anuncio publicitario se reprodujo luego de que se expresara el “estatuto” del grupo. Al finalizar el anuncio se procedió con preguntas para cubrir distintas dimensiones comunicacionales: impacto emocional e identificación, mensaje y respuesta y la sinergia de la campaña.

Para este último punto trajimos otros estímulos que fueron mostrados y evaluados en conjunto. Para entender un poco más el aporte de otros medios así como otros estilos comunicacionales.



5.1.2 DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

Tras haber visto el anuncio al grupo se le anima a expresar su opinión y el primer emergente, espontáneamente enunciado por los participantes, tiene que ver con la actitud del ciudadano hacia la cuestión tributaria.

En el primer grupo, de inmediato se proponen factores culturales como principal escollo a la conciencia tributaria. Ellos dicen que incluso al pedirla parece que *“Uno compromete al empleado, como si fuera una falta pedirla. Suena incluso como algo que no debería decirse.”* Esta resistencia tiene cierta legitimidad desde el sentido común de algunos ciudadanos, se argumenta en el grupo, porque se presenta como una *“viveza”* según menciona Javier (41 años, Lic. Comercio Internacional) *“Queda canchero no pedir la factura.”*

Otros cuentan que los evasores para explicar su conducta remiten, con cierto revanchismo, a la idea de un afán de lucro preferible, y justificable, frente a la supuesta *“corrupción”* de los políticos. Según Gabriela (Comerciante, 44 años) *“es una excusa para no pagar el que los políticos roben.”*

En ambos grupos, hay una clara actitud crítica hacia estos ciudadanos que se dispensan de cumplir con las obligaciones impositivas. Mariano (Abogado, 27 años) comenta que acostumbra a pedirla con insistencia, que ha llegado a pedirla tres veces, según dice: *“El anuncio es bueno para comunicarlo e incluso despierta esa conciencia. Lleva a reflexionar sobre la necesidad de pedir la factura.”* En este sentido muchos concuerdan con que *“Si no me das factura es un maltrato”* (Emanuel, 24 años, Ingeniería Química).

El anuncio evoca imágenes y sensaciones ligadas a la reivindicación, no solo de derechos, sino de justicia y solidaridad. Al decir de Patricia (26 años, desempleada) *“Se me vinieron a la cabeza muchos momentos en los cuales me quede callada (...) y dejamos que nos pisoteen. Muchas veces que uno pida algo que le corresponde, la otra persona lo toma a mal y terminamos aceptando una situación injusta”.* Según Mariano *“Para mí es una obligación que me den factura”* y esa obligación tiene un claro sustento de justicia y equidad, porque como explica Carlos (Jubilado, 70 años) *“Al tiempo de exigir podemos también colaborar con el mejor estar de los demás (...) Cumpliendo la ley el pueblo se beneficia”.* Exigir para el bien común es la idea que genera consenso en los grupos.

Por eso hay una sensación también de respeto, *“que el vendedor cumpla no solo con el servicio sino también con la ley”*, como ejemplifica Javier. De hecho para él, el anuncio *“apunta a combatir los que no piden factura. Es una obligación. Es verdad que el tipo final es altanero, pero se hace a propósito para que se preste atención al derecho. Para que no pase desapercibido. Es cierto no sea agradable, pero es para remarcar pedí la factura.”*

En este sentido debemos hacer una distinción elemental: el tono del comercial a algunos les resulta un poco chocante, pero todos concuerdan en el mensaje de fondo. *“El mensaje es comprensible porque usa un lenguaje simple e imágenes cotidianas. Identifica. De hecho todos viajamos en taxi alguna vez”* comenta Gabriela (Psicóloga, 31 años). Es fácil de entender, porque son escenas cortas que fluyen bien hacia el final.

En lo que refiere al tono utilizado *“Es efectivo porque llama la atención, aunque por lo negativo, me chocan algunas escenas. Pero después haría la reflexión.”* (Giuliana, 24 años, estudiante). Todos coinciden en que es un anuncio que no pasa desapercibido.

Otros hablan de un sentimiento de *“rechazo”*. Esta sensación negativa viene dada sobre todo por la historia principal, donde tenemos a un hombre que pagando la cuenta en un restaurante de una manera *“altanera”, “pedante”, “soberbia”*, recuerda que *“la pasta estaba salada”* y aprovecha para reclamar su factura. Es por ello que muchos refieren a esta sensación negativa.

Sin embargo, algunos también encuentran un sentido a esta actitud, por ejemplo Vanesa (25 años, egresada de la marina mercante) menciona que *“el tono es el de nuestra sociedad. La gente tranquila es la menos común”*. Esta escenas dice Sergio (40 años, seguridad privada) es *“Soberbia, un rasgo argentino, porteño. Porque nos ven así afuera. De hecho es una cuestión de educación. La sociedad se refleja en el anuncio. Partimos de las costumbres perdidas de saludo e cordialidad (...)”*

Otros, como Javier, van más allá y ponderan la actitud del hombre en el restaurante porque *“al hablar más fuerte, es la forma enérgica de pedirlo. Porque la gente lo hace tímidamente como si fuera algo malo. El tipo le dijo cuanto sale y dame la factura. Se reafirma lo de la factura porque no hay conciencia. El hombre del final es para fortalecer ese punto. Hay una cultura general de evasión”*, incluso según Gabriela (Psicóloga, 31 años) *“El comercial y su tono no son ingenuos nos llaman a cambiar la postura, que te identifiques y hagas de otra forma: pidas la factura, no te quedés callada.”* O como dijo la comerciante de Quilmes *“Apunta a vencer la pasividad del consumidor. A ponerlo activo.”* Es decir que algunos aun reconociendo el anuncio no usa un tono agradable rescatan el énfasis, para contrarrestar la cultura de la *“no-factura”*

Otros destacan la escena del taxi porque *“es más popular, la del restaurant es mas cheta”* (Carlos, 70 años, Jubilado). La escena del taxi es bien ponderada por la *“cordialidad”* de los modales y la *“educada”* forma del pedido, más *“amena”*, menos *“chocante”*.

Se considera un anuncio muy claro que *“no cae en golpes bajos para llamar la atención”* (Carla, 26 años, estudiante). Sin embargo, se menciona también algunos lo perciben *“chocante”* porque se juzga al consumidor por su *“exigencia”*, poniéndolo en un lugar un poco *“quisquilloso”* o incluso *“maleducado”*. Gabriela, que cuenta su experiencia cotidiana en un comercio, adhiere a este punto. Según ella muchas veces *“hay falta de respeto por parte de los consumidores”*. Pero el grupo rápidamente resuelve este tema: *“la gente si se queja no va a ser de la mejor manera. Es obvio que impera un tono menos cordial.”* (Giuliana, 24 años, estudiante de psicología). E incluso para emparejar este punto dice Carlos (24 años, estudiante de Marketing): *“le daría una vinculación con el vendedor. Mostrar el otro lado.”* Completar el ciclo de consumo, contar como lo vive el *“vendedor”*, les resulta una inquietud frente a las actitudes del consumidor.

También se habla de segmentación por algunos comercios que muestran: la lámpara del inicio o el restaurante tienen reminiscencias de *“clases sociales de alto”*

nivel". Para Carlos (24 años, Estudiante de Marketing), por ejemplo, *"Podrían mostrar otras escenas para otras clases sociales"* O como menciona Gabriela (Comerciante) *"En los outlet no hay factura, sería un quilombo. Demasiada gente compra. El anuncio no contempla la informalidad de parte de la economía argentina"*, aunque Mariano (Abogado, 27 años) recuerda que *"Argentina es más formal que otras partes de Latinoamérica."*

Es comparación con países extranjeros sirvió para que Gabriela (Comerciante) recordase su experiencia viajando. Una de las cosas que más le llamaba la atención era que *"En otros países te dan la factura porque te dan multas monstruosas. Hay un control de la gente y las agencias. Por lo que es cultural pero también de control de agencias."*

O sea que al elemento cultural evocado al inicio de los grupos, espontáneamente, se le agrega el factor de control por parte del Estado. En ese sentido verbos ligados a lo punitivo emergen y fluyen con absoluta legitimidad: *"capturar", "castigar", "frenar el delito", "sancionar"*, entre otros.

Este sentido se profundiza, y amplía, con la idea de la *"co-agencia"*. El debate del control lleva a que los participantes comprendan que el anuncio no solo es para el reclamo de derechos propios, sino también para cooperar en la tarea de hacer contribuir. *"El mensaje es claro: somos agentes. No solo contribuir, ellos quieren que nosotros exijamos, controlemos."* (Carlos, 24 años, Estudiante Marketing). Damián (profesor de Historia, 35 años) dice que *"No todos se dan cuenta que somos el estado, uno ve que si alguien rompe algo no se da cuenta que es de todos."* Así mismo *"Uno exige un montón, pero sepamos que el estado somos todos. Todos tenemos que aportar."* (Susana, 52 años, Profesora).

Queda claro que si uno se preocupa por detalles del producto o servicio es importante preocuparse por la factura. Les muestra que no lleva tiempo o esfuerzo pedirla y que debe ser parte integrante de una relación comercial o consumo. Exigirla debería ser tan *"natural"*, según interpretan el anuncio, como preocuparse por la calidad de lo que se está comprando o contratando.

Hacer respetar la ley, los derechos ciudadanos, obligación y solidaridad, son ideas que se esgrimen como fundamento del acto de tributar, como sentidos últimos de la carga impositiva. Pero el anuncio, junto con el mensaje, también entrega una promesa: *«Pedir factura es tener más hospitales, mejores rutas, más comandos de patrullas y mejores escuelas»*. Esa promesa es muy relevante para los contribuyentes *"Si el patrullero o la calle está rota me pregunto donde esta mi plata. Pero cuando veo la unidad nueva me quedo más tranquilo"* (Sergio, seguridad privada, 40 años)

La promesa del final les muestra que es un *"ida y vuelta"*, un *"engranaje claro"*. *"después podemos discutir a donde va."* (Damián, Profesor de Historia). La discusión sobre el destino de los aportes ciudadanos lleva a distintos debates donde fluyen diversas expresiones, algunas más críticas que otras. Así según Sergio (40 años, seguridad privada) *"No vayamos algo tan grande (Nacional), en lo cotidiano (municipio) no se ve donde está la plata. En las calles de Quilmes se ve un desastre. Es lo que más se nota. Lo más básico. Las veredas también."* No es *"creíble del*

todo”, pero es *“deseable”*. Es *“relevante”*, pero *“escaso”*. Muchos dicen que es *“muy bueno”* y *“necesario”* mostrar las obras o destinos de la recaudación, aunque también se pondera que ARBA recauda pero no aplica.

Aunque hay un claro consenso en que es relevante, a la hora de hablar del esfuerzo que hace la sociedad con su contribución, ver los beneficios concretos, el *“engranaje completo”*. *“El beneficio impacta mas, porque es lo que le importa a la gente. Si tomas conciencia de los beneficios lo haces mas cotidiano”* (Vanessa, 25 años). *“Lotería de la Provincia te muestra lo que se hace, por ejemplo comedores, paneo de escuelas, etc.”* (Carlos, 24 años). Este anuncio se inserta en esa línea, porque *“menciona posibles destinos de recaudación: hospitales, escuelas. Es una evolución positiva de ARBA”* (Carlos, 70 años).

Luego de los beneficios el anuncio prosigue diciendo *“Buenos Aires Activa como Nunca. Gobernación Daniel Scioli y ARBA”*. A algunos contribuyentes le choca la *“politización de los anuncios públicos”*, principalmente en el Grupo #2 hubo más cuestionamientos en este sentido. Aunque en ambos grupos se considera que este anuncio en particular no está *“politizado”*. El anuncio *“informa”* y transmite *“bien”* un mensaje necesario para la sociedad, no hay dudas que es adecuado lo que plantea la Agencia y *“no tendencioso”*.

En lo que refiere a *“Buenos Aires Activa como Nunca”*, según Carla (24 años) *“La frase del final incentiva a estar activo, a ayudar.”* Y según Mariano (27 años) *“Activa es la provincia que se mueve, que hace cosas.”* Otros reconocen solamente el lema del gobierno provincial (Carlos, 70 años, o Javier, 41 años).

Para la mención del Gobernador Daniel Scioli hay dos claras posturas una que la naturaliza y otra que la crítica. La actitud primera se da en el Grupo #1, mientras que la segunda en el Grupo #2.

“Yo no tengo drama que aparezca el nombre, mientras lo haga (gestión). Son administradores”, recuerda Carla (24 años), a la vez que Mariano (27 años) adhiere *“hay cosas que no son de ARBA, hay que exigir a municipios.”* y en lo que es la mención *“tampoco uso un adjetivo superlativo. Simplemente recuerda que gestiona.”* (Giuliana, 24 años). Es decir, para el Grupo #1, prevalece la idea de Daniel Scioli como Administrador de la recaudación, que no busca rédito político de ARBA. Incluso el anuncio tampoco *“le suma porque es de la entidad.”* (Gabriela, 44 años), aunque *“Es lógico que quiera dejar su huella. Que se recuerden sus aciertos. Si en unos años cae la recaudación bajo otro gobierno lo vamos a recordar.”*

El Grupo #2 fue mucho más crítico con la vinculación del anuncio al Gobernador. Sin embargo, creemos que estas opiniones se deben a su postura previa al anuncio. Son ellos mismos los que dicen que no se trata de un *“anuncio politizado”*. No es el anuncio, lo que ARBA está diciendo, sino sus opiniones previas las que se estarían filtrando al criticar la mención del Gobernador durante la ejecución.

Incluso en este mismo grupo Gabriela (Psicóloga, 31 años) matiza las opiniones negativas de sus compañeros diciendo que se trata de *“una frase común a los políticos: gestión fulano”*.

Por último mostramos otros anuncios de ARBA: uno de TV de boleta electrónica y otras de vía pública y gráficas.

Es anuncio de TV se considera tiene un ritmo muy rápida y que el mensaje de la boleta electrónica segmenta claramente entre jóvenes y adultos. A los jóvenes les resultará relevante por su vinculación lógica con la tecnología, e incluso por una “*preocupación ambiental*”. Ya que Emanuel (24 años) recuerda que reemplaza a la boleta en papel y por lo tanto impacta positivamente en el cuidado de la naturaleza. También se considera habilita más canales de acceso a ARBA.

Uno de los anuncios que más gustó es el #1. La mención de “*compromiso*” y “*obligatoriedad*” generan altos niveles de agrado, identificación y empatía. Son claves en la comprensión del mensaje “*exigir la factura*”. “*Moviliza porque te dice que es una obligación. Es importante y no choca decirlo. Aunque sea tácito. Porque hay gente que no te la da.*” (Vanesa, 25 años).



El anuncio #4 también genera agrado, principalmente en el grupo #1, por la claridad del pedido y te dice que beneficio tiene hacerlo. “*Te muestra a donde va. Un destino concreto.*” Aunque es un poco “*más blanda*”, “*suen a invitación*”.

5.1.3 BIBLIOGRAFIA

Callejo, J. (2001). El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación, Barcelona, Editorial Ariel.

Canales, M. y A. Peinado (1995). “Grupos de discusión”, en Delgado, J. M. y J. Gutiérrez (coords.), Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales, Madrid, Editorial Síntesis.

6. CONCLUSIONES

6.1 COINCIDENCIAS Y DIFERENCIAS

Este estudio ha tenido un carácter exploratorio, una primera aproximación a las percepciones de los contribuyentes. En este acercamiento hemos podido vislumbrar algunos puntos clave de los sentimientos y asociaciones que evoca ARBA cuando comunica. Sin duda, la opinión pública sobre la Agencia, las motivaciones a la hora de tributar (y no tributar) requerirán de adicionales investigaciones que puedan ir dando mayor profundidad a lo que los contribuyentes dicen.

Se puede establecer una correlación entre los “Lineamientos Tácticos de Comunicación” (Apartado 3.3), la “Cobertura Mediática” (Apartado 4.1) y la “Comunicación” (Apartado 4.2).

En este sentido, se observa que la “Percepción del Riesgo” se transmite mediante las notas periodísticas. Esto puede deberse a la lógica propia de los *mass media* de que es más “noticiable” una sanción a un beneficio. A pesar de ello, se presentan algunas excepciones. Cuando analizamos lo que los contribuyentes decodifican vemos un amplio consenso en que es bueno comunicar las sanciones y los controles. Aunque también se considera relevante conocer más beneficios sociales de tributar.

En línea con lo expresado, cabe destacar, la poca visibilidad que se le da desde esta pata comunicacional a la distribución, es decir, a la finalidad de la recaudación. La interrelación entre ARBA y, por ejemplo, los ministerios de Seguridad, Educación y Salud es casi invisible en los diarios analizados. La misma situación se presenta en la gestión de la comunicación On Line. Esto cobra mayor importancia en relación a los aportes recolectados en los focus group, en donde expresan como muy positiva la presencia de la frase “Pedir factura es Más Hospitales, Mejores Rutas, Nuevos comandos de Patrullas, Mejores Escuelas” en el spot analizado. Es decir, se demanda exhibir más que “Buenos Aires (está) activa como nunca” pero vinculado a la recaudación.

Por el enfoque de las notas y la cantidad de menciones de los actores, quedaría implícita una frase que podría expresarse “ARBA castiga, Scioli distribuye”. Sólo el 25,26% de las publicaciones habla de beneficios y de ese porcentaje el 75% lo menciona al gobernador cómo responsable de esas decisiones. Por el otro lado, El 76,95% habla de sanciones/controles y de ese número el 99% aparecen como responsables de esas acciones ARBA como entidad o su director ejecutivo Ivan Budassi. Si bien esta línea de comunicación no aparece expresada en los planes estratégicos, debería tomar mayor fuerza y expresarse en redes sociales, publicidades y fortalecerse en los medios gráficos.

Dato interesante fue el hecho que los domingos fue el día que menor cantidad de publicaciones se registraron (1,9%). Esto contrasta al considerar que dicha jornada es la que mayores índices de tirada y de lectura (*readership*) por periódico se registran.

Por otro lado, el lineamiento de “Acercar Servicios y Facilidades” se comunica en mayor medida a través de Facebook y Twitter. En estos canales presenta mayor empuje a transmitir información sobre moratorias, vencimientos y servicios como

“boleta electrónica” y “pago electrónico”. Un análisis más cualitativo del empleo de las redes sociales muestra que no se hace uso de las posibilidades de viralización de los contenidos publicados.

En relación a la frecuencia de la publicación de contenidos, que de los 3 meses analizados, se ha realizado (contabilizando ambas redes sociales) 1,06 post por día. Y al individualizar las plataformas, se observa que en Facebook se realizó 0,24 publicaciones por día y en @arba 0,24 post por jornada. De todas maneras, este promedio cambia si se considera que el 55,67% de las comunicaciones se efectuaron en septiembre y el resto se distribuyó en los restantes meses. Este hecho marca una irregularidad muy marcada de la frecuencia en la generación de contenidos. Las sanciones y controles casi no aparecen expresados en las cuentas analizadas.

Como primer hallazgo podemos decir que los contribuyentes aprueban el estilo comunicacional de ARBA según lo expresado durante la realización de los focus group. A pesar de ello, los lineamientos de “Percepción de Riesgo” y de “Acercar servicios y Facilidades” no se encuentra presente en la principal pieza analizada (video “Exigentes”). Si se observa la línea en la pieza “Boleta Electrónica” y ella (según los participantes) está destinada a un grupo de jóvenes y su ritmo es muy “rápido”.

Durante el estudio cualitativo, los contribuyentes pidieron “hacer más hincapié en la obligatoriedad de los impuestos”, destacando la labor pedagógica de la entidad: no solo informar, son también formar. La educación, y el control, son armas de ARBA para irrumpir en el denominado “hábito evasor”, esa “costumbre” que mencionaban los contribuyentes de no pedir, o negar, la factura.

Dato llamativo a considerar fue que Gabriela (comerciante) remarcará que en el exterior el comerciante le obliga al cliente a llevarse la factura por miedo a que un inspector estuviese afuera y le hiciera una multa al local por no llevar el ticket. Esto podría significar que al comerciante tipo no le llega la Percepción del Riesgo que se postula desde la estrategia de comunicación (Punto 3.3).

Es importante resaltar que todos los canales de comunicación que se empleen deben reflejar al unísono todas las líneas estratégicas que se proponga la Dirección General del Organismo.

6.2 RECOMENDACIONES

- **Traducir al idioma de la gestión:** Promover que cada operativo anti evasión que se comunique a los medios cuente con declaraciones oficiales que equiparen la recaudación que se dejaba de percibir con posibles obras que la provincia haría con esos recursos.
 - Esta evasión equivaldría a...
 - 10 escuelas o
 - 50 móviles de policía o
 - 200 sueldo de médicos
- **La gestión agradece la recaudación:** A su vez, sería deseable que en el discurso de otras áreas de la gestión se exprese el camino inverso. “Esta obra es GRACIAS al aporte de los ciudadanos que pagan sus impuestos y que colaboran solicitando las facturas de sus compras”.
- **Reflejar la vida diaria sin mostrar la miseria:** El verse reflejado en situaciones cotidianas es visto como positivo por el contribuyente/espectador. Pero las escenas de quejas “poco amistosas” asociadas al #PediFactura potencian la imagen de que hacerlo es ser poco solidario con el trabajador. No hay que mostrar al que “Hace lo Correcto” como el malo de la película, sino como “El Bueno”, el que posibilita que la provincia crezca.
- **Generar contenido social:** Las redes sociales son utilizadas como forma de distensión o espacio de expresión por los usuarios. El empleo de imágenes cotidianas con el mensaje de que la recaudación es beneficiosa para todos, generará mayor cantidad de *Likes*/Favoritos en las cuentas de Facebook y Twitter respectivamente.
- **Aumentar las publicaciones en redes:** En promedio, entre las dos redes sociales, se registra 1 publicación por día. El mal uso que se realiza de las redes sociales lleva a que en ocasiones se realicen varios post en un día y, luego, pasen varias jornadas sin publicación alguna. Es recomendable la generación de contenido de 2 o 3 post por día en forma sostenida.
- **Ampliar el #PediFactura:** #PediFactura #EsHacer #Seguridad. Como forma de continuar involucrando al consumidor en la tarea de recaudar y meter la etiqueta en otras conversaciones presentes en las redes sociales.
- **Gestión de notas cuando la gente lee:** Lograr que los medios de comunicación gráfica publiquen los domingos aumentará la cantidad de personas alcanzadas debido a que dicho días los niveles de lectores aumenta.
- **Marketing de Guerrilla Recaudador:** Generar acciones creativas y espontáneas en las inmediaciones de las zonas comerciales, gastronómicas de mayor informalidad en la que se promueva al comprador como posibilitador de la salud, seguridad, educación, etc.
- **Muchos canales, los mismos mensajes:** Es necesario que los canales de comunicación que se empleen comiencen a reflejar todos los mismos mensajes.

- **Estudio a los comerciantes:** Una investigación cualitativa sobre las opiniones de los comerciantes pequeños y medianos en relación a la tributación podría develar nuevas líneas para abordar al público responsable de realizar los aportes fiscales correspondientes.