

UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN DEL URUGUAY

Facultad de Ciencias de la Comunicación y de la Educación

Centro Regional Rosario

Ciclo de Licenciatura en Relaciones Públicas

TESINA DE GRADO

La Gestión de Conflictos Potenciales como proceso proactivo para evitar situaciones de crisis.

Estudio de caso de un proyecto de ordenanza municipal intervenida exitosamente por la GCP en Rosario.

Nombre del alumno: **De Vera Ambrosi, Luis Gastón**

Nombre de la Directora de Tesina: **Prof. Lic. Baudino, Eliana**

Coordinador de Tesina: **Prof. Dr. Galati, Elvio**



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I: DESDE EL CONFLICTO A LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	7
1.1. EL CONFLICTO COMO FENÓMENO SOCIAL.....	7
1.1.1. EL CONFLICTO Y LOS INTERCAMBIOS SOCIALES	8
1.1.2. EL CONFLICTO EN EL SISTEMA SOCIAL	9
1.1.3. EL CONFLICTO COMO ESTRATEGIA	9
1.1.4. EL CONFLICTO Y LAS RELACIONES DE PODER	10
1.1.5. CONFLICTO Y RELACIONES PÚBLICAS.....	11
1.2. CONFLICTOS Y DECISIONES: LA TEORÍA DE LOS JUEGOS Y SU APORTE A LAS RR.PP.....	12
1.2.1. MODELO ASIMÉTRICO DE LA COMUNICACIÓN Y LOS JUEGOS DE SUMA CERO	14
1.2.2. MODELO SIMÉTRICO DE LA COMUNICACIÓN Y LOS JUEGOS DE PURA COOPERACIÓN	15
1.2.3. UN MIX PARA LA SOLUCIÓN: EL MODELO DE MOTIVACIÓN MIXTA	18
1.3. NEGOCIACIÓN Y COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: TÁCTICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	19
1.3.1. LOS RR.PP. Y LA NEGOCIACIÓN EN SITUACIONES DE CONFLICTO.....	22
1.4. MEDIACIÓN O NEGOCIACIÓN: EL ROL DEL RR.PP.	24
CAPÍTULO II: LA GESTIÓN DE CONFLICTOS POTENCIALES COMO MODELO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	28
2.1. EL ORIGEN DE LA GCP: LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	28
2.1.1. ORIGEN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.....	28
2.1.2. POLÍTICAS PÚBLICAS: SU DEFINICIÓN.....	30
2.1.3. EL PROCESO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	31
2.1.4. PROBLEMÁTICAS PÚBLICAS, AGENDA PÚBLICA Y SU INTERVENCIÓN ...	34
2.2. COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN LA ACTIVIDAD POLÍTICA: EL NACIMIENTO DE LA GCP.....	38
2.2.1. LA GCP: CONCEPTUALIZACIÓN	38
2.2.1.1. DEFINICIONES.....	38
2.2.1.2. ORÍGENES.....	40
2.2.1.3. ÁMBITO DE APLICACIÓN	40
2.2.1.4. FUNCIONES DE LA GCP.....	42
2.2.2. LOBBYING VS GCP.....	43
CAPÍTULO III: MODELO ESTRATÉGICO DE APLICACIÓN DE LA GCP	46
3.1. DESCUBRIENDO EL MODELO DE GCP	46



3.1.1.	PRIMER PASO: VIGILAR EL ENTORNO.....	46
3.1.2.	SEGUNDO PASO: ESTABLECER PRIORIDADES	47
3.1.3.	TERCER PASO: DEFINIR UNA POSTURA	48
3.1.4.	CUARTO PASO: PLANIFICACIÓN Y ACCIÓN.....	49
3.1.5.	QUINTO PASO: EVALUAR, VALORAR Y SEGUIR	49
3.2.	ETAPA I: IDENTIFICAR CONFLICTOS POTENCIALES	50
3.2.1.	CRABLE Y VIBBERT: ISSUES Y SUS ESTADIOS EVOLUTIVOS	51
3.2.2.	XIFRA: CICLO DE VIDA DE LOS CONFLICTOS	52
3.2.2.1.	EMERGENCIA DEL TEMA: POTENCIALIDAD E INMINENCIA	53
3.2.2.2.	DIFUSIÓN DEL TEMA.....	53
3.2.2.3.	ESTABLECIMIENTO DEL TEMA	54
3.2.2.4.	EROSIÓN DEL TEMA	54
3.2.3.	TÉCNICAS DE IDENTIFICACIÓN DE LOS ISSUES	55
3.3.	ETAPA II: FIJAR PRIORIDADES	56
3.3.1.	JERARQUIZACIÓN SIMPLE: UN PROCESO SENCILLO Y EFICAZ.....	57
3.3.2.	JERARQUIZACIÓN MATEMÁTICA: PRIORIZANDO CON ECUACIONES	58
3.3.3.	JERARQUIZACIÓN: FACTORES ADICIONALES PARA LA ACCIÓN	61
3.4.	ETAPA III: TOMAR POSICIÓN RESPECTO DEL CONFLICTO POTENCIAL	62
3.4.1.	DECLARACIÓN SOBRE EL CONFLICTO POTENCIAL	63
3.5.	ETAPA IV: DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN.....	64
3.5.1.	RESPUESTAS DE LA EMPRESA.....	64
3.5.2.	ANÁLISIS DE LOS PÚBLICOS	66
3.5.3.	OBJETIVOS DEL PLAN.....	67
3.5.4.	ESTRATEGIAS DEL PLAN DE ACCIÓN.....	68
3.5.5.	TÉCNICAS A IMPLEMENTAR	69
3.5.6.	RECOMENDACIONES PARA LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE RIESGO	69
3.6.	ETAPA V: SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL CONFLICTO POTENCIAL.....	70
3.6.1.	ENCUESTAS, GRUPOS DE INTERÉS Y PANELES DE EXPERTOS	70
3.6.2.	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN SOCIAL	71
3.6.3.	SITIOS WEB, BLOGS Y WIKIS	72
3.6.4.	TÉCNICAS: CONTROL DE LA LEGISLACIÓN.....	73
CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE CASO: DEBATE SOBRE LA LEGISLACIÓN DE ALCOHOL CERO EN ROSARIO		74
4.1.	DESCRIPCIÓN DE METODOLOGÍA UTILIZADA: ESTUDIO DE CASO	74
4.2.	ACTORES, ANTECEDENTES Y FUNCIONAMIENTO DEL CONCEJO MUNICIPAL DE ROSARIO.....	76



4.2.1.	INTRODUCCIÓN DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS	77
4.2.2.	ANTECEDENTES QUE DESEMBOCAN EN EL CONFLICTO POTENCIAL	80
4.2.3.	FUNCIONAMIENTO DEL CONCEJO MUNICIPAL DE ROSARIO	82
4.2.3.1.	CONCEJO MUNICIPAL DE ROSARIO	82
4.2.3.2.	FUNCIONES DE UN CONCEJAL Y CÓMO DESARROLLA SU ACTIVIDAD	83
4.2.3.3.	QUÉ ES UNA SESIÓN DEL CONCEJO MUNICIPAL	83
4.3.	ESTUDIO DE CASO: APLICACIÓN DE LA GCP POR AEHGAR PARA INTERVENIR SOBRE LA APROBACIÓN DEL ALCOHOL CERO EN ROSARIO	84
4.3.1.	ETAPA I: IDENTIFICACIÓN DEL CONFLICTO POTENCIAL	84
4.3.1.1.	CARACTERIZACIÓN DEL CONFLICTO POTENCIAL IDENTIFICADO	86
4.3.1.2.	SEGUIMIENTO MEDIÁTICO DEL CONFLICTO POTENCIAL	87
4.3.2.	ETAPA II: FIJACIÓN DE PRIORIDADES	88
4.3.3.	ETAPA III: TOMAR POSICIÓN RESPECTO DEL CONFLICTO POTENCIAL	90
4.3.4.	ETAPA IV: DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN POR AEHGAR.....	93
4.3.4.1.	POSTURA DE AEHGAR FRENTE AL ALCOHOL CERO	93
4.3.4.2.	RESPUESTAS DE AEHGAR FRENTE AL ALCOHOL CERO.....	93
4.3.4.3.	ANÁLISIS DE LOS PÚBLICOS INVOLUCRADOS CON EL CASO.....	94
4.3.4.4.	OBJETIVOS DEL PLAN PARA INTERVENIR EL AVANCE DEL PROYECTO DE ALCOHOL CERO	96
4.3.4.5.	ESTRATEGIAS DEL PLAN DE ACCIÓN PARA INTERVENIR EL CONFLICTO POTENCIAL.....	97
4.3.4.6.	TÉCNICAS IMPLEMENTADAS PARA INTERVENIR EL CONFLICTO POTENCIAL	98
4.3.5.	ETAPA V: SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PROYECTO DE ORDENANZA DE ALCOHOL CERO	106
	CONCLUSIÓN	108
	BIBLIOGRAFÍA.....	112
	BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA	113
	OTROS AUTORES	113
	OTROS MATERIAL DE CONSULTA.....	114
	ANEXOS.....	115
	ANEXO 1: ORDENANZA SOBRE ALCOHOL CERO EN ROSARIO – CRONOLOGÍA DE LLEGADA AL CONCEJO	116
	ANEXO 2: PROYECTOS DE ORDENANZA PRESENTADOS POR EL LIC. SEBASTIÁN CHALE, BLOQUE RADICAL DEL CONCEJO MUNICIPAL DE ROSARIO.....	118
	ANEXO 3: DOCUMENTO DE USO INTERNO DE AEHGAR. REFERENCIA DE ALCOHOL CERO EN OTRAS CIUDADES Y PAÍSES	131



ANEXO 4: POSTURA DE AEHGAR AL PROYECTO DE ALCOHOL CERO	143
ANEXO 5: NOTA ROSARIO3: BOLICHEROS CRUZAN AL MUNICIPIO POR QUERER CORTAR LA VENTA DE ALCOHOL	150
ANEXO 6: NOTA DIARIO LA CAPITAL: BOLICHEROS ADVIERTEN QUE HABRÁ CIERRE DE LOCALES SI SE APLICA ALCOHOLEMIA CERO.....	152
ANEXO 7: NOTA ON24: OBJECIONES A LOS PROYECTOS QUE RESTRINGEN EL ALCOHOL	153
ANEXO 8: NOTA DIARIO LA CAPITAL: “LA NORMA DE ALCOHOL CERO AL VOLANTE ES IMPRACTICABLE”	155
ANEXO 9: NOTA DIARIO LA CAPITAL: LA COMISIÓN DE GOBIERNO COMIENZA A DISCUTIR EL PROYECTO DE ALCOHOLEMIA CERO	156
ANEXO 10: NOTA ROSARIO3: ¿ALCOHOLEMIA CERO? “LEGISLEMOS QUÉ HACER CON EL BORRACHO QUE MANEJA”	157
ANEXO 11: NOTA DIARIO LA CAPITAL: ALCOHOLEMIA: LAS MULTAS SUBIRÁN HASTA UN 900%	160
ANEXO 12: DOCUMENTO DE POSTURA DE AEHGAR PARA ENTREGAR A CONCEJALES	161
ANEXO 13: NOTA DIARIO LA CAPITAL: EL PROYECTO DE ALCOHOLEMIA CERO DIVIDIÓ OPINIONES EN EL CONCEJO	165
ANEXO 14: NOTA DIARIO LA CAPITAL: SE TRABÓ EN EL CONCEJO EL PLAN PARA IMPLEMENTAR LA ALCOHOLEMIA CERO.....	166
ANEXO 15: NOTA DIARIO LA CAPITAL: LANZARON UNA CAMPAÑA PARA QUE NADIE MÁS MANEJE ALCOHOLIZADO	167



INTRODUCCIÓN

La presente tesina de grado aborda como tema central de investigación a la **Gestión de Conflictos Potenciales como proceso proactivo de las Relaciones Públicas**. El objetivo que pretende alcanzar, como producto cognoscitivo para el lector, es demostrar cómo la aplicación de este procedimiento permite influir específicamente en el debate de políticas públicas.

Para recorrer este camino, como primer paso, profundizaremos en los aspectos relevantes que le brindan sustento teórico al proceso. Abordando el concepto de **conflicto** como objeto de estudio inicial y su origen en los **intercambios sociales**, tomando referencias de autores como Marcia Prior-Miller y Max Weber. La **dimensión estratégica** en torno a sus posibles resoluciones, con autores como Thomas Schelling y su libro *The strategy of conflict*, quien también nos introducirá en la **teoría de los juegos** y la **negociación**. Para luego, describir conceptualmente la relación entre dicha teoría, los modelos de **comunicación estratégica** y, por consiguiente, las RR.PP., con el aporte de Priscilla Murphy y su obra *The limits of symmetry: a game theory approach to symmetric and asymmetric public relations*.

Como parte esencial para comprender la génesis de la GCP, hablaremos sobre las **políticas públicas**, su origen, definición, el proceso que las define y cómo las problemáticas públicas alcanzan la agenda política. A través de una diversidad de autores de relevancia, como ser: Thomas Dye, Yves Meny y Jean- Claude Thoenig y su libro *Las políticas públicas*, y Antoni Fernández Pérez con su obra de nombre homónimo al de los anteriores autores. Esta necesaria conceptualización nos permitirá desembarcar en el fundamento que da origen a nuestro proceso de interés, para presentarle al lector sus inicios en la intervención de la actividad privada a través de la comunicación corporativa en el sector público.

Comprendidos los pilares teóricos más importantes que forman parte de la base del proceso proactivo de GCP, nos dedicaremos a conceptualizarlo, profundizar en su origen, describir su ámbito de aplicación y sus funciones. Y así, desmenuzar una a una las etapas que lo conforman y la variedad de técnicas a disposición del RR.PP. para ejecutarlo eficazmente. Para ello, tomaremos como referente al doctor en Publicidad y Relaciones Públicas, Jordi Xifra, quien en su libro *Comunicación Proactiva – La Gestión de los Conflictos Potenciales en las Organizaciones*, recopila la información disponible de varios autores que estudiaron el proceso de GCP, exponiéndolo de manera ordenada como un **único modelo** de actuación para abordar cualquier situación conflictiva o de oportunidad.

Con el bagaje teórico a disposición del lector, estaremos en condiciones de emprender el camino para dar respuesta a la hipótesis que nos planteamos, la cual asevera que **el proceso de GCP permite al profesional de RR.PP. trabajar anticipadamente sobre posibles escenarios que pueden devenir en una crisis para la organización, ejecutando una serie de acciones que buscan detener la amenaza o disminuir el impacto negativo que podría causar**.



Para el análisis del proceso, tomaremos de referencia a la labor realizada por la Asociación Empresaria Hotelero Gastronómica y Afines de Rosario, AEHGAR, para **detener la aprobación del proyecto de ordenanza municipal que promovía al alcohol cero en la ciudad de Rosario en el año 2015 entre los meses de junio a diciembre**. Para ello, estaremos utilizando como metodología el **estudio de caso**, el cual se caracteriza por su variedad de métodos de investigación **cualitativa**, y cuyo objetivo principal es la indagación en torno a un ejemplo, poniendo de manifiesto la **aplicación práctica de una teoría establecida**.

Se tomará el tema de la GCP y el accionar de AEHGAR en relación a la promoción de la ordenanza de alcoholemia cero en Rosario en 2015, porque en primera instancia, el modelo en estudio es **novedoso** dentro de las RR.PP. y se configura como una **herramienta útil** a la hora de enfrentar escenarios de potenciales crisis u oportunidades para una organización.

En segunda instancia, el abordar la GCP a través del estudio de un caso, nos permite profundizar más en el proceso en sí mismo, entendiéndolo en la **práctica profesional**. Los modelos teóricos que se enuncian en los libros, generalmente, pueden ser difíciles de entender en su aplicación, ya sea, por cuestiones de recursos, filosofía organizacional o simple cultura de la sociedad en la que se ve inmersa la organización. Lo que nos permite entender claramente cómo o cuándo puede ser aplicado. La labor realizada por AEHGAR en su misión de detener la aprobación de la ordenanza aplicando la GCP, nos permite describir el proceso y todos sus elementos, mientras se ven plasmados en una **acción práctica**, capaz de ser imitada por cualquier organización que enfrente una situación similar, ya sea en el sector público o privado.

Por último, nos proponemos en esta tesina de grado, acercar un panorama más amplio sobre las posibilidades y el ámbito de aplicación de las RR.PP. como profesión. Es de nuestro mayor interés, que al momento de finalizar la lectura de este trabajo de investigación, **el lector comprenda lo esencial que es un profesional con estas competencias y aptitudes en las organizaciones modernas, inmersas en un contexto tan volátil y dinámico como el actual**.



CAPÍTULO I: DESDE EL CONFLICTO A LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. EL CONFLICTO COMO FENÓMENO SOCIAL

La Gestión de Conflictos Potenciales (GCP, de ahora en adelante) como proceso proactivo de las Relaciones Públicas (RR.PP., de ahora en adelante), fue estudiado y abordado por múltiples autores que, desde su punto de vista, han contribuido a construirlo, perfeccionarlo y estandarizarlo como una serie de acciones capaces de intervenir en escenarios que pueden ser considerados como potenciales crisis para una organización.

Desde el marco conceptual del proceso, es prudente y necesario, que antes de profundizar sobre el importante rol del profesional en RR.PP., contextualicemos al lector sobre la situación específica de actuación y cuya existencia dispara las más variadas aproximaciones desde campos como la sociología, política, e incluso la psicología: el conflicto.

Uno de los autores que tomamos como referencia, Jordi Xifra, en su libro *Comunicación Proactiva: La gestión de conflictos potenciales en las organizaciones*, establece de igual manera la importancia de describir genéricamente qué entendemos por **conflicto**: *un conflicto es una situación provocada por la discordancia de los intereses de las partes* (Xifra, 2009, p. 21). Como primer punto, en esta breve descripción, podemos establecer uno de los niveles más esenciales del conflicto como concepto: existen **partes que conviven en un escenario común** donde por su funcionamiento, valores, objetivos, etc., podrían entrar en **discordancia de intereses**.

El aspecto basal del conflicto, tal lo mencionado, ya puede darnos una idea de que su existencia puede darse en cualquier dimensión en que existan intereses disímiles en puja, como ser, una sociedad determinada. Tal es así que, Xifra nos provee un acercamiento más específico a esta situación desde un punto de vista social – sistémico donde aborda al conflicto como *un desequilibrio temporal en la cohesión de un sistema social, causado por fuerzas disidentes que pueden ser internas o externas a él y que pretenden restablecer un nuevo equilibrio fundamentado en nuevas bases* (Xifra, 2009, p. 21). Abordando la situación de conflicto desde esta perspectiva, se evidencia que se parte de una situación inicialmente de **equilibrio** en el sistema social.

Continuando con esta línea de pensamiento, y colocando el foco en el ámbito de las **organizaciones y sus públicos** como partes fundamentales de ese sistema social, podemos aventurarnos a describir que el conflicto se manifiesta cuando un **factor desestabilizante**, interno o externo, que **atenta directamente a su relación de equilibrio**. En el ámbito de nuestro estudio, podríamos describir como esa situación ideal de equilibrio cuando la organización mantiene un canal activo de relacionamiento con sus públicos, a través de una comunicación bidireccional simétrica, nutriéndose constantemente de información que le permitirá detectar a tiempo factores que atenten con su armonía. O como dice Xifra, *dicho de otro modo, la*



comunicación corporativa bidireccional simétrica eficaz es proactiva, por lo que sus procesos se atienen al marco teórico y práctico de la gestión de conflictos (Xifra, 2009, p. 21). En esta dimensión más específica de las RR.PP., ahondaremos más adelante. De todas maneras, consideramos como menester este primer acercamiento a nuestro ámbito de estudio.

1.1.1. EL CONFLICTO Y LOS INTERCAMBIOS SOCIALES

Tal como mencionamos anteriormente, el conflicto como unidad de estudio, fue abordado durante décadas por diversos campos científicos. Para acercarnos más a su concepto, la periodista y profesora asociada de la Universidad de Iowa, EE.UU., Marcia Prior – Miller, en su obra titulada *Four Major Social Scientific Theories and Their Value to the Public Relations Researcher* publicada en el libro *Public Relations Theory*, nos introduce sobre las **4 teorías sociológicas que describen a los intercambios sociales**. En su texto se especifican los puntos más esenciales de cada perspectiva, las cuales enumeramos solo a modo informativo para el lector, dado que nos centraremos únicamente en la relacionada a esta investigación: interaccionismo simbólico, teoría del intercambio, teoría del conflicto y teoría estructural – funcional.

La teoría del conflicto descrita por Prior – Miller, nos dice que el conflicto es la base y el producto del intercambio social. Esta teoría permitió correr el foco de la psicología social y su enfoque netamente personalista y poner de manifiesto a las relaciones sociales como fuerzas determinantes de la Estructura Social. Asume el conflicto como parte inevitable de las interacciones sociales por la incompatibilidad de metas y valores entre organizaciones e individuos que conforman ese entramado social. Agrega, además, que el conflicto existirá porque en el intercambio social siempre habrá diferencias de poder y los recursos de la sociedad siempre serán escasos, lo que sugiere una lucha constante por la distribución equitativa de esos recursos (Prior-Miller, 1989, pp. 73-74, traducción del autor).

Esta interesante teoría, tomando al conflicto como objeto de estudio de la sociología, nos dice sin rodeos, que **si existe intercambio social existe el conflicto**. Así es, que luego esta autora, coloca el foco en las **organizaciones complejas** y las **situaciones conflictuales**, bajo dos modelos: (1) modelo dialéctico del conflicto: donde el conflicto es inherente a la organización y su funcionamiento se trata sobre cómo se aborda ese conflicto; (2) modelo funcional del conflicto: que se enfoca en la utilidad del conflicto a las metas y valores de algunos grupos y su funcionamiento se basa en cómo disminuirlo para preservar a la organización (Prior-Miller, 1989, p. 74, traducción del autor).

Concluyéndose, tal como resume Xifra en su libro tomando los aporte de Prior-Miller, que la *teoría de los conflictos postula que las organizaciones, más que ser productos del consenso de individuos u organizaciones que interactúan mutuamente – tal como sugiere la teoría del interaccionismo e intercambio simbólico -, son el resultado de conflictos entre actores*. (Xifra, 2009, p. 21)



Resumiendo el perfil de la teoría del conflicto puntualizamos las ideas más importantes concentradas por Jordi Xifra:

- *El conflicto constituye una parte inevitable de las interacciones sociales debido a los objetivos y valores incompatibles y competitivos de los individuos y las organizaciones: la dialéctica de los fenómenos sociales. En cualquier realidad nos enfrentamos a un aspecto positivo y otro negativo. Ambos polos opuestos compiten entre sí y afectan a toda la interacción vinculada a esta realidad.*
- *De esta manera, siempre hay diferencias de poder y los recursos serán siempre escasos. Las partes que interactúan luchan por el reparto de estos recursos.*
- *En el ámbito de la investigación de las organizaciones complejas, la teoría de los conflictos defienden que cualquier aspecto de la organización es meramente el reflejo de un conflicto inherente a la organización (Xifra, 2009, p. 22).*

1.1.2. EL CONFLICTO EN EL SISTEMA SOCIAL

Entre las escuelas sociológicas que abordaron el conflicto, la tradición clásica de la sociología alemana, lo ha tomado como uno de los **fenómenos sociales capitales**. Uno de sus mayores referentes, Max Weber, realiza un gran aporte en *Max Weber on the methodology of the social sciences*: El conflicto no puede excluirse de la vida social. Puede cambiar su medio, su objeto, incluso su dirección fundamental y sus portadores, pero no puede ser eliminado. La paz no es más que un cambio en la forma del conflicto o en los antagonistas o en los objetos del conflicto, o finalmente en las oportunidades de selección (Weber, 1949, pp. 26-27, traducción del autor).

Con lo expuesto hasta el momento, podemos decir que **el conflicto es inherente a cualquier sistema social de nuestros tiempos**. El solo hecho del intercambio social, como se ha descrito, puede ser el detonante de un conflicto en pequeña o gran escala.

1.1.3. EL CONFLICTO COMO ESTRATEGIA

Desde el enfoque psicosocial, donde el individuo forma parte de un entorno con otros individuos, es cuando fenómenos como el conflicto, toman otra relevancia de estudio. La existencia de una situación conflictual no implica una convivencia en el tiempo con la misma, sino que, al contrario, numerosos autores centran sus estudios en su conceptualización, para enunciar soluciones posibles. En este aspecto resulta sumamente importante el aporte que realiza el economista estadounidense, ganador del Premio Nobel de Economía, Thomas Schelling en su libro *The strategy of conflict*. Schelling es quien aporta el término de **estrategia al fenómeno del conflicto**, y quien posiciona al sujeto como parte de un entramado, donde **sus decisiones** para la resolución, **dependen** estrechamente del **accionar de los demás**.



El término «estrategia» está tomado aquí de la teoría de los juegos, que distingue entre juegos de habilidad, juegos de azar y juegos de estrategia. Estos últimos son aquellos en los que la modalidad óptima de actuación depende para cada jugador de lo que haga el otro. Dicho término se propone destacar la interdependencia de las decisiones de los adversarios y sus expectativas respectivas acerca de la conducta del otro. Tiene aquí, por tanto, un sentido distinto del puramente militar (Schelling, 1960, p. 15).

Con este aporte analítico de Schelling, se coloca al conflicto en una nueva dimensión. Con la **teoría de los juegos**, y en específico a los **juegos de estrategia**, como modelo de análisis; demuestra la existencia de una relación tan estrecha entre los actores intervinientes, que plantea que el **éxito en la resolución de la situación conflictual dependerá de los movimientos del otro**. Comenzando así a desandar el camino que va desde la conceptualización del conflicto hacia posibles técnicas de resolución.

En este aspecto:

La estrategia no se refiere a la aplicación eficiente de la fuerza, sino a la explotación de una fuerza potencial (...) No se refiere solamente al reparto de pérdidas y ganancias entre dos demandantes, sino también a la posibilidad de que las soluciones particulares sean mejores, o peores, que cualesquiera otras para ambos demandantes a la vez (Schelling, 1960, p. 17).

Así es que, separándose del sentido militar donde sí cabría la posibilidad de una estrategia de aplicación eficiente de la fuerza, la estrategia del conflicto nos deja un importante aporte: **su resolución implica un tipo de interdependencia entre los participantes donde el resultado final debería de ser el de mayor beneficio o menor perjuicio para ambos**. En esta línea Schelling nos dice que *estudiar la estrategia del conflicto supone aceptar la idea de que la mayoría de las situaciones de conflicto son esencialmente situaciones de negociación* (Schelling, 1960, p. 17), brindándonos así una primera técnica de resolución: la **negociación**. Un aspecto que abordaremos más adelante.

1.1.4. EL CONFLICTO Y LAS RELACIONES DE PODER

Xifra, aporta aún más sobre el aspecto relacional en la situación de conflicto tomando la obra de North, *Conflicto: aspectos políticos*, publicada en 1974: *siempre que dos individuos o más entran en contacto pueden construir una relación o bien conflictiva o bien integradora (de cooperación, apoyo o acuerdo). Desde este ángulo, aunque la relación existente sea originariamente conflictiva, siempre existe un mínimo entendimiento y una mínima reciprocidad. En última instancia, la situación puede describirse como un acuerdo sobre el desacuerdo* (North mencionado en Xifra, 2009, pp. 23-24).



Este mínimo acuerdo existente entre dos o más individuos involucrados en una relación conflictiva nuevamente nos acerca a un aspecto fundamental: **la existencia de un mínimo de comunicación entre ambas partes.**

Otro conocido teórico de los conflictos, Kenneth Boulding, en su libro *Three Faces of power*, citado por Xifra, introduce el concepto de la existencia de **3 sistemas de ejercicio del poder** donde suceden los intercambios sociales: (1) **Amenaza**, donde el poder es ejercido a través de la coerción, incluida la comunicación asimétrica; (2) **Producción e intercambio**, que es el sistema económico en sí mismo; (3) **Integrador**, donde prevalecen las pautas como el respeto, legitimidad, comunidad, amistad, afecto, amor y sus valores antagónicos.

Boulding sostiene que el integrador es el sistema de poder dominante: sin legitimidad la amenaza es ineficaz y el intercambio dificultoso; además las comunidades complejas son imposibles sin confianza y un sentido general de pertenencia (Boulding mencionado en Xifra, 2009, p. 24). Y en esa falta de generación de confianza y de sentido de pertenencia, es que las RR.PP. intervienen como una herramienta útil para mantener las situaciones conflictivas entre organizaciones o individuos y sus públicos, en su mínima expresión. *La práctica de las relaciones públicas está situada precisamente en el punto donde colisionan intereses contrapuestos* (Pearson, 1989, p. 67).

1.1.5. CONFLICTO Y RELACIONES PÚBLICAS

Retomando una definición de las RR.PP., construida por Red Harlow, un pionero profesor de RR.PP. y fundador de la Sociedad de Relaciones Públicas de América (PRSA, en sus siglas en inglés) queda expuesta la estrecha relación entre la profesión y las situaciones de conflicto:

Las relaciones públicas son una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización sus públicos; implica resolución de problemas; ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública; define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir al interés público; ayuda a la dirección a mantenerse al día y a utilizar los cambios de forma eficaz, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar las tendencias; utiliza la investigación y las técnicas de comunicación éticas como principales herramientas (Wilcox et al., 2006, p. 7).

Para ser más específicos en esta relación, agregamos:

Cualquier desacuerdo importante o colisión de intereses e ideas puede definirse como un conflicto. Muchos conflictos sociales son competencia de las relaciones públicas. Esto significa que el profesional de las relaciones públicas debe desarrollar estrategias de comunicación y procesos para influir sobre el curso de los conflictos beneficiando a su



organización y, cuando sea posible, a los diversos públicos clave de la organización
(Wilcox et al., 2006, p. 307).

Este abordaje al conflicto como fenómeno social, nutrido por diversas aproximaciones de múltiples campos científicos, y su consecuente interrelación con la profesión de las RR.PP. como herramienta de resolución, nos permiten darle al lector, un acercamiento de cómo la necesidad de resoluciones específicas para evitar este tipo de situaciones en las organizaciones, impulsaron a las RR.PP. al desarrollo de procedimientos específicos, como ser, la **Gestión de Conflictos Potenciales**.

1.2. CONFLICTOS Y DECISIONES: LA TEORÍA DE LOS JUEGOS Y SU APORTE A LAS RR.PP.

La resolución de conflictos en las sociedades ha generado durante décadas un sinnúmero de debates académicos. Como hemos visto, una diversa cantidad de campos científicos se aventuraron, a través de sus referentes, a conceptualizar, en principio, el conflicto en sí mismo, para así trazar modelos que permitan abordarlo. Una de las teorías más utilizadas en el campo de las RR.PP. y la comunicación para tratar este fenómeno ha sido la **teoría de los juegos**.

Creada por John von Neumann y Oskar Morgenstern en 1944, la **teoría de los juegos y comportamiento económico** comenzó como un modelo de procedimientos específicos para encontrar soluciones a conflictos en el mercado económico, pero luego, rápidamente fue tomada como referencia de otros campos académicos, como ser: ciencias políticas, biología, ética, etc.; por su conceptualización y modelado de **situaciones sociales donde coexisten conflictos y decisiones**.

La teoría de los juegos no es más que la contextualización del conflicto en un marco específico: un juego es la formalización matemática de un conflicto (Xifra, 2009, p. 26). Esta teoría, cuyos aportes han nutrido de sobre manera a la teoría de la comunicación en las organizaciones, es tomada como referencia porque: (1) enmarca al conflicto como **objeto** capaz de ser caracterizado y no como una conceptualización abstracta (2) presenta **modelos de resolución** potencial que se asemejan a los propios de la comunicación, lo cual veremos más adelante.

Este modelo teórico, como matriz para la resolución de conflictos, revolucionó la mirada en que se dan las interacciones en una sociedad determinada. Desde los aspectos más extremos, como el abordaje de un conflicto bélico, cuyo camino de alcanzar un equilibrio entre las partes es complejo por múltiples variables, como ser, el uso de la fuerza y generalmente la falta de canales de comunicación fiables; como así también aquellas situaciones de pura cooperación; esta teoría ha acercado diferentes perspectivas para caracterizar el escenario con tal especificidad, que permite estandarizarlo puntualmente en un tipo de juego determinado.



Si bien sus fundamentos y principios generales fueron desarrollados en sus inicios para el mercado económico, y luego desplegados en otros campos de estudio, nuestro abordaje a este modelo estará signado específicamente a sus aportes a la comunicación y las RR.PP.

Una de las autoras que tomamos de referencia para describir conceptualmente la **teoría de los juegos y su relación con los modelos de comunicación estratégica**, es la Doctora en Filosofía y Profesora Emérita de la Cátedra de Comunicación Estratégica en la Universidad de Temple en Filadelfia, Priscilla Murphy. Entre sus obras, nos centraremos específicamente en la titulada *The limits of symmetry: a game theory approach to symmetric and asymmetric public relations* publicada en 1991.

La aplicación de la lógica, procedimientos y perspectivas de la teoría de los juegos aporta y sintetiza aspectos de varias teorías de la comunicación, como ser: la relación entre organización y su audiencia, redefinir las interacciones posibles, sugerir problemas éticos y prácticos, como así también beneficios asociados con el tema de la influencia (Murphy, 1991, p. 115, traducción del autor). La parametrización y ajuste de elementos puramente característicos de esta teoría al campo de las interacciones comunicacionales, nos permiten por semejanza, establecer un paralelismo sin diferencias sustanciales que reflejen una adaptación forzada. El abordaje de los conflictos sociales a través de la teoría de los juegos con sus elementos ajustados y traducidos al lenguaje específico de las RR.PP. y la comunicación, se da naturalmente, como lo expresa por ejemplo, la autora Priscilla Murphy.

La teoría de los juegos parte de la premisa de que las relaciones sociales pueden ser presentadas como juegos de estrategia (Murphy, 1991, p. 116, traducción del autor). Así, la modalidad en la que se enfoca Murphy y demás académicos es la de los **juegos de estrategia**. Entre las razones por las cuales este tipo de juegos se encuadran con las situaciones de conflictos en un entramado social, encontramos como puntos relevantes que aplican a este fenómeno:

- Cada parte involucrada es considerada como un jugador en un juego.
- Cada jugador posee sus propias preferencias, razón por la que el conflicto nace naturalmente.
- Una estrategia nunca puede fundamentarse en el aislamiento.
- La elección de una jugada estratégica estará condicionada al potencial movimiento del otro jugador.

En su aspecto más fundamental, esta teoría propone una **interdependencia entre el conflicto y la cooperación**, y apunta como tarea principal, no a la eliminación absoluta del primero, sino un **balance entre ambos. Ganar no es ganar totalmente**, sino que implica acercarse a lo pretendido por cada parte a través de la negociación, evitando comportamientos perjudiciales. *Ver el comportamiento conflictivo como un proceso de negociación es útil para evitar que nos preocupemos exclusivamente por el conflicto o por el interés común* (Schelling, 1980, p. 5).



Esta idea de balance entre conflicto y cooperación propone, a través de Murphy, cuestionarnos sobre las posturas antagónicas de la comunicación y su relación con la resolución de conflictos, ¿Debería persuadirse al público a que esté de acuerdo con las creencias de una organización? ¿O es el propósito central de la organización responder a los intereses de su público? Y cuando alguna de las partes no está de acuerdo, ¿cuál es el mecanismo para resolver estas discrepancias? (Murphy, 1991, p. 115, traducción del autor). Y con estas preguntas de la autora, nos cuestionamos en el mismo orden, ¿Es la comunicación asimétrica la mejor opción para la resolución de un conflicto a través, por ejemplo, de la persuasión y su objetivo de generar un cambio de postura de nuestro público? O por otro lado, ¿La comunicación simétrica es la mejor herramienta para entender las razones de cada parte y posicionarnos en un escenario de pura cooperación para resolver la situación conflictual?

Con este dilema planteado, es que la autora propone **redefinir los modelos rígidos de la comunicación a la luz de la teoría de los juegos**, estableciendo una línea comparativa entre el **modelo asimétrico** con los denominados **juegos de suma cero** y el **modelo simétrico** con los **juegos de pura cooperación**. Y por último, cuestionarse, ¿son estos modelos apropiados para la resolución de conflictos?

1.2.1. MODELO ASIMÉTRICO DE LA COMUNICACIÓN Y LOS JUEGOS DE SUMA CERO.

Murphy en su obra describe varios aspectos generales sobre el **modelo asimétrico** a través de los aportes de James E. Grunig, un reconocido teórico norteamericano de las RR.PP. Entre varias distinciones de los roles profesionales donde pueden detectarse comportamientos asimétricos y otras nociones, concluye que el objetivo más básico de este modelo no busca cambiar actitudes, valores o acciones; sino que la tarea de las RR.PP. es ganar la simpatía del público (Murphy, 1991, p. 121, traducción del autor). En esta definición más basal, descubrimos un punto importante que luego nos permitirá comprender su relación con los juegos de suma cero, **el objetivo descrito para la comunicación asimétrica es ganar la simpatía del público**, por ejemplo, a través de la persuasión como herramienta.

Los **juegos de suma cero**, por su parte, se destacan por ser aquellos donde el **resultado final de la suma de las ganancias de todos los jugadores participantes es siempre cero**. Es decir, para que un jugador gane, otro jugador necesariamente debe de perder. Es una situación donde las posiciones o expectativas son **antagónicas** y **opuestas** entre jugadores. Este tipo de juegos de pura oposición se basan en un punto vista estrictamente asimétrico, descrito en pocas palabras en la obra *Game theory and experimental games: The study of strategic interaction* de Andrew Colman, un reconocido psicólogo británico destacado por sus investigaciones sobre la toma de decisiones y la teoría de los juegos, desde el punto donde un jugador solo puede ganar a expensas de otro, no hay perspectivas de una colaboración mutuamente rentable, y el modelo de dos personas en conflicto en un juego de suma cero es el denominado juego competitivo (Colman, 1982, p. 47, traducción del autor).



En este tipo de situaciones, donde el resultado final es claramente un **ganar-perder** entre jugadores, no existen posibilidades de negociación, adaptación a los intereses del otro, ni compromiso de encontrar el mejor resultado para ambos, es un **escenario netamente asimétrico**. Agrega Colman, al respecto, que este tipo de juegos se plantean como un sistema cerrado donde nada de valor es creado o destruido, las utilidades simplemente cambian de manos cuando el juego es jugado (Colman, 1982, p. 47, traducción del autor).

Como observamos, el modelo asimétrico de la comunicación tiene una clara correlación con la dinámica de los juegos de suma cero. Tal es así, que varios RR.PP. especializados en la resolución de conflictos, utilizan los términos de los juegos de suma cero para describir lo que conocemos como **persuasión**.

Varios académicos, observando esta correlación y el abordaje de los conflictos bajo la modalidad de la suma de cero, esgrimieron sus comentarios al respecto. Tal es el caso de John Pavlik, reconocido académico y autor de varias obras sobre el impacto de las tecnologías en la sociedad, quien realiza un análisis sobre la relación del poder, mayoritariamente económico, y las estrategias asimétricas basadas en los juegos de suma cero y nos dice que el comportamiento de suma cero es racional y altamente ventajoso en términos económicos en el corto plazo, porque permiten que pequeños grupos de interés pobremente organizados puedan ejecutar una estrategia que logre llamar la atención de las organizaciones y logren así el compromiso con su causa (Pavlik, 1989, p. 9, traducción del autor). Pero inmediatamente agrega ejemplos que demuestran lo riesgoso de esta jugada. Tomando como ejemplo los grupos activistas de presión, si bien pueden obtener resultados altamente beneficiosos para sus causas en el corto plazo con acciones de impacto, estas generalmente pueden ser tan agresivas, que en estos grupos pueden recaer multas y enfrentarse a litigios de carácter legal. Demostrando esto un **aspecto negativo y riesgoso** de los juegos de suma cero como opción para el abordaje de los conflictos.

Llegados a este punto es cuando comenzamos a vislumbrar como primer conclusión, que la imposición de un punto de vista sobre otro, a través de la persuasión, por ejemplo, y en una modalidad netamente de suma cero, si bien pueden obtenerse resultados beneficiosos en el corto plazo, **no resolverían el conflicto por el que se inició el juego**. Solamente se lograría una posición de ventaja para uno de los jugadores, pero siempre a expensas del otro. Lo que, a fin de cuentas, agravaría y tensaría la relación entre las partes. Dicho esto, Pavlik aconseja que en el mejor de los casos, se debería trabajar para llegar a un resultado que sea beneficioso para todos los jugadores. Y es así que Murphy propone analizar modalidades más simétricas de las teorías de la comunicación y de los juegos.

1.2.2. MODELO SIMÉTRICO DE LA COMUNICACIÓN Y LOS JUEGOS DE PURA COOPERACIÓN

Para abordar este tema, es importante que definamos conceptos generales que nos permitan comprender la correlación entre los modelos. Murphy sugiere realizar una aproximación a las concepciones



más puntuales de la **comunicación simétrica bidireccional** de Grunig, la definición de los **socios totalmente cooperativos** de Raiffa y de la **teoría de los juegos de pura cooperación** de Colman.

El modelo simétrico bidireccional de Grunig, está caracterizado por un emisor y un receptor que no se distinguen como tales; ya que son participantes iguales en un proceso de comunicación cuyo objetivo es la búsqueda de un entendimiento y equilibrio mutuo (Pearson, 1989, p. 71, traducción del autor). Más allá del tecnicismo que define a este modelo, destacamos este aspecto que no pasa desapercibido a la hora de describir a los actores intervinientes en un proceso de comunicación: ambos son considerados como **iguales** en un proceso de búsqueda de equilibrio y entendimiento común.

Tomando como referencia estos aspectos sumamente identitarios del modelo simétrico, Murphy nos acerca la descripción de Howard Raiffa, un académico norteamericano que fue el titular emérito de la cátedra Frank Ramsey de Gestión de la Economía, de la Escuela de Negocios y la Escuela de Gobierno Kennedy en la Universidad de Harvard, sobre los denominados socios totalmente cooperativos dentro de la teoría de los juegos. Nos dice que son puramente negociadores que pueden tener diferentes necesidades, valores y opiniones pero que son completamente abiertos el uno con el otro, y esperan honestidad total y no posiciones estratégicas. Piensan en sí mismos como una entidad cohesiva (Raiffa, 1982, p. 18, traducción del autor).

Describirse a sí mismos, los actores que participan de un juego determinado, como una **entidad cohesiva** nos acerca la primera semejanza entre teorías. La primera, a través de la definición de Grunig, que define a los actores intervinientes en un proceso de comunicación como **iguales**, sin distinción entre emisor y receptor, en una búsqueda de entendimiento y equilibrio mutuo; y por otro lado, con la idea de socios totalmente cooperativos de la teoría de los juegos, nos encontramos con una definición conceptual similar: **jugadores que se piensan a sí mismo como una entidad cohesiva y que son abiertos el uno con el otro para el logro del objetivo común.**

Profundizando aún más en la semejanza del modelo simétrico con la teoría de los juegos, Murphy aborda el concepto de los juegos de pura cooperación, que son aquellos donde encontramos a los socios totalmente cooperativos descritos anteriormente.

Los juegos de pura cooperación son aquellos donde el interés central de cada jugador es anticipar la decisión de los demás jugadores y así obtener un resultado mutuamente beneficioso, con el conocimiento de que cada uno de los participantes está motivado de la misma manera. Una consecuencia de esto es que no hay conflicto de intereses entre ellos, ya que su único objetivo es coordinar sus estrategias para alcanzar un resultado beneficioso para todos (Colman, 1982, p. 31, traducción del autor). Para visualizarlo con un ejemplo práctico, Colman asemeja la actitud de cada jugador en este tipo de juegos con el de una pareja en un shopping colmado de personas en donde ambos se pierden en la multitud. Lo que explica es que, ajustándose a los conceptos de los juegos de pura cooperación, la actitud que tomará cada uno para volver a encontrarse con el otro es anticipar la decisión sobre qué lugar visitará su pareja según sus intereses, y así dirigirse a ese punto



para encontrarse. El dilema que el mismo autor plantea es que, si ambos toman la misma actitud, probablemente nunca lleguen a encontrarse. Dado que cada uno se dirigirá al lugar donde cree que el otro estará según sus preferencias, y si ambos lo hacen al mismo tiempo, y recordando que cada jugador tiene sus propios intereses, probablemente cuando lleguen no encontrarán a su pareja ya que estará en el lugar donde asumió que el otro estaría.

Con estas conceptualizaciones, donde se evidencia claramente la **semejanza teórica** entre el modelo simétrico bidireccional y los juegos de pura cooperación, es cuando Murphy sugiere detenerse y cuestionarse ¿Es este modelo de la comunicación el ideal para abordar cualquier situación de conflicto? Pregunta que responde vehementemente con un no. La autora en su análisis dice que en las RR.PP. este tipo de coordinación total entre las partes es **muy difícil de lograr** , ya que las organizaciones y sus públicos generalmente tienen distintas agendas, tienen ciertos conflictos de intereses, etc., que condicionan este **escenario idealista de la cooperación común** .

En esta línea, varios autores, responden con la misma certeza, concluyendo que los comportamientos cooperativos puros, son muy difíciles de encontrar en la vida real. Por su parte, los teóricos del juego, no encuentran juegos de pura cooperación en donde se den estos comportamientos; mientras que, los teóricos de la comunicación también se encuentran con dificultades de encontrar organizaciones que practiquen en un 100% la comunicación simétrica bidireccional. Lo que pone de manifiesto que el modelo simétrico probablemente no sea el más preciso para abordar las problemáticas de una organización. Los teóricos de los juegos agregan sobre este tema que si los juegos de pura cooperación llegan a una resolución positiva, lo hacen por **mera casualidad** , ya que se trataría de la perfecta convergencia de una red de expectativas en un punto común, lo cual es muy difícil de observar en la realidad.

Sobre este aspecto, donde se deduce que los juegos de intereses comunes, como el de cooperación, generan situaciones donde **expectativas mal** definidas concluirán en **resultados indeseados** , es que la autora cita el cuento corto Gift of the Magi de O. Henry, conocido escritor y periodista, donde una esposa devota vende su largo cabello para comprarle a su esposo una cadena para su reloj – mientras que su esposo vende su reloj para comprarle a su esposa peines para su cabello (Murphy, 1991, p. 123, traducción del autor).

Los juegos de coordinación y los comportamientos completamente simétricos, según Schelling, para llegar a un resultado óptimo deberían basarse en predecir **patrones** y **costumbres** , como así también en el *status quo* de los jugadores para que no haya lugar a sorpresas, porque si no la expectativa quedaría errada. En palabras del autor, probablemente los juegos de coordinación yacen en la estabilidad de las instituciones y las tradiciones (Schelling, 1980, p. 91, traducción del autor).

Siendo así, Murphy concluye que la forma más pura de simetría tiende, en consecuencia, a **desalentar la innovación** y **alentar las costumbres y las tradiciones** , aunque ambas partes en conflicto prefieran romper con el *status quo*. La presión de alcanzar un consenso – para coordinar expectativas – llevará



a resultados ineficientes que serán menos deseables que el conflicto que están intentando resolver (Murphy, 1991, p. 124, traducción del autor). Esta condición para lograr la convergencia de expectativas y lograr un acuerdo, donde se fomente el *status quo* de los actores, no responden al dinamismo de la sociedad en la que están inmersas las organizaciones y sus públicos. Hoy en día, la **innovación** y la **creatividad** son **parte esencial** de la constitución de cualquier organización dada la **necesidad constante de adaptación** a los cambios que el contexto requiere para su funcionamiento.

En su conjunto, los aportes teóricos compartidos por Murphy en su obra, sobre los juegos de cooperación o coordinación y el modelo simétrico de la comunicación, nos llevan a cuestionarnos nuevamente sobre ¿Cuál es el modelo ideal para abordar una situación de conflicto?

1.2.3. UN MIX PARA LA SOLUCIÓN: EL MODELO DE MOTIVACIÓN MIXTA.

Para acercar una solución más realista a las situaciones de conflicto, los teóricos del juego propusieron un espectro de juegos en cuyos extremos se encuentran las **situaciones de puro conflicto** (caracterizado por los juegos de suma cero) y los escenarios de **pura cooperación** (caracterizado por los juegos de coordinación o pura cooperación y el modelo de simetría bidireccional). Y es en este espectro, en una posición intermedia entre ambos extremos, que encontramos los denominados **juegos de motivación mixta**.

CONFLICTO PURO
Juegos de suma cero

PURA SIMETRÍA Y COOPERACIÓN
Juegos de coordinación

JUEGOS DE MOTIVACIÓN

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis de documentación de consulta.

Esta tipología de juego, reúne aspectos característicos de ambos extremos, y acerca un abordaje más **realista** a las situaciones de conflicto en la sociedad. Los juegos de motivación mixta engloban el hecho de que los intereses de los jugadores no son ni estrictamente coincidentes ni opuestos (Colman, 1982, pp. 10-11, traducción del autor).

Su objetivo principal es lograr algún tipo de equilibrio entre las partes, representado como el balance entre los intereses de cada jugador. Sus resultados ofrecen **soluciones más estables** porque se aseguran beneficios y penalizaciones para que ninguna parte rompa el acuerdo, y en caso de hacerlo, empujaría al otro jugador a abandonarlo también, perjudicando así a todos los involucrados (Murphy, 1991, p. 125, traducción del autor).

En su aplicación, este modelo promueve a la **negociación** como la **mejor estrategia para lograr un entendimiento mutuo**, preservando y respetando los distintos puntos de vista de cada jugador involucrado. No intenta persuadir para instalar un punto de vista, lo que tendería a aumentar la tensión del conflicto entre



las partes, característico de un modelo asimétrico; como así tampoco, intenta buscar forzosamente un acuerdo basado en el ideal de la convergencia de expectativas con el otro jugador.

Los juegos de motivación mixta buscan una solución que refleje un **balance entre elementos de la cooperación y el conflicto**, donde cada jugador llega a un acuerdo final que se acerque a sus propios intereses. Entonces, el abordaje de situaciones de conflicto con esta modalidad, reúne como características:

1. Se da entre partes donde cada uno conoce que no puede imponerse al 100%.
2. La negociación se da por diálogos y etapas donde cada jugador presenta su oferta y escucha la oferta de los demás.
3. En cada encuentro, los jugadores están forzados a llegar a un compromiso mutuo, lo que lo acerca cada vez más a un acuerdo.
4. El juego termina cuando los jugadores no pueden mejorar más sus ofertas sin dañar a otros jugadores.

Definir a las RR.PP. como un juego de motivación mixta nos permite conciliar la divergencia en dos modelos rígidos: simétrico y asimétrico. Dividir las RR.PP. en solo estos dos modelos, tiende a polarizar los comportamientos en indeseados (asimétricos) y deseados (simétricos). Los juegos de motivación mixta brindan una amplia tercera categoría que describe el comportamiento de la mayoría de los profesionales en el mundo real: una escala entre cooperación y competencia en donde las necesidades de la organización deben encontrar un equilibrio con las necesidades de sus públicos, sin perder su primacía. (Murphy, 1991, p. 127, traducción del autor).

En este modelo las organizaciones y sus públicos son definidos con características **más realistas**. Tomando cualidades desde un punto de vista asimétrico: reconociendo el propio interés y la necesidad de mantener una actitud competitiva para la consecución de sus propios objetivos; como así también, aporta elementos del modelo simétrico: como la búsqueda de un entendimiento mutuo para el alcance de un equilibrio y un consecuente acuerdo que permita disipar la tensión del conflicto inicial. La **negociación** y el **compromiso** son las herramientas que les permiten a las organizaciones y sus públicos, encontrar un terreno común, una **zona de integración**, o como menciona Xifra, de **doble ganador**. Es así como el **modelo de motivación mixta se presenta como el más cercano a la realidad** y, consecuentemente, a la **negociación como la mejor estrategia para resolver conflictos**.

1.3. NEGOCIACIÓN Y COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: TÁCTICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Comprendiendo el recorrido bibliográfico expuesto hasta este punto, donde hemos conceptualizado al conflicto como un fenómeno social capaz de ser abordado desde diferentes aristas, en nuestro caso, a través de la teoría de los juegos y sus variantes; y caracterizado el modelo más cercano a la realidad de la dinámica



social actual, el de motivación mixta; alcanzamos un punto de interés para nuestro acercamiento a la GCP: **la negociación como potencial táctica de resolución.**

Estudiar la estrategia del conflicto supone aceptar la idea de que la mayoría de las situaciones de conflicto son esencialmente situaciones de negociación (Schelling, 1960, p. 17).

Existe un andamiaje teórico en torno a la negociación y su rol en las situaciones de conflicto cuyo contenido se basa esencialmente en *la aplicación de la teoría de los juegos a la negociación entre una organización y sus públicos* (Xifra, 2009, p. 34). El autor que mayor aporte ha hecho, y de quien ya hemos tomado citas muy enriquecedoras es Thomas Schelling, en su obra *The strategy of conflict* de 1960. Sus postulados se caracterizan por tener un análisis basado en un **enfoque socio-psicológico y lógico estratégico.**

En el ensayo de su teoría, Schelling señala que la negociación no es específicamente la mera aplicación de la teoría de los juegos, sino que se trata más bien, de *una mezcla de la teoría de los juegos, la teoría de la organización, la teoría de la comunicación, la teoría de la evidencia, la teoría de la opción y la de la decisión colectiva* (Schelling, 1960, p. 27).

Este entramado teórico, que desde distintas perspectivas nutren a la negociación, en palabras de Schelling:

...presupone la existencia de un conflicto, pero da también por sentado un interés común entre ambos adversarios; supone un modo de conducta racional y fija su atención sobre el hecho de que lo que para cada participante se presenta como la forma mejor de actuación depende de lo que espera que el otro haga, y de que la “conducta estratégica” trata de influir en las decisiones del otro actuando sobre sus expectativas de cómo se relacionan la conducta de éste y la suya propia (Schelling, 1960, p. 27).

Dicho de otro modo, el ámbito de aplicación de la negociación toma como **condición inicial la existencia de un conflicto**, como así también, que los involucrados tengan un **interés común de resolverlo**. Schelling sostiene que la conducta que asuman los actores deberá ser netamente **estratégica**, ya que las acciones que cada uno planifique ejecutar, se deberán ajustar a la expectativa que se tiene en relación a los movimientos de las demás partes.

Cabe aclarar, como el autor mismo lo hace, que la teoría no trata de aquellos escenarios de puro conflicto, donde los esfuerzos se centran en planificar la mejor forma de aplicar la violencia, donde los canales de comunicación son deficientes y el objetivo final es la destrucción del adversario, como ser un juego de suma cero. Sino que más bien, se trata de un **escenario de suma variable**, donde el interés entre los adversarios es llegar a soluciones que les sean mutuamente beneficiosas.

Caracterizar las maniobras y acciones de una guerra limitada como un proceso negociador es recalcar la idea de que, además de la divergencia de intereses sobre las



variables en disputa, existe un poderoso interés común en llegar a una solución que no lesione desmesuradamente los valores de ambas partes (Schelling, 1960, p. 18).

El mejor escenario de aplicación de la negociación es aquella gama de espacios que se encuentran entre el puro conflicto y la pura cooperación, abordados por el **modelo de motivación mixta**: donde los intereses de ambas partes no son **ni estrictamente opuestos ni estrictamente coincidentes**. *La consideración de la conducta seguida en un conflicto como un conjunto de negociaciones contribuye a evitar que nos ocupemos exclusivamente del conflicto mismo, o del interés común.* (Schelling, 1960, p. 18). Esta mezcla de conflicto y mutua dependencia que engloban a las situaciones de negociación es lo que Schelling denomina como **teoría de la decisión interdependiente**.

En su obra, el autor aborda a la negociación como una táctica que consta de dos dimensiones complementarias:

- **Dimensión tácita:** en la que cada uno de los adversarios interpreta la conducta del otro, sabiendo que sus propias acciones están siendo interpretadas y anticipadas, y actuando ambos en atención a las expectativas que crean con sus respectivas acciones.
- **Dimensión explícita:** en la que existe plena comunicación y se da la nota de exigibilidad de lo acordado.

Cada una de ellas, en sí mismas representan otra característica fundamental de la negociación: **la necesidad de una comunicación netamente estratégica**. Como Schelling comenta en su obra, estas dos dimensiones no son conceptos absolutamente distintos, sino que más bien se nutren entre sí. El aspecto **tácito** aporta **contenido estratégico** sobre qué esperar en una instancia de negociación, analizando las conductas y expectativas de los demás para así planificar acciones y definir una postura. Mientras que por su parte, el aspecto **explícito**, es la **comunicación plena en sí misma**, es decir, la instancia donde las partes dialogan para abordar la situación y llegar a un acuerdo. Una sin la otra, disminuirían las probabilidades de encontrar un punto de equilibrio en la situación de conflicto. Conocer entre sí las expectativas de cada uno, permitirá construir un argumento que permita a través de la comunicación, llegar a un punto de convergencia con mayor éxito.

Esta conjugación de expectativas desemboca en el **diálogo** como el principal componente para acercar a las partes, descrito como una situación estratégica en el modelo de motivación mixta, el cual toma la **comunicación relacional** como su **objeto de estudio** y el **consenso** como su **objetivo final**, centrando su interés en un juego mixto en el que conflicto y mutua dependencia se da a un mismo tiempo; es decir, un juego de motivación mixta o, como lo describe Schelling, un **juego de negociación**.

Resumiendo los aspectos más relevantes de la negociación como estrategia:

1. Es teorizada por la convergencia de una variedad de teorías por Schelling.
2. Parte de la existencia de un conflicto.



3. Su campo de actuación no debe de ser ni de puro conflicto ni de pura cooperación.
4. Se aplica cuando el interés de ambas partes no es ni estrictamente opuesto ni coincidente.
5. Su objetivo final es encontrar un punto de interés común, como en el modelo de motivación mixta.
6. Asume una expectativa continua sobre los movimientos de los demás jugadores para negociar.
7. Logra una solución beneficiosa para todas las partes a través del diálogo.
8. Toma a la comunicación relacional entre organización y públicos como su objeto de estudio.
9. Requiere de una comunicación estratégica como llave de excelencia para destrabar un conflicto.

Sobre lo antedicho, cabe resaltar que para que las partes involucradas en una situación de conflicto apliquen la negociación, deben compartir la voluntad de abrir un canal entre sí para encontrar un punto donde converjan sus expectativas, aunque esto signifique ceder para llegar a un acuerdo. Este acto de negociación, no podría suceder sin la ejecución de un diálogo, donde la comunicación estratégica como herramienta responda a los objetivos propios y acerque a los ajenos, a través del conocimiento de los potenciales movimientos de las demás partes en conflicto.

1.3.1. LOS RR.PP. Y LA NEGOCIACIÓN EN SITUACIONES DE CONFLICTO

El relacionista público y doctor en periodismo, RR.PP. y resolución de conflictos Kenneth Plowman, publicó en el año 1998 un interesante artículo titulado *Power in Conflict for Public Relations*. En líneas generales, su obra centra su estudio en fundamentar la incorporación de los profesionales en RR.PP. a las coaliciones dominantes de las organizaciones dada su habilidad de lectura, respuesta y adaptación a contextos dinámicos a través de tácticas que le permiten resolver situaciones de potenciales conflictos.

Más allá del objetivo final de la obra y a los fines de lo que nos compete en este desarrollo teórico, nos centraremos específicamente en los aportes que Plowman realiza en relación a las habilidades de los relacionistas públicos en las situaciones de conflicto, y como la negociación surge como proceso clave para su resolución.

Como primera instancia, el autor pone de relieve el **modelo de motivación mixta**, con su capacidad de adaptación a distintos escenarios, como el **abordaje ideal desde las RR.PP. a las situaciones de conflictos**. En la intersección entre los campos de las relaciones públicas y la resolución de conflictos encontramos la motivación mixta (Plowman, 1998, p. 239, traducción del autor). Partiendo de ese punto, el autor propone la existencia de **cinco conductas** que el profesional en RR.PP. puede adoptar en una instancia de negociación, de acuerdo al escenario en que se encuentre. Las cinco tácticas son competición, colaboración, compromiso, evasión y acomodaticia. Competición significa “yo gano, tu pierdes” en los términos de la teoría de los juegos. Colaboración significa un ganar-ganar para ambas partes involucradas.



Compromiso es un arreglo 50/50 entre las partes. Evasión se centra en la condición de “yo pierdo, tu pierdes”, en donde una parte o ambas tienen una mejor alternativa que llegar a un acuerdo. Acomodaticia es una situación del tipo “yo pierdo, tú ganas” (Plowman, 1998, p. 245, traducción del autor).

En términos más sencillos:

- **Conducta competitiva:** cuando una de las partes impone sus intereses sobre las demás.
- **Conducta colaborativa:** es la táctica negociadora en la cual el objetivo final de las partes es encontrar una solución ventajosa para todos. Trabajan en conjunto para reconciliar sus intereses y establecer cuál es el punto en que todos pueden tener los mayores beneficios.
- **Conducta de compromiso:** representa un comportamiento donde las partes se comprometen a un acuerdo que queda por fuera del interés inicial, y no representa en su totalidad los intereses iniciales. Se llega a un compromiso mutuo para disminuir el nivel de conflictividad.
- **Conducta evasiva:** es cuando una de las partes directamente abandona el conflicto por cualquier razón.
- **Conducta acomodaticia:** se da cuando una de las partes cede en su postura para lograr un acuerdo y destrabar el conflicto.

La variedad de conductas descritas por el autor, responde a la aplicación del modelo de motivación mixta, dado que de acuerdo al conflicto que se desee resolver y la actitud que tomen las demás partes sobre el mismo, será la táctica que se ejecutará para lograr el mayor beneficio para la organización.

Cabe recordar que, como describe Murphy, el hecho de abordar un conflicto a través de la motivación mixta, y en este caso aplicando la negociación, ninguna de las partes deja de velar por sus propios intereses pero tampoco desconoce la importancia de llegar a un acuerdo común para eliminar total o parcialmente la situación de tensión con sus públicos.

Esta perspectiva negociadora ofrece un conjunto realista de proposiciones para la resolución de conflictos basado en el reconocimiento por parte de las organizaciones de la motivación mixta propia de la mayoría de interacciones con los públicos, lo cual confirma que las situaciones de comunicación estratégica en general y relaciones públicas en particular son cuantificables en términos de conflictos de intereses (Xifra, 2009, pp. 36-37).

Como hemos mencionado al comienzo de este capítulo, la resolución de conflictos mediante la intervención de profesionales en RR.PP., es una práctica instalada dentro de sus competencias, como enuncia Red Harlow en su construcción de la definición de la disciplina. Xifra, además, agrega conceptos de los autores Gossen y Sharp relacionados a este aspecto:

La ubicación de las relaciones públicas se sitúa en el marco de un entorno interorganizativo que se perfila por la negociación entre las partes en conflicto, y esta



negociación – como todas las negociaciones – requiere una extensa comunicación recíproca. Los autores citados opinan que las disputas involucran a muchos públicos y múltiples cuestiones que se están transformando en un modus operandi en el mundo de los negocios y de las políticas públicas. (Gossen y Sharp mencionados en Xifra, 2009, p. 37).

Con los aportes de Schelling en materia de negociación, de Plowman sobre el desarrollo de tácticas y conductas de negociación en el ámbito de las RR.PP. y el cierre que Xifra esgrime en su obra sobre la importancia de la comunicación estratégica en los ámbitos de la negociación y su localización en el universo de las organizaciones, verificamos que **la resolución de conflictos forma parte fundamental del ejercicio profesional del relacionista público para aumentar la capacidad de adaptación de una organización en un contexto dinámico y volátil**. El proceso de diálogo e intercambio constante que reviste la negociación, permite prevenir que los intereses de los públicos se conviertan en irreconciliables y activar de manera proactiva distintos mecanismos que permitan mantener a los conflictos en potenciales o en su mínima expresión posible.

En el terreno de las situaciones de conflicto que abordamos en el campo de nuestra competencia es desde donde ahora nos preguntamos específicamente, ¿Cuál es el rol que cumple el relacionista público? Porque si bien, utilizando canales de comunicación abiertos y transparentes con sus públicos puede mantener un estado de diálogo constante que le permita prever potenciales divergencias en las expectativas que cada parte posee sobre la otra, desembocando eventualmente en un conflicto, entendemos que la ubicación del profesional en la contienda de la negociación podría ser: **un negociador** representando completamente la parte de su interés o, por otro lado, asumir un papel **de mediador** y así mantener una retroalimentación constante entre las partes para conocer con mayor certeza cuál es el acuerdo más factible para los intereses de su organización acercándose a los expectativas de sus públicos.

1.4. MEDIACIÓN O NEGOCIACIÓN: EL ROL DEL RR.PP.

El objetivo principal que nos proponemos en este apartado, es acercar al lector una respuesta sobre el rol que ocupa el profesional de las RR.PP. en una situación conflictual; sin centrarnos en sus competencias y capacidades, sino más bien, sobre la posición más conveniente basada en la ejecución de la comunicación estratégica en escenarios reales.

Xifra en su libro es quien propone, luego de conceptualizar aspectos específicos de la negociación, colocar brevemente el foco en este punto de interés. Su línea de pensamiento basa el cuestionamiento inicial sobre dos aspectos contrapuestos que podrían responder a la pregunta, como podría esperarse, con respuestas diferentes. Desde el extremo de la concepción donde prima la **comunicación simétrica**, el rol que mejor se ajusta a sus características es el de **mediador**, convertido en un tercero imparcial y neutro, incluso hasta de su representado, donde posea la libertad de dialogar abiertamente con ambas partes. Mientras que, desde una



posición más realista, propia de la **motivación mixta** y sus matices más asimétricos, se concibe al profesional como un **negociador** al servicio de una de las partes.

Como primera instancia, y dado que en el apartado anterior hemos profundizado en los aspectos que caracterizan a la negociación en sí misma, creemos conveniente definir ¿qué entendemos por mediación? Para ello, tomaremos de referencia a Andrew Acland y su libro publicado en 1990, titulado *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Este autor concentra un sinfín de valiosos aportes, fruto de varias investigaciones que desarrolló en la *Foundation for International Conciliation*, como así también por haber participado en el Proyecto de Negociación de Harvard y el *Centre of Analysis of Conflict de la Universidad de Kent*.

Según el autor, *la mediación es una negociación en la que interviene la ayuda de un tercero* (Acland, 1990, p.22). Aquí se manifiesta uno de los primeros puntos a tener en cuenta, la mediación es en sí misma una negociación, pero con la diferencia de que participa una **parte externa o tercero** cuyo fin es ayudar a llegar a un acuerdo. *Los mediadores ayudan a la gente a negociar. No tienen poder de decisión, ni tampoco deben emitir comentarios ni hacer juicios de ningún tipo durante la mediación* (Acland, 1990, p. 22). Su rol principal es **acercar las partes en conflicto para el logro de un entendimiento mutuo**, sin ir más lejos que ello.

Para celebrar una instancia de mediación como condición inicial, y como ya hemos visto anteriormente, deben existir dos partes cuyas expectativas en relación a un tema determinado sean dispares, desembocando así, en una situación de conflicto. Hasta aquí, y de acuerdo a lo que hemos visto, podría sugerirse una negociación y diálogo entre las partes para lograr un acuerdo. Pero como menciona Acland, existen ocasiones en que las partes **no muestran interés o no sienten comodidad de dialogar entre sí**, por lo que surge la figura del mediador para intervenir en este proceso.

La base de la mediación es la negociación, y la tarea del mediador consiste en introducir algunas características especiales para modificar el enfoque basado en la confrontación, que plantea la negociación como un campo de batalla, y orientarla hacia la solución del problema. El mediador ayuda a las personas a dialogar, evitando generar malentendidos, establece por lo menos relaciones de trabajo, aclara los problemas y busca soluciones aceptables para ambas partes (Acland, 1990, p. 17).

Entre los objetivos específicos que motivan una instancia de mediación en un conflicto, el autor enumera:

- *Reducir la hostilidad y establecer una comunicación eficaz;*
- *Ayudar a las partes a comprender las necesidades y los intereses del otro;*
- *Formular preguntas que pongan de manifiesto los intereses reales de cada parte;*



- *Plantear y aclarar cuestiones que han sido pasadas por alto, o que no han recibido la suficiente atención;*
- *Ayudar a las personas a concebir y a comunicar nuevas ideas;*
- *Ayudar a reformular las propuestas en términos más aceptables;*
- *Moderar las exigencias que no son realistas;*
- *Comprobar la receptividad a nuevas propuestas;*
- *Ayudar a formular acuerdos que resuelvan los problemas actuales, salvaguarden las relaciones y permitan prever necesidades futuras. (Acland, 1990, p. 22).*

La mediación como catalizadora de acuerdos entre partes se presenta como una alternativa eficiente. Pero como el mismo autor lo manifiesta en lo antedicho, deben darse determinados parámetros para su puesta en práctica. En específico, las partes **deben de estar de acuerdo en sentarse en una mesa de negociación con un tercero neutral**, que buscará indagar en sus expectativas hasta alcanzar un acuerdo común que los satisfaga.

En palabras de Xifra, citando en su obra a Guillaume-Hofnung:

La mediación se define globalmente como un modo de construcción y de gestión de la vida social, gracias a la intervención de un tercero neutral e independiente, sin otro poder que la autoridad que le confieren o reconocen las partes mediadas que lo han elegido o reconocido libremente (Guillaume-Hofnung mencionado en Xifra, 2009, p. 42).

Tomando como referencia lo dicho hasta aquí, y lo resumido por Xifra de acuerdo a variadas aportaciones teóricas, decimos que:

- La misión fundamental de la mediación es el restablecimiento o establecimiento de la comunicación entre partes, y las consecuencias que esto producirá.
- La mediación puede ayudar a resolver conflictos existentes, como así también, prevenir conflictos potenciales.
- La mediación es ternaria en su estructura. Sin el tercer elemento, la mediación no existe. El tercero no debe ser un actor imposibilitado de actuar según su rol, como así tampoco, puede ser el mandatario de una de las partes, porque de ser así se caería en un sistema binario.
- A diferencia de la justicia cuyos resultados son binarios, conforme o no conforme, la mediación es ternaria en sus resultados.



Los primeros dos puntos son comunes a lo que ya hemos visto en relación a la comunicación estratégica, que busca **establecer o restablecer canales de comunicación entre las partes**. También estos puntos tienen semejanzas con la definición de RR.PP. que citamos oportunamente, cuyo concepto contiene a la **resolución de conflictos como parte de sus competencias**.

El cuestionamiento surge sobre los dos puntos restantes y el rol del profesional en RR.PP. al respecto. La mediación plantea como condición la presencia de un **tercer elemento, neutral e imparcial** para ser llevada a cabo. Lo que lógicamente nos lleva a formular la siguiente pregunta, ¿el RR.PP. puede ser ese tercero?

Si bien el modelo simétrico bidireccional de la comunicación por sus características expone que el profesional que lo ejerce debe comportarse como un mediador, como si se abstrajera de los intereses de su representado para así mantener canales abiertos con todos sus públicos, la realidad nos muestra otras circunstancias. Mayoritariamente, un profesional de las RR.PP. es contratado, como staff o como servicio externo, para la defensa de los intereses de una de las partes. Cómo aporta Xifra al respecto:

Está claro que no se trata de un tercero ajeno y neutro. Representa a su contratante. Como informa el modelo de la motivación mixta, es básicamente un negociador que podría convertirse en mediador permanente en el mantenimiento de unas relaciones duraderas a largo plazo con los públicos, después de haber negociado el establecimiento de tales relaciones (Xifra, 2009, p. 43).

Con todo esto, y para dar un cierre a este apartado respondiendo al interrogante inicial sobre el rol del RR.PP. en situaciones de resolución de conflictos, podemos concluir que si bien existen aspectos relevantes que el profesional podría tomar de la mediación para acercar las expectativas de las partes en busca de un acuerdo beneficioso para ambos, **no podría officiar como mediador completamente**. Sobre todo por la ausencia de la imparcialidad requerida y la facultad de distanciamiento que debería ejercer de su contratante. Xifra cierra este interrogante con una valiosa cita de Comte-Sponville:

El responsable de la comunicación entre una organización y los públicos de su entorno no es neutral. No puede serlo por voluntad propia. En todo caso lo será por voluntad de su representado, lo que implica una hipótesis harto quimérica en un mundo empresarial dominado por la competitividad y donde incluso el altruismo se instrumentaliza estratégicamente a través de acciones de responsabilidad social corporativa y de marketing social – o marketing con causa – con finalidades meramente materialistas (Comte-Sponville mencionado en Xifra, 2009, p. 44).



CAPÍTULO II: LA GESTIÓN DE CONFLICTOS POTENCIALES COMO MODELO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. EL ORIGEN DE LA GCP: LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

La GCP como proceso proactivo de las RR.PP. nace y se desarrolla en el seno de las **políticas públicas** y sus **efectos sobre el sector privado**. Conocer su origen, acercará al lector una conceptualización más completa de su definición, su procedimiento y sus alcances. A lo largo de este capítulo, nos proponemos recorrer dicho camino para contextualizar sobre la necesidad que impulsó su génesis y los resultados observados por su aplicación.

Las políticas públicas, las cuales por su nombre manifiestan su competencia específicamente en el sector público, son la **razón principal** que dio lugar a la creación de la GCP. En principio, por su relación directa e impacto sobre el sector privado, y la necesidad de este último de influir sobre las mismas para morigerar sus consecuencias negativas, o en caso contrario, impulsar aquellas que representan una oportunidad para el desarrollo de su actividad.

2.1.1. ORIGEN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Como primer parámetro para adentrarnos en el tema es menester conocer cuál es su origen. Cabe aclarar, que sólo abordaremos dicho tema con la rigurosidad que nuestro entramado teórico requiere. No buscaremos teorizar sobre el mismo, cuyo campo académico excede nuestros objetivos. Solo se tomarán los conceptos necesarios para presentar el contexto de origen de nuestra temática central: la GCP.

El origen y la transformación que el concepto ha experimentado a lo largo de los años, es producto de la maduración del Estado y sus competencias en la comunidad a la que representa. A medida que las sociedades se volvieron más complejas con la aparición de múltiples nuevos actores y sus diversas necesidades, es el que el Estado debió rever sus propias herramientas e ir adaptándolas para brindar soluciones y a su vez mantener las situaciones de tensión y conflictividad en su menor expresión. Tal es así, que como Xifra agrega al respecto:

El desarrollo del intervencionismo del Estado en la sociedad civil es uno de los mayores fenómenos del siglo XX. No solo los ámbitos de acción de la Administración se extendieron y multiplicaron, sino que las técnicas empleadas por los decisores públicos se diversificaron y sofisticaron. (Xifra, 2009, pp. 47-48).

El **instrumento catalizador** de políticas públicas es la **gestión pública**. Su definición, abordada por Xifra a través del académico francés Philippe Hussenot, *la gestión pública es el conjunto de métodos racionales al servicio de los decisores públicos. Se trata de la puesta en marcha de métodos modernos de gestión en el sector público* (Hussenot mencionado en Xifra, 2009, p. 48). Producto del aumento en la complejidad de las sociedades es que el Estado, a través de su gestión, ha adquirido **herramientas del sector**



privado para optimizar su funcionamiento. Esta modernización abarca desde técnicas de ayuda a la decisión, la informatización de procedimientos administrativos, como así también, la contratación de recursos y servicios de profesionales de la comunicación y las RR.PP. dada la creciente exigencia de explicar e informar sobre sus gestiones públicas a los administrados.

El origen de la gestión pública es el reflejo de una nueva representación del papel del Estado en la sociedad. El académico Romain Laufer, profesor emérito del Departamento de Marketing de la *Ecole des Hautes Etudes Commerciales* de París, quien dedicó sus investigaciones al desarrollo de un enfoque institucional de la gestión basado en las nociones de sistema de legitimidad articulando el marketing, con el derecho, la gestión, las ciencias sociales y la filosofía; citado por Xifra en su texto, enmarca el nacimiento de la gestión pública en la historia de la ruptura entre lo público y lo privado, estableciendo tres grandes fases evolutivas con un lenguaje administrativo para cada una.

1. POTENCIA PÚBLICA (1800 a 1880-1900). Este período es caracterizado por poseer una visión del sector público como una potencia. *La acción de la Administración se define por el principio de la sumisión jerárquica a lo político y del respeto de la regla jurídica: el lenguaje jurídico es el derecho* (Laufer mencionado en Xifra, 2009, p. 48).

2. SERVICIO PÚBLICO (1880-1900 a 1945-1960). En esta fase el Estado debe responder a nuevos paradigmas más allá de la sola soberanía liberal clásica. Los fines que se persiguen se diversifican por lo que *es necesario recurrir a cuerpos de especialistas que sepan cómo ejecutar los medios para conseguir tales fines. El lenguaje administrativo se enriquece, añadiéndose al derecho el lenguaje técnico de estos especialistas* (Laufer mencionado en Xifra, 2009, p. 49).

3. RUPTURA PÚBLICO/PRIVADO (1945 en adelante). Comienza con la crisis del criterio de servicio público y se rompe la relación entre el sector público y el sector privado. Este período se caracteriza por una multiplicación de nuevas entidades jurídicas, como así también por dar lugar a *un debate cada vez más intenso en cuanto a las ventajas que puede tener la aplicación de formas de gestión privada a sistemas administrativos delimitables. En este período emerge el lenguaje gerencial o de gestión* (Laufer mencionado en Xifra, 2009, p. 49).

Con lo expuesto se evidencia que el Estado, al igual que el sector privado, ha tenido que adaptar su gestión constantemente al ritmo del contexto social, económico, cultural, etc., del que forma parte fundamental. Este proceso, como lo comenta Laufer en sus fases evolutivas, se caracterizó por incorporar distintas herramientas y nuevos procedimientos, dando origen a la gestión pública que hoy conocemos.

Partiendo de un origen de supremacía dominada por el lenguaje netamente jurídico hasta la incorporación de formas de gestión privada para su optimización. Y es este punto, donde se adoptan mecanismos de gestión privada a la creación de políticas públicas, el que permitió que el sector privado



tuviese más posibilidades de intervención en el proceso, y no solo a través de especialistas del derecho, sino que también a través de otras disciplinas, como ser las RR.PP.

2.1.2. POLÍTICAS PÚBLICAS: SU DEFINICIÓN

La definición de políticas públicas es abordada por una diversidad de académicos. Nosotros tomaremos como referencia, en principio, al politólogo estadounidense Thomas R. Dye, profesor emérito de ciencias políticas en la *Florida State University*, que en su libro *Understanding Public Policy* menciona distintos aspectos de interés de la política actual y sobre las políticas públicas.

Según el autor, una política pública es todo aquello que los gobiernos deciden **hacer o no hacer** (Dye, 1995, p. 2, traducción del autor). Luego agrega, nótese que estamos focalizando el interés no solo en las acciones del gobierno sino también en la inacción gubernamental, esto es, lo que el gobierno elige no hacer. Sostenemos que la inacción del gobierno puede tener un impacto tan grande en la sociedad como la acción gubernamental (Dye, 1995, p. 4, traducción del autor).

Por su parte, los autores franceses Yves Meny y Jean- Claude Thoenig en su libro *Las políticas públicas* de 1992, aportan una definición de políticas públicas a la que acude la mayoría de los académicos: *una política pública se presenta como un programa de acción gubernamental en un sector de la sociedad o en un espacio geográfico* (Meny y Thoenig, 1992, p. 90). En esta conceptualización, encontramos una similitud fundamental con la formulada por Dye: **las políticas públicas son las acciones, o inacciones, de una autoridad gubernamental sobre un determinado tema**, y sumando lo que aportan Meny y Thoenig, **aplicadas a un sector o espacio determinados**.

Meny y Thoenig, en su obra, agregan aspectos para caracterizar a las políticas públicas, sosteniendo que deben contener una serie de elementos fundamentales para ser consideradas como tales:

- **UN CONTENIDO.** Toda política pública moviliza recursos de todo tipo para generar ciertos resultados o productos.
- **UN PROGRAMA.** Una política pública no se reduce a un acto o decisión considerado aisladamente sino que detrás de cada acto existe un marco de referencia que integra y da coherencia a esos actos o actividades. *Más simplemente, presupondremos que los actos se articulan en torno a uno o algunos ejes específicos que forman un denominador común* (Meny y Thoenig, 1992, p. 90).
- **UNA ORIENTACIÓN NORMATIVA.** La política pública *no es la resultante de respuestas aleatorias sino, al contrario, la expresión de finalidades y de preferencias que el decisor, conscientemente o no, voluntariamente o bajo el peso de las circunstancias, no puede dejar de asumir* (Meny y Thoenig, 1992, p. 90). No se tratan de acciones carentes de sentido o direccionalidad, sino que contienen la expresión de las finalidades y preferencias del decisor.



- **UN FACTOR DE COERCIÓN.** Toda política pública procede de la naturaleza autoritaria en la que se halla investido el actor gubernamental. *En otras palabras, éste posee una legitimidad que es la de la autoridad legal, o ejerce una coerción que se apoya en el monopolio de la fuerza* (Meny y Thoenig, 1992, p. 91).
- **UNA COMPETENCIA SOCIAL.** Una política pública tiene sus públicos (individuos, organizaciones, etc.) sobre cuya situación influye directamente. *Una política pública se define por su competencia, por los actos y disposiciones que afectan la situación, los intereses y los comportamientos de los administrados (...) un administrado es todo individuo cuya situación está, directamente o no, afectada por la acción pública* (Meny y Thoenig, 1992, p. 91).

Como puede observarse en estas definiciones, la dinámica de las políticas públicas se estructura de la misma manera que las RR.PP., lo cual facilita la vinculación entre ambas. Las acciones que lleva adelante un RR.PP. poseen un contenido, forman parte de un programa, poseen una orientación específica, afectan a un público determinado y los profesionales gozan de la autoridad legitimada por su representado.

El último elemento que describe a las políticas públicas, la competencia social, es clave a la hora de ejecutar **acciones comunicativas** por parte de una organización, o público determinado, que potencialmente podrían ser afectados por la decisión gubernamental. Aquí es cuando la aplicación de procesos proactivos de las RR.PP., como ser la GCP, permitirían que los actores involucrados puedan **intervenir en la génesis de una política pública**. Para evitar un impacto negativo, o en caso contrario, impulsarla en caso que su implementación lo beneficie. Entender el proceso de producción de una política pública, la aparición de problemáticas públicas, nos permitirá comprender con mayor profundidad el terreno de aplicación de la GCP.

2.1.3. EL PROCESO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

El proceso de creación de políticas públicas ha sido descrito por varios investigadores relacionados, mayoritariamente, al campo de las ciencias políticas. El estudio de la acción o no acción, como aportaba Dye en el apartado anterior, de los actores del sector público, representa un terreno de interés para los académicos de la materia. Dado que conocer la evolución de las sociedades, construidas colectivamente y representadas por sus gobernantes, permite ir adaptando los sistemas de gobierno a los vaivenes del volátil contexto en que funcionan; para perfeccionarlos y hacerlos más eficientes a las nuevas realidades y demandas.

Las políticas públicas forman el corazón de estos estudios, dado que, como hemos visto, representan el hacer de un actor gubernamental sobre determinado tema, y lo que es más relevante a nuestro tema de estudio, afectando a un público específico. Conocer el proceso de gestación que da como producto final una política pública, permite a las organizaciones **anticiparse a su concreción** para influir positiva o negativamente en el resultado.



Es decir, si un actor público identifica una problemática sobre la que considera pertinente intervenir para su resolución, los sectores que se relacionan directamente o indirectamente con la política pública que podría aplicarse, deberían conocer el estadio en que se encuentra para expresar sus posiciones al respecto, e influir sobre las decisiones que se tomarán. Porque no olvidemos, como lo definimos anteriormente, que el actor público que se encuentra involucrado en la génesis de la política pública, goza de la legitimidad dada por su posición, lo que implica que en caso de que un sector no exprese su posición en el tiempo conveniente, probablemente se dictamine una normativa sin su intervención. Ya que el actor público tiene el deber de intervenir en las problemáticas de la comunidad a la que representa.

En cuanto a las herramientas de intervención, existe un variado abanico de posibilidades como así también, de disciplinas profesionales para su abordaje. Por ello, es importante que el lector conozca el proceso de políticas públicas, dado que así podremos contextualizar el escenario de aplicación del proceso proactivo de nuestro interés. Cabe mencionar, además, que el estudio de las etapas de producción de políticas públicas ha sido el terreno sobre el cual varias disciplinas esbozaron y perfeccionaron procesos de intervención, como ser en las RR.PP. la GCP.

La forma misma en que se distribuyen los actores entre las fases de actuación gubernamental es un dato altamente significativo (...) la salida a escena de los actores – decidida libremente o impuesta – en tal o cual fase, condiciona la naturaleza de los programas de acción. Esta aparición es posible en diversos momentos, antes de la decisión (...) pero también en el momento de la ejecución y en el de la evaluación. (Meny y Thoenig, 1992, p. 107).

Las etapas que conforman el proceso de políticas públicas han sido identificadas por distintos investigadores, quienes con sus matices particulares han reconocido **cinco etapas esenciales y estratégicas**:

- 1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.** *El sistema político advierte que un problema exige un tratamiento y lo incluye en la agenda de una autoridad pública. (Meny y Thoenig, 1992, p. 105).* En esta fase es cuando un problema determinado es detectado por un actor gubernamental, y al reconocer su importancia, lo agrega dentro de su agenda de trabajo. *A esta fase van aparejados los procesos de percepción del problema, de definición, de agregación de los diferentes acontecimientos o problemas, de organización de las estructuras, de representación de los intereses y de definición de agenda. (Xifra, 2009, pp. 50-51).*
- 2. DESARROLLO DEL PROGRAMA.** *Es la etapa de tratamiento real del problema, a la que están asociados los procesos de formulación de los métodos y soluciones para resolverlo y de legitimación (adquisición de un consentimiento público). (Xifra, 2009, p. 51).* Otros autores como Meny y Thoenig, y también por su parte Dye, a esta fase la presentan como dos etapas por separado: formulación de soluciones y toma de decisión. Más allá de las diferencias, en la propuesta de Xifra se engloban ambas



instancias. Donde, básicamente, se estudian, elaboran y negocian las respuestas que se pueden dar, y se finaliza cuando el decisor público elige una solución particular que se convierte en política legítima.

3. **IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA.** *Una política es aplicada y administrada sobre el terreno. Es la fase ejecutiva.* (Meny y Thoenig, 1992, p. 105). Es la fase de aplicación de las decisiones que se tomaron en el desarrollo del programa. *Incluye la organización de los medios que cabe implantar, la interpretación de las directrices gubernamentales y su aplicación propiamente dicha.* (Xifra, 2009, p. 51).
4. **EVALUACIÓN DEL PROGRAMA.** Es una etapa preterminal donde se analizan los resultados del programa implementado. *Abarca la especificación de los criterios de juicio, la medida del alcance de los datos, su análisis y formulación de recomendaciones.* (Xifra, 2009, p.51). Esta etapa no es el cierre de la ejecución del programa planteado inicialmente, sino que en esta instancia puede darse que analizados los resultados arrojados al momento, se considere necesario reajustar criterios y comenzar nuevamente el ciclo. *Así el proceso es un ciclo más o menos cerrado sobre sí mismo. La evaluación de los resultados, sea cual sea la forma que tome, precede a la fase de resolución del problema.* (Meny y Thoenig, 1992, p. 105).
5. **FINALIZACIÓN DEL PROGRAMA.** Corresponde a la fase de clausura de la acción o de inicio de una nueva. *Supone la resolución del problema y el término de la acción.* (Xifra, 2009, 52).

Los autores que esquematizan el proceso de las políticas públicas en etapas como las anteriores, aclaran al respecto, que **no siempre se desarrollan a través de una sucesión ordenada de fases lógicas y perfectamente delimitadas.**

Como mencionan Meny y Thoenig, *una fase no sigue necesariamente a la precedente: las fases pueden superponerse, retroceder en su secuencia cronológica o, también, ciertas actividades funcionales, pueden no aparecer nunca a lo largo del proceso* (Meny y Thoenig, 1992, p. 105). Por esta razón, es que Xifra manifiesta dos precauciones esenciales para evitar un acercamiento simplista al fenómeno:

- a) **El orden de las etapas puede invertirse o perturbarse.** *Una decisión puede adoptarse antes de que se plantee la problemática que pretende resolver.* (Xifra, 2009, p. 52). Ya lo comentábamos anteriormente con Meny y Thoenig, una fase no necesariamente sigue a la anterior. Como menciona Xifra, existen casos en que la decisión de abordar determinado tema por los actores gubernamentales se toma sin que se manifieste un problema real a resolver. Puede ser considerada una decisión proactiva al respecto. Aquí, como agrega Xifra, es importante el papel de la información pública, a partir de estrategias de RR.PP., para explicar sobre las decisiones tomadas, para evitar suspicacias.
- b) **En ocasiones algunas etapas son de difícil identificación.** Sobre este punto Xifra hace un especial foco en los grupos de interés que realizan **acciones comunicativas de presión.**



Si admitimos que el objeto de una política pública consiste en modificar el entorno de los actores concernidos, así como la percepción que pueden tener de ella y, por tanto, su comportamiento social, tomar una decisión es ya implantar una política, en la medida que los diferentes actores (...) variarán probablemente sus conductas en función de esta decisión. (Xifra, 2009, p. 52).

En pocas palabras, si la resolución de una problemática que se identifica es impulsar un cambio de actitud de un **grupo de presión**, el solo hecho de que el actor gubernamental agregue su tratamiento a su agenda, podría generar ese cambio de comportamiento buscado.

Con todo lo mencionado, y teniendo en cuenta las precauciones indicadas, no es menor decir que conocer las fases de este proceso, nos brinda un mayor entendimiento de las políticas públicas, y en consecuencia, de las acciones que podrían intervenir en su dinámica, como la GCP.

2.1.4. PROBLEMÁTICAS PÚBLICAS, AGENDA PÚBLICA Y SU INTERVENCIÓN.

Dentro del complejo proceso de creación de políticas públicas, Xifra puntualiza que hay una fase en que la intervención y participación de los **intereses privados** pueden articularse mediante formas propias de la comunicación estratégica y las RR.PP., como ser la GCP: la fase de **identificación del problema**.

La razón primordial por la cual existe un gran interés en este estadio, es que es el eslabón del proceso en que una **problemática es identificada**, por varios factores, como **prioritaria** para el sector público, y en consecuencia es **incorporada a su agenda para ejecutar acciones en concreto**. Se trata de uno de los pocos momentos en que, los actores involucrados directa o indirectamente con la problemática, pueden intervenir para acelerar su incorporación a la agenda pública y proponer las soluciones que mejor apliquen a sus intereses, como así también, bloquear su tratamiento para evitar un perjuicio al desarrollo de su actividad.

Uno de los cuestionamientos que surge, y sobre el cual profundizaremos en este apartado, es conocer qué factores inducen que una problemática tome determinada relevancia para ser incluida en la agenda pública. Ya que conocerlo, permitiría ejecutar acciones para su intervención sólo en aquellos casos en los que realmente esa situación representa una amenaza u oportunidad a la que el sector público enfocará sus esfuerzos. Y así evitar, en la medida de lo posible, asignar recursos a problemáticas que no trascenderán.

Para abordar específicamente el tema de las problemáticas públicas y la agenda pública, tomaremos de referencia el artículo publicado por Antoni Fernandez Pérez, profesor de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad de Barcelona, titulado *Las políticas públicas*. En su obra, el autor realiza un análisis sobre la definición y distintos enfoques que caracterizan a las políticas públicas, haciendo un especial énfasis en la descripción de cada etapa que forma parte del proceso de gestación. Y así mismo, responder e interpelar al lector con diferentes visiones y opiniones sobre la dinámica de gestión del sector público.



En el comienzo de su artículo Fernández Pérez comenta que la **eficacia de los gobiernos en resolver los problemas públicos es una de sus fuentes de legitimidad**, cuya ejecución se ha ido dificultando a lo largo de los años por el aumento en la complejidad de los problemas a los que la vida en sociedad se enfrenta. *A los gobiernos se les juzga por su rendimiento, por su capacidad de resolver problemas públicos y conducir la sociedad hacia niveles de mayor bienestar y desarrollo económico.* (Fernández Pérez, 1999, p. 462).

Siendo así, el análisis de los problemas públicos ha tomado una gran relevancia entre los académicos de las ciencias políticas. Perfeccionar el proceso del reconocimiento de los temas de interés sobre los cuales los gobiernos deberían tomar acciones y enfocar esfuerzos, se traduciría, según el autor, en una **valoración positiva de la administración pública**.

Otros de los aspectos sobre los cuales se fundamenta la importancia académica en el estudio de la resolución de problemas públicos, es la **disputa competitiva entre partidos políticos** para ser elegidos y ocupar cargos de gobierno. Conocer con anticipación los temas de interés de la sociedad, que eventualmente podrían ser estandartes de campaña, les permiten mostrarse cercanos al electorado, y así tener mayores posibilidades en las urnas con la promesa de la resolución de esos problemas. *Los políticos se ven obligados a elevar de forma permanente el umbral de expectativas de sus electores* (Fernández Pérez, 1999, p. 462).

Colocando el foco en la aparición de los problemas públicos y su entrada en la agenda pública, Fernández Pérez, comenta:

Contra la creencia popular de que los problemas públicos son evidentes por sí mismos, y que no cabe otra opción que asumir su existencia y tomar las decisiones oportunas, desde el análisis de las políticas públicas cabe afirmar que los problemas públicos no existen por sí mismos y que su subjetividad es más supuesta que real (Fernández Pérez, 1999, p. 471).

El autor nos explica que para que una situación de la esfera privada o un simple hecho trascienda y se convierta en un problema que desencadene una política pública, **su mera existencia no es condición suficiente para su inclusión en la agenda pública**, sino que deben darse ciertas condiciones para que eso suceda.

Como el autor de referencia afirma en su obra, *no todos los problemas se convierten en problemas públicos y no todos los problemas públicos alcanzan la categoría de temas (issues) en torno a los cuales se desata un proceso que pueda culminar en decisiones públicas* (Fernández Pérez, 1999, p. 471). Y aquí es cuando nos preguntamos, ¿por qué determinadas cuestiones sociales se convierten en un asunto público, mientras otras no? Como así también, ¿por qué la transformación de una situación de hecho en problema público no depende siempre de su gravedad objetiva?



Dado que en la agenda pública se inscriben los problemas que han alcanzado una atención seria y activa por los gobiernos, conocer su proceso de formación constituye un elemento fundamental para conocer cuando las autoridades públicas, se apoderan de un tema en particular para vehicular un programa de actuación y así, activar distintos mecanismos por parte de los actores alcanzados por la problemática para intervenir en su proceso. Lo que puede concretarse, como puntualiza Xifra, a través de la comunicación estratégica para solicitar que se acelere su incorporación o evitar que un tema en fase de emerger (un conflicto potencial) llegue a formar parte de la agenda pública.

Por un lado, Fernández Pérez, comenta que para que un problema alcance su inscripción en la agenda pública, como primera instancia, es necesario que supere a los que denomina como **agenda setters** o **guardianes de la agenda pública**. Los define como aquellos actores de la sociedad que determinarán qué temas serán agregados dentro de la agenda o cuáles no. Entre ellos identifica a los grupos de interés, gobiernos, partidos políticos, entre otros; es decir, todos aquellos que directamente se encuentren alcanzados por la problemática en cuestión y que posean la capacidad de intervenir en el proceso.

Mientras que, por otra parte, también comenta que la incorporación a la agenda pública, puede estar dada porque el tema adquirió ciertas cualidades que hicieron imparable su aparición, que nuestro autor citando a Hogwood y Gunn, puntualiza:

- *Ha alcanzado proporciones de crisis.*
- *Ha adquirido una cierta particularidad.*
- *Tiene aspectos emotivos.*
- *Parece tener un amplio impacto.*
- *Toca asuntos vinculados al poder y la legitimidad, de alto contenido simbólico.*
- *Es un tema de moda* (Fernández Pérez, 1999, p. 471).

Cabe mencionar, como aspecto fundamental:

La agenda no es un documento formal de tipo programático, ni presupone la existencia de una jerarquía en los problemas, como tampoco asegura que a la inclusión de un problema se sucede de forma inevitable una decisión o que este permanezca largo tiempo en ella (Fernández Pérez, 1999, p. 471).

Existen varios factores que transforman una problemática en un tema de agenda: la naturaleza intrínseca de la situación la transforma en un tema relevante para el gobierno por haberse convertido, por ejemplo, en una crisis o tocar aspectos emotivos que no pueden obviarse; como así también, y en la mayoría de los casos, la existencia de grupos de interés que enfocan sus esfuerzos en intervenir positiva o negativamente.



Tan importante como la entrada y permanencia de un problema en la agenda pública, lo es también su **definición**. Sobre este aspecto, Fernández Pérez, resalta la importancia de la definición del problema porque, consecuentemente, **condicionará el tipo de solución** que se le dará. Identifica la existencia de actores y grupos que además de determinar qué asuntos deberán ser considerados como problemas, colocan sus esfuerzos en imponer como deberán ser **definidos** y **solucionados**.

Los <<empresarios de políticas>>, individuos que actúan dentro de los grupos o contribuyen a su formación, tienen un papel específico durante este proceso como impulsores de nuevos temas, negociadores y creadores de la opinión necesaria para que los problemas alcancen dimensión pública de acuerdo con una determinada definición afín a sus intereses (Fernández Pérez, 1999, p. 472).

Cada grupo de presión impondrá sus **valores, criterios e intereses** en relación a la problemática que podría incorporarse a la agenda pública, formulando una **hipotética solución**, conveniente para ellos, de acuerdo a los **recursos disponibles, los valores sociales predominantes y las posibilidades técnicas**.

Con todo lo expresado en relación a la inscripción en la agenda pública de determinados temas o *issues*, Xifra puntualiza tres aspectos básicos del proceso, que se relacionan directamente a nuestro tema de interés:

1. **El acceso a la agenda no es natural, ni automático.** Es un objeto de controversia social y política. La inclusión de un tema a la agenda es el producto del escenario de fuerzas que se construirá en torno a una problemática.
2. La **transformación de una problemática en objeto de intervención política** es el resultado de un trabajo específico realizado por actores políticos, impulsado por **grupo de presión**, como ser, sindicatos, partidos políticos, grupos creados para la ocasión, etc.
3. **El papel esencial de estos actores consiste en formular el problema en un lenguaje receptivo para las élites políticas.** El código mediante el cual una sociedad convertirá o no un tema en objeto político, será construido por los **mediadores**: ellos se encargarán de construir las imágenes mentales que supongan la percepción del problema por los grupos involucrados y las soluciones apropiadas.

El proceso de políticas públicas, y más específicamente el de identificación de un problema para su incorporación en la agenda pública, pone el acento en la situación de expectativa en la que se encuentran los actores en el momento de la gestación de las problemáticas públicas. Este tema o *issue*, como puntualiza Xifra, tomándolo como un tema o conflicto potencial con capacidad de emerger, nos acerca a la dimensión conflictual y fundacional de la GCP. Donde la posibilidad de que algún tema específico de competencia directa de la organización para que el profesional de RR.PP. se desempeña, tome relevancia para el sector público, como una problemática a resolver a través de una política pública. Momento en el cual, el profesional



deberá identificar y analizar las condiciones en que la situación sucede para planificar de manera anticipada su intervención. Entre los procesos proactivos disponibles se encuentra la GCP o como su expresión en inglés, acuñada por el autor Gonzalez Herrero citada por Xifra, *issues management*.

2.2. COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN LA ACTIVIDAD POLÍTICA: EL NACIMIENTO DE LA GCP

Las políticas públicas repercuten directamente en la sociedad donde son o podrían ser aplicadas. El **comportamiento** y las **opiniones** de los actores que en consecuencia podrían ser afectados, tal como lo hemos visto anteriormente, pueden **condicionarlas**: impulsándolas o, al contrario, poniendo en duda su factibilidad y utilidad para el problema que buscan abordar. En este aspecto, es que desde hace varios años, las empresas comenzaron a participar activamente en acciones de **comunicación política** dirigida específicamente a legisladores, altos funcionarios, responsables de grupos de presión o periodistas. Lo que demuestra que los empresarios tienen cada vez más en cuenta la dinámica política del entorno de sus organizaciones. Utilizando estrategias de **comunicación corporativa**, cómo ser acciones de prensa, el lobbismo y la GCP, las coaliciones dominantes de las corporaciones promueven su participación en las dinámicas de la actividad política.

La GCP, en estos escenarios, es utilizada como **herramienta de comunicación proactiva** capaz de instalar mensajes que busquen fortalecer las opiniones que mejor se adecúen a la postura organizacional de quien la aplica:

En efecto, uno de los escenarios donde el diálogo y las relaciones públicas se convierten en fundamentales lo constituye el ejercicio de la participación de la sociedad civil en las problemáticas y asuntos de naturaleza pública, una actividad a través de la cual las organizaciones devienen en emisores públicos e incluso políticos. Este fenómeno ha dado lugar a la GCP como un modelo proactivo de comunicación corporativa que se está incorporando a marchas forzadas a la práctica habitual. (Xifra, 2009, p.8)

2.2.1. LA GCP: CONCEPTUALIZACIÓN

En los últimos años, la GCP surgió como una actividad emergente de los profesionales en RR.PP. y de la comunicación corporativa. El vínculo que poseen las organizaciones con los diversos actores de la sociedad, ha llevado a que la GCP sea un elemento de importancia cuando se trata de **planificación estratégica**.

2.2.1.1. DEFINICIONES

La **gestión de conflictos potenciales** o, también conocida por su expresión anglosajona, *issues management*, fue acuñada por W. Howard Chase el 15 de abril de 1976 en el boletín *Corporate issues and*



their management. Sobre este respecto, vale aclarar tal lo manifiesta Gonzalez Herrero en su libro *Marketing Preventivo* de 1998, citando a Tucker y Broom:

Howard [Chase] no inventó la gestión de conflictos potenciales. Desde Ivy Lee hasta 1976, aquellos de nosotros que hemos estado asesorando a altos directivos, hemos estado dedicados a dicha tarea. Lo que ocurre es que lo hacíamos ad hoc, dando palos de ciego y bajo distintos nombres. Howard nos llevó de una práctica ad hoc a un sistema de previsión y planificación. Es por eso por lo que le otorgamos el título de fundador de la gestión de conflictos potenciales. (Tucker y Broom mencionado en Gonzalez Herrero, 1998, p. 110).

Para comenzar a conceptualizar lo que entendemos por GCP, es conveniente citar cómo Xifra inicia su libro relacionado específicamente al tema:

La gestión de conflictos potenciales (GCP, o gestión de temas potencialmente conflictivos: issues management) constituye la aplicación de comunicación entre las organizaciones y sus públicos en un contexto muy específico: la elaboración de las políticas públicas. De ahí que en sus inicios se hablara de public issues management. Sin embargo, al final su desarrollo en ese ámbito ha ofrecido un modelo de actuación aplicable a cualquier problema de relaciones públicas. (Xifra, 2009, p.7)

Tal como nos introduce Xifra, el proceso de GCP originalmente fue ideado para **intervenir en la elaboración de políticas públicas**, para luego ser estandarizado y utilizado en todos aquellos conflictos, que a través de una planificación estratégica de comunicación, pueden ser evadidos o disminuir anticipadamente el impacto sobre la actividad de la institución.

Entre las varias definiciones que existen, Wilcox y demás autores en su libro de referencia, citan a Joseph Coates que en su obra titulada *Issues Management: How You Can Plan, Organize and Manage for the Future* de 1986, nos brinda una aproximación resumida sobre el alcance del proceso:

La gestión de conflictos potenciales es la actividad organizada para identificar tendencias emergentes, intereses o temas que pueden afectar a la organización en los próximos años, y desarrollar una gama más amplia y positiva de respuestas de la organización en el futuro. (Coates mencionado en Wilcox et al., 2006, p.316)

Por su parte, Xifra en su libro nos acerca una definición más específica:

La GCP es una acción orientada que trata de identificar temas potenciales o emergentes (legislativos, políticos o sociales) que pueden influir en el desarrollo de una organización, para movilizar y coordinar luego sus recursos e influir así estratégicamente en la evolución de estos temas. El fin de esta estrategia es crear una política pública destinada a beneficiar a la organización. (Xifra, 2009, p. 56)



Como principio básico que destacamos de estas definiciones, es que la GCP es un proceso que implica una **planificación proactiva**. Se trata de la **identificación de temas o posibles tendencias** que podrían afectar a una organización, y actuar en consecuencia, proactivamente, antes de que estos se materialicen en una política pública o, en su defecto y dado que el proceso permite influir en otros aspectos además del político, en una decisión que podría afectarle negativa o positivamente.

2.2.1.2. ORÍGENES

La creación del proceso proactivo denominado GCP surge de la oportunidad que vislumbró el sector privado de intervenir en la formación de políticas públicas en su etapa inicial, en lugar de reaccionar una vez definidas. Tal como comenta Xifra al respecto:

Los primeros partidarios de la GCP, encabezados por el citado W. Howard Chase (que presidió la Public Relations Society of America y fue uno de sus seis fundadores), trataron de identificar temas potencialmente conflictivos que podían tener un impacto mayor a largo plazo sobre sus organizaciones, y desarrollaron estrategias integradas de comunicación y gestión corporativas para afrontarlos. (Xifra, 2009, pp. 58 – 59).

El contexto en que Chase y demás profesionales vieron en la GCP, a finales de la década de 1970, una herramienta que ayudaría a las organizaciones a intervenir en el debate público, estaba caracterizado por ciertas condiciones que signaron su inminente necesidad:

- un fuerte **escepticismo** público hacia las **instituciones públicas y privadas**,
- una **intensificación** de la **intervención y regulación administrativa** (sobre todo en temas medioambientales),
- un importante **seguimiento** por parte **de los medios de comunicación** sobre el quehacer empresarial.

Dado este panorama es que profesionales de las RR.PP. y la comunicación impulsaron la creación de herramientas proactivas, como la GCP, para evitar sorpresas y poner de manifiesto sus opiniones en referencia determinados temas y tendencias que irrumpían en la esfera pública. La clave, como lo hemos visto, era identificarlos con anticipación para trabajar en una planificación estratégica de comunicación.

Con el tiempo, tanto los teóricos como aquellos que la practicaban, desarrollaron sistemas y procesos para estudiar tendencias, identificar acontecimientos potenciales, definir temas y establecer posturas y respuestas. También definieron las funciones de la GCP y de los departamentos organizativos encargados de esta actividad (Xifra, 2009, p. 59).

2.2.1.3. ÁMBITO DE APLICACIÓN

En el ámbito de aplicación de la GCP, resulta relevante marcar qué diferencia a este proceso con un concepto estrechamente vinculado a la vida de las organizaciones: **la gestión de crisis**. Si bien ambos



modelos parten de una situación inicial de conflicto, uno de los aspectos identitarios que nos permiten conocer sobre qué proceso es el indicado a aplicar, es su naturaleza: reactiva o proactiva.

Tal como observa Wilcox citando a los autores Gaunt y Ollenburger, *la gestión de crisis tiende a reaccionar ante una situación cuando ya es de dominio público y afecta a la empresa.* (Gaunt y Ollenburger mencionado en Wilcox et al., 2006, pp. 316 – 317). La **planificación y prevención activas**, a través de la GCP, podrían marcar la diferencia entre una situación de crisis y otra que no lo es. Es decir, que la correcta aplicación de la GCP podría evitar, en muchos casos, la aplicación del proceso de gestión de crisis. *Este punto es particularmente importante puesto que los estudios demuestran que la mayoría de las crisis en las organizaciones son culpa de la propia organización, porque la dirección ignoró las primeras señales de alarma.* (Wilcox et al., 2006, p. 317). Tomar en cuenta las señales de alarma a tiempo, y actuar **proactivamente**, es lo que caracteriza al proceso de GCP. Mientras que si los indicadores no son tomados en consideración y devienen en una situación de crisis para la organización, será necesario que los recursos sean enfocados a actuar **reactivamente** para morigerar su impacto.

El objetivo primordial de la GCP es, como su nombre lo indica, gestionar un conflicto que potencialmente podría afectar a una organización si no se interviene a tiempo. *Un tema potencialmente conflictivo o conflicto potencial es el espacio o distanciamiento existente entre los resultados de la actuación de la organización y las expectativas de los públicos de su entorno* (Xifra, 2009, p. 56). Esta distancia puede influir en el correcto desarrollo de las organizaciones, dificultando el alcance de sus objetivos, como así también, en su imagen, misión y metas.

Como hemos visto, la gestión de un conflicto potencial **excede el ámbito de las políticas públicas** como único espacio de aplicación, para ser extendido a cualquier público de la organización con quien podría surgir el distanciamiento mencionado: *convirtiendo la GCP en un modelo estratégico extensivo a cualquier proyecto de comunicación corporativa.* (Xifra, 2009, p. 57).

Sobre este aspecto, es sumamente interesante el aporte realizado en el año 2003 por el licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas y doctor en Comercialización e Investigación de Mercados, actual de Director de Asuntos Públicos de IBM España, Alfonso González Herrero en su artículo titulado *Issues Management (o la gestión de asuntos potencialmente conflictivos)*:

Si bien es cierto que el concepto de issues management nació – y en el sentido más dramático del término aún sigue – ligado a la temprana participación de la empresa en los procesos legislativos o de regulación empresarial, hoy día el concepto encuentra su sentido pleno fuera de la esfera política. El énfasis de la gestión de conflictos potenciales se extiende ahora a la proacción de la empresa en un esfuerzo por detectar cualquier asunto (legislativo, económico, político o social, en su sentido más amplio) que pueda suponer un problema para el futuro de la organización. (González Herrero, 2003, p. 10).



Cabe aclarar en este punto, como veremos más adelante, que actualmente el proceso de GCP no solo se enfoca en la planificación de acciones para evitar una situación de crisis para una organización, por ejemplo, la aprobación de una política pública que restrinja su actividad productiva. Sino que también, con el correr de los años y su aplicación, los profesionales encontraron en la GCP una importante herramienta para detectar, además, oportunidades latentes, que si llegasen a formar parte de la agenda pública y deviniesen en una política pública, podrían beneficiar la actividad empresarial de las organizaciones que representan.

Como elemento a abordar a través de la GCP, en la definición aportada por Wilcox y demás autores, encontramos, además de los conflictos potenciales, a las **tendencias emergentes**. Por tendencias se refiere a las **pautas de acontecimientos, condiciones, opiniones y actitudes** que construyen las expectativas de los públicos, tal lo mencionado por Xifra. La importancia de las tendencias, es que su seguimiento y análisis permiten identificar temas que podrían emerger y que, inicialmente, solo son visibles para determinados ámbitos o pequeños sectores profesionales pero que luego pueden irrumpir en escena desencadenado por algún hecho particular y, consecuentemente, lo coloque bajo el foco de la atención pública; convirtiéndose así en un potencial conflicto u oportunidad.

Actualmente, la GCP como parte mayoritaria en el proceso de planificación empresarial y de la dirección de RR.PP., concentra sus acciones en dos aspectos fundamentales: la identificación y el análisis de temas y tendencias que potencialmente podrían afectar al desarrollo de las organizaciones, con el objetivo principal de confeccionar una agenda que facilite su anticipación y establecer líneas de acción para actuar en consecuencia.

2.2.1.4. FUNCIONES DE LA GCP

Actualmente, la GCP como parte mayoritaria en el proceso de planificación empresarial y de la dirección de RR.PP., concentra sus acciones en dos aspectos fundamentales: la **identificación y el análisis de temas y tendencias que potencialmente podrían afectar al desarrollo de las organizaciones**, con el objetivo principal de **confeccionar una agenda** que facilite su **anticipación** y **establecer líneas de acción** para actuar en consecuencia.

Lo que permite la aplicación de la GCP es *ajustar los objetivos de la organización con las actividades de los públicos, y vincula la planificación de la comunicación con los fines de la organización*. (Xifra, 2009, p. 59). Este proceso actúa de puente entre la **planificación empresarial y la de comunicación**, ya que permite identificar temas que podrían influir en la capacidad productiva de la empresa, e impulsa el desarrollo de respuestas a través de la acción, la comunicación o ambas. El conocimiento de las tendencias, actitudes y conductas del público, le permite a la empresa ir ajustando las expectativas que se tienen sobre su actividad a través de la GCP.



Su aplicación tiene una importante función ya que permite a las empresas prever, evitar y prepararse para **situaciones de crisis**. Desde esta dimensión, afirmamos que la *GCP es un proceso proactivo de comunicación destinado a eludir conflictos con los públicos de su entorno*. (Xifra, 2009, p. 60). Una crisis es un fenómeno que tiene el potencial de generar **un impacto inmediato y severo en la reputación** de una organización y, por consiguiente, en su capacidad para alcanzar sus fines. Como comenta Xifra, podemos distinguir entre dos tipos de crisis:

- **Crisis que son resultado de incidentes que suceden sin demasiado aviso.** Entre este tipo encontramos los accidentes, los fallos en instalaciones, la retirada de productos, la manipulación de productos, las denuncias, etc.
- **Crisis de combustión lenta.** Son aquellas que pueden demorar meses e incluso años en estallar. Como ejemplifica Xifra, aquí podemos encontrar casos como:
 - *Cambios en la actitud de una comunidad respecto de una planta industrial (aquellos que se veía como una fuente de trabajo y de prosperidad económica se acaba percibiendo como un generador de contaminación).*
 - *Cambios en las actitudes sociales generados por el aumento de inmigrantes en el mercado laboral que denuncian supuestos casos de discriminación racial y xenofobia.*
 - *Cambios de política sanitaria sobre un producto determinado a medida que los efectos nocivos sobre la salud se conocen y se acompañan de restricciones a su comercialización.* (Xifra, 2009, p. 61).

La GCP aplicada a tiempo permite a las organizaciones identificar **estos problemas en fase de emerger y ocuparse de resolverlos antes de que estallen**.

Concluyendo, nuestro autor de referencia, indica claramente que *la función principal de la GCP es vigilar e investigar el entorno de la organización y solucionar los posibles problemas mediante la detección de sus primeros indicios*. (Xifra, 2009, p. 61).

2.2.2. LOBBYING VS GCP

Antes de avanzar con la descripción del modelo estratégico de aplicación de la GCP y seguir profundizando en su caracterización, entendemos necesario detenernos para abordar una actividad que puede ser ejercida por profesionales de RR.PP. y que guarda ciertas similitudes con nuestro proceso de estudio: el *lobbying*.

La razón de este abordaje específico, es acercar al lector información que le permita detectar cuando se ejecuta integralmente una **GCP**, y cuando el profesional está ejerciendo **el rol de lobbista** específicamente. Y como la técnica del *lobbying*, puede ser **una de las variadas acciones que pueden ser ejecutadas dentro de la GCP**.



En principio, una de las semejanzas que acerca a ambos conceptos es su **área específica de aplicación**. Como hemos visto en apartados anteriores, la **GCP** como proceso tiene sus **orígenes** en la intervención de **políticas públicas** por parte de organizaciones o distintos grupos de presión relacionados a un tema, el *lobbying*, *en cambio*, como actividad del profesional de RR.PP. posee como campo de acción específico las **propuestas legislativas**. Como lo define Wilcox y autores en su libro:

Por su parte, el ejercicio del lobbismo es una actividad más específica. El Webster's New World Dictionary define el término lobbista como "la persona [...] que procura influir en las votaciones legislativas o en las decisiones de los administradores gubernamentales". En otras palabras, un lobbista dirige todas sus energías a obstaculizar, enmendar o aprobar las propuestas legislativas y las normas del poder ejecutivo. (Wilcox et al., 2006, p. 609).

En este aspecto se evidencia una semejanza entre conceptos, aunque es necesario que recordemos al lector, que si bien la **GCP** nace como proceso para intervenir en procesos legislativos, **su campo de acción**, producto de la complejización de su modelo de aplicación, **logró diversificarse** para ser hoy aplicado en cualquier área en que las organizaciones detecten un posible conflicto potencial, que será necesario desactivar para no ver perjudicada su actividad. La GCP puede ser aplicada en la intervención de políticas públicas hoy en día, **pero no es su única área de aplicación**. En cambio, **la acción del lobbista** se circunscribe a los gobiernos locales, regionales o nacionales y sus **actividades legislativas y ejecutivas**.

Más allá de esta similitud que podría consecuentemente desembocar en una confusión de conceptos, es interesante para lo que comentaremos más adelante, conocer características de la acción del *lobbying*.

Sobre la pregunta inicial, ¿qué hace un *lobbista*?, citaremos lo compartido por Grunig y Hunt en su libro *Dirección de Relaciones Públicas: El trabajo de un lobbista típico es similar al de cualquier buen profesional de las Relaciones Públicas. Empieza por una investigación cuidadosa. Significa llegar a las audiencias correctas con los hechos necesarios* (Grunig y Hunt, 2000, p. 743). Dentro de las competencias básicas en de un *lobbista*, los autores de referencia puntualizan:

- **Establecer coaliciones.** Coopera en generar alianzas con otros grupos que tengan metas similares con el fin de potenciar su pedido al cuerpo legislativo.
- **Investigar y preparar informes.** Con estos documentos buscan proporcionar datos a legisladores y así alimentar argumentos para su causa.
- **Contactar con gente influyente.** Parte de la tarea del lobbista es detectar los miembros de los cuerpos legislativos que poseen mayor influencia en determinados temas para así direccionar sus esfuerzos en ese sentido.
- **Preparar testigos y oradores.** Los legisladores recogen información de expertos y líderes de cada tema para recolectar datos y opiniones. Por ello, los lobbistas trabajan en encontrar portavoces que apoyen su postura sobre determinadas legislaciones.



- **Centrar el debate.** Los lobbistas intentan centrar la atención en temas y peticiones que direccionen a la aceptación de su punto de vista.

Esta somera aproximación a la técnica del *lobbying*, tiene como objetivo acercar al lector información para así establecer, qué aspectos podrían asemejarse al proceso de GCP y cuáles no. Como comentamos anteriormente, resulta de interés para nuestro desarrollo conocer sobre el *lobbying* ya que, como hemos dicho, hay un punto en común realmente interesante entre ellos: **el *lobbying* puede formar parte del proceso de GCP** como una de las técnicas a aplicar si el conflicto potencial está relacionado específicamente con la generación de políticas públicas en la etapa de **desarrollo e implementación de planes de acción** (lo veremos en el capítulo III). Pero por su parte, el *lobbying*, como técnica en sí misma, **no podría ser ejercido en cualquier proceso de GCP**, porque este excede su campo de aplicación.



CAPÍTULO III: MODELO ESTRATÉGICO DE APLICACIÓN DE LA GCP

3.1. DESCUBRIENDO EL MODELO DE GCP

El proceso estratégico mediante el cual se lleva adelante la **Gestión de Conflictos Potenciales**, tal como lo hemos mencionado en el capítulo anterior, y como sucede con la enunciación de modelos de estas características como el de creación de políticas públicas, ha despertado el interés de varios académicos quienes lo abordaron y perfeccionaron a lo largo de los años. El modelo que tomaremos de referencia, es el enunciado por Jordi Xifra en su libro *Comunicación Proactiva: La gestión de conflictos potenciales en las organizaciones*, quien ha recolectado información de numerosos autores y expone el proceso como una serie de etapas, reuniendo el mayor conocimiento disponible al respecto.

Existen modelos que constan de cuatro, cinco u ocho etapas, pero el que Xifra propone se adapta al formulado por la mayoría de los analistas del tema. Vale aclarar, que la estructura procesal depende del **tamaño** y **recursos** que posea cada organización a la hora de implementarlo. Como así también, la estructura del proceso estará sujeta a la **complejidad del conflicto potencial** que se intenta gestionar.

El modelo de GCP enunciado por Xifra consta de **cinco etapas**: identificación de conflictos potenciales, fijación de prioridades, posicionamiento de la organización, implantación de la estrategia, evaluación y control. En este primer acercamiento, explicaremos brevemente al lector sobre cada una de estas etapas que lo conforman, para así más adelante, en este capítulo, profundizar en cada una de ellas desde un punto de vista más analítico y metodológico.

3.1.1. PRIMER PASO: VIGILAR EL ENTORNO

La primera etapa consiste en identificar los temas potencialmente conflictivos. Se trata de identificarlos y clasificarlos, considerando las tendencias y progresos sociales, políticos, económicos, tecnológicos o de competencia que pueden afectar, positiva o negativamente, a la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. (Xifra, 2009, p. 62)

El primer eslabón del proceso de GCP, y sobre el cual la mayoría de los académicos están de acuerdo en asentir que configura ser el más importante y crítico de toda la cadena, es el de la **vigilancia continua del entorno de la organización** para detectar cualquier desajuste en las expectativas de sus públicos, que podría desencadenar en un potencial conflicto a futuro.

Los parámetros que se utilizan en esta primera etapa, son definidos por los aspectos más característicos de la organización, como ser, **visión, misión, objetivos, operaciones** y su **plan de acción**. Como mencionamos anteriormente, la complejidad del proceso de identificación dependerá tanto de los recursos humanos y económicos con que se cuenta para su ejecución, como así también, la importancia que el seguimiento de determinado conflicto potencial revista para una organización.



En sí misma, la etapa de identificación puede ejecutarse a través de un **sencillo proceso**, como ser un *brainstorming*, o también puede abordarse con estudios más **formales y sistemáticos** de datos obtenidos a través de análisis de publicaciones periodísticas, proyectos de ley o intervenciones públicas de políticos, estudios de mercado, encuestas a los públicos, informes de colectivos sociales como grupos de presión, y de otras fuentes de información. Con el único objetivo de detectar a tiempo una tendencia o tema relevante que potencialmente podría afectar positiva o negativamente, y del que se deberá tomar acciones al respecto.

La importancia primigenia de la primera etapa yace en que, como profundizaremos más adelante, un error en sobrevalorar o ignorar por completo una determinada tendencia, podría ser muy costoso en términos de reputación, imagen, e incluso en recursos económicos, para una organización. Por ello, hacer un especial esfuerzo en este primer paso es esencial para la ejecución efectiva y consecuente de la GCP.

3.1.2. SEGUNDO PASO: ESTABLECER PRIORIDADES

La segunda etapa consiste en fijar las prioridades. La identificación de los issues hará surgir muchos de los que tengan relación con la organización. Pero no todos los temas tendrán la misma importancia ni serán oportunos. (Xifra, 2009, p. 63)

Jerarquizar las **tendencias** o **temas potenciales** representa una tarea necesaria para dimensionar cuál es el panorama en el que la organización se encuentra. Existen varios factores que deben considerarse a la hora de determinar la importancia de un *issue* sobre otro, además de un abanico de métodos cuantitativos que permitan al profesional estimar su impacto y probabilidad de ocurrencia.

Más allá de las técnicas existentes para jerarquizar a los *issues*, que veremos más adelante, Xifra comparte, en principio, una serie de observaciones fundamentales a tener en cuenta basadas en la inmediatez de su ocurrencia:

- a) **IMPACTO DE CORTO PLAZO.** Si el *issue* tiene capacidad de generar un impacto en el corto plazo, será necesario establecerlo dentro de las prioridades de acción dentro del proceso de GCP, ya que requerirá de una acción inmediata. *Se trata de factores que pueden afectar a los resultados o a la reputación de la empresa, o en los que es inminente algún tipo de acción.* (Xifra, 2009, p. 63).
- b) **INTERÉS PERO NO INMEDIATO.** Se trata de aquellos temas en los que la organización tiene algún interés pero que no sea único de ella misma. *Por ejemplo, los asuntos que afectan a todo el sector.* (Xifra, 2009, p.63). Son temas, como veremos, que se mantienen dentro de la matriz de seguimiento sobre su evolución, pero que no se consideran como prioritarios para ejecutar acciones inminentes.
- c) **TEMAS A LARGO PLAZO.** En este punto, se trata de los *issues* identificados cuyo impacto podrían afectar a una organización en el largo plazo o que se tratan de temas especulativos, sobre los cuales no es necesario una respuesta inmediata. *Por ejemplo, el cambio climático.* (Xifra, 2009, p. 63). Son temas



sobre los cuales se realiza un seguimiento más esporádico. No son descartados de la matriz, pero su impacto real podría demorar años.

De la misma manera que sucede con la identificación, la **jerarquización de los issues**, de acuerdo a determinados criterios y prioridades, asegura que la organización asigne recursos focalizando en aquellos temas que pueden tener un impacto inmediato en sus resultados o reputación, antes de ocuparse de otros que podrían ser importantes, pero no son necesariamente urgentes.

Por su parte, Gonzalez Herrero, en su libro *Marketing Preventivo* de 1998, señala como aspectos importantes a tener en cuenta la **probabilidad de que un conflicto potencial** determinado alcance el **estadio de madurez** en un período de tiempo. Sobre este punto, establece que la probabilidad de que un asunto suceda, viene dada por dos factores fundamentales:

- **La característica del asunto.** *En primer lugar, la probabilidad de que un asunto se dé o no depende en gran medida de las características del mismo. Una sociedad es más sensible a determinados temas en determinados momentos.* (Gonzalez Herrero, 1998, p. 126). El autor recomienda realizar un proceso de clasificación de los asuntos identificados respecto a su situación en el entorno. Puede categorizarse, en términos generales, como ser políticos, sociales o económicos; o establecer parámetros más específicos, como factores ambientales, demográficos, de estilos de vida, etc.
- **Las características del público afectado por dicho asunto.** *Las características del público afectado y la probabilidad de que un asunto determinado evolucione hasta convertirse en un problema real se encuentran directamente relacionados. El público es la fuerza que impulsa la evolución de cualquier asunto.* (Gonzalez Herrero, 1998, p. 127). Sobre este punto, explica que es conveniente evaluar las posibles actitudes y probables comportamientos al respecto, para así estimar el grado de influencia de dichos grupos sobre la organización. Lo que permitirá determinar qué técnicas se podrían utilizar para imponer una solución.

3.1.3. TERCER PASO: DEFINIR UNA POSTURA

La tercera etapa consiste en posicionarse. Una vez identificados los principales conflictos potenciales, la empresa debe desarrollar su postura, es decir su visión del tema y de la manera de resolverlo. (Xifra, 2009, p. 64)

Cuando un conflicto potencial o *issue* es identificado por la organización como un tema o tendencia a tener en cuenta, y luego al ser caracterizado, se lo considera como un asunto que es necesario comenzar a tratar en un corto o mediano plazo; los profesionales deben comenzar a definir **cuál será la postura que se tomará** en torno al mismo. La determinación de lineamientos básicos, será el **sustento** que determinará *a posteriori* cómo promover esa posición tomada.



Usualmente, como menciona Xifra, la postura suele presentarse como un *briefing* que contiene como elementos:

- a) **La declaración.** Se trata de la definición del tema potencialmente conflictivo identificado y valorado.
- b) **La postura.** Describe cuál es la visión que posee la organización sobre el mismo.
- c) **La respuesta.** Expresa lo que la organización está haciendo o estima que debe hacerse al respecto.

La postura debe ser un reflejo del **consenso** de los principales actores y miembros de la organización que tienen intereses en ella. La importancia de este eslabón está dada en fijar una posición que contenga los puntos de vista y comentarios de quienes estén involucrados directamente con el *issue* a abordar, de manera de establecer una postura con fundamentos sólidos y específicos.

Por ejemplo, una empresa farmacéutica interesada en cuestiones de patentes genéticas hará participar a su equipo de I+D, a sus asesores jurídicos y a los principales responsables de sus unidades orgánicas, en el desarrollo de la postura y de las respuestas. (Xifra, 2009, p. 64).

3.1.4. CUARTO PASO: PLANIFICACIÓN Y ACCIÓN

La cuarta fase consiste en desarrollar/implantar un plan de acción. (Xifra, 2009, p. 64)

Cuando la organización ya ha definido cuál será la postura a seguir en referencia al *issue*, llega el momento de **comunicarlo a todos los públicos interesados**. Gonzalez Herrero, comenta que en esta etapa es cuando se define el **contenido** de los mensajes que se emitirán, se determinan los **canales** a través de los cuáles serán ejecutados y los **procedimientos tácticos y operativos** que serán necesarios para lograr el objetivo propuesto. Este eslabón finaliza cuando las acciones planificadas son ejecutadas.

En algunos casos, expone Xifra, una declaración de postura y respuestas emitida por la organización será suficiente para contestar los interrogantes planteados, e inclusive amainar el conflicto potencial. Pero por otro lado, existen situaciones que por su inmediatez, impacto, duración o complejidad, requerirán la definición de un plan de acción más complejo.

El plan de acción puede ser una campaña de comunicación cuyo objetivo sea educar al público sobre la postura de la empresa, o puede constituir un plan integral de gestión empresarial y comunicación corporativa que adapte las políticas, prácticas o productos de la organización a las expectativas cambiantes de los públicos. (Xifra, 2009, pp. 64-65).

3.1.5. QUINTO PASO: EVALUAR, VALORAR Y SEGUIR

La quinta y última etapa consiste en hacer el seguimiento y volver a valorar. (Xifra, 2009, p. 65).

El paso final de un proceso de GCP es comparar los **resultados obtenidos** por la implementación del plan desarrollado y las **metas que se marcaron en un principio**. Desde el momento en que el conflicto



potencial es detectado, es conveniente hacer su seguimiento y analizarlo periódicamente para determinar si sigue siendo relevante para la organización. Como veremos más adelante, puede suceder que los fundamentos del debate que lo gestaron hayan cambiado, lo que implicaría como oportuno modificar el plan de acción para adaptarse a estos nuevos escenarios.

Los *issues* **no son estáticos**, pueden evolucionar, ramificarse y tomar nuevos rumbos. Sobre este respecto, Xifra nos brinda un claro ejemplo, que consideramos pertinente compartir con el lector:

El caso del medioambiente, sin ir más lejos, hace más de treinta años que es un tema de interés general. Mientras que el nivel de preocupación por él se ha mantenido constante, el tema en sí ha tomado diversas direcciones: emisiones tóxicas, conservación de la energía, prácticas de reforestación, reciclaje, reducción del consumo de carburantes o cambio climático. Siempre aparecen nuevos datos, nuevas informaciones, nuevas opiniones, nuevas normativas gubernamentales, nuevos grupos de interés o graves acontecimientos que generan cambios en la importancia y visibilidad del tema. (Xifra, 2009, p. 65).

El proceso de GCP tiene la característica de ser **circular**. Los conflictos potenciales se detectan, se priorizan, se gestionan con posturas y planes de acción, se siguen continuamente y se vuelven a analizar. En este análisis se determina si hubo variaciones desde la primera vez que se detectó, si el escenario cambió, si los intereses de los públicos involucrados mermó o se intensificó, etc. El resultado obtenido será el que permita decidir, por ejemplo, si es conveniente redefinir la postura de la organización o modificar su plan de acción para mantener al conflicto en un estadio de potencial, o simplemente, eliminarlo de la agenda. En los apartados posteriores profundizaremos en cada una de las etapas descritas, para acercarle al lector un conocimiento más específico sobre el proceso de la GCP.

3.2. ETAPA I: IDENTIFICAR CONFLICTOS POTENCIALES

La identificación de los conflictos potenciales es una de las etapas fundamentales del proceso de GCP. Como mencionamos anteriormente, su importancia yace en que **si no se determinan correctamente** cuáles son los temas potencialmente conflictivos, no se podrán **ni prevenir, ni gestionar**.

Xifra comenta en su libro, que existen numerosos académicos de la GCP que definen diversas categorías de conflictos, temas o *issues*, según su paso por **diferentes fases** que marcan el ritmo de su posible **evolución**. Una de las definiciones más reconocidas es la desarrollada por los autores Richard Crable, profesor asociado de Comunicación, y Steven Vibbert, profesor asistente de Comunicación, ambos de la Universidad de Purdue, Indiana, EE.UU.; en el artículo *Managing Issues and Influencing Public Policy*, publicado en el año 1985, en el *Public Relations Review*.



3.2.1. CRABLE Y VIBBERT: ISSUES Y SUS ESTADIOS EVOLUTIVOS

En este artículo, los autores centran su estudio en la naturaleza de los *issues*, su relación con las políticas públicas y proponen un proceso propio de gestión al que denominaron modelo catalítico de gestión de *issues*. El artículo explora varios temas, pero a los fines de nuestra construcción teórica, únicamente nos enfocaremos en el titulado *The Nature of Issues*, donde categorizan a los conflictos potenciales en diferentes **estadios**, que según Crable y Vibbert, correctamente identificados, podrían brindar una valiosa información al profesional, para determinar la mejor forma de actuar e intervenirlos.

En principio, mencionan una serie de condiciones que influyen directamente en el posicionamiento de un *issue* en un estadio determinado. A saber:

- a) La importancia o el nivel de atención que se le otorga a un determinado tema es **variable**.
- b) Los temas potencialmente conflictivos **no son todos iguales para la opinión pública**.
- c) **El nivel de relevancia** alcanzado por un tema en la opinión pública es un **reflejo del estadio** en que se encuentra.

Los *issues* tienen diferentes estadios o niveles de importancia para quienes los reciben. Es tarea del gestor de *issues* comprender el estadio en que se encuentra el tema para sus públicos clave y así, mediante una intervención comunicacional, mover sus opiniones hacia el estadio deseado. (Crable y Vibbert, 1985, p. 5, traducción del autor).

Los *issues* poseen un **ciclo de vida** donde en cada etapa pueden ser identificados por características propias. En su artículo, describen la existencia de cinco niveles básicos o estadios, pero describiremos los cuatro primeros que son los que toma de referencia Xifra:

1. **Estadio Potencial.** Se puede pensar que un tema tiene un estadio potencial, un primer nivel de importancia, cuando **una persona o grupo de personas demuestran su interés en el tema**. (Crable y Vibbert, 1985, p. 5, traducción del autor). Como mencionan, cualquier persona o grupo de personas pueden prácticamente darle el estadio de potencial a un problema otorgándole la atención necesaria. Pero, también mencionan, que por otro lado, no hay garantía de que el tema evolucione más allá de este grupo específico.
2. **Estadio Inminente.** Un tema podría tener un estadio inminente, un segundo nivel, sólo **si su potencial ha sido aceptado por otros**. (Crable y Vibbert, 1985, p. 6, traducción del autor). Prácticamente, para llegar a este estadio, el tema debe haber sido:
 - a. **Endosado** a personas o grupos vinculados, quienes lo toman como propio (líderes de opinión, grupos de interés, etc.)



- b. **Legitimado** sobre la base de la tradición histórica de la comunidad, o también en sus valores sociales, etc.
- c. **Percibido** como una cuestión que afecta a varios públicos, poniendo de manifiesto los vínculos que los conectan entre sí como posibles afectados.

Como cabe esperar, el tema alcanza este estadio cuando crece en poder. Pero, como mencionan los autores, las empresas, los ciudadanos y los poderes públicos, por lo general, siguen sin considerarlo como un tema importante que atender. Xifra, en este aspecto, comenta: *Volvemos a incidir en que es en estas dos primeras fases donde tiene sentido hablar de GCP como forma proactiva de comunicación, antes de que los conflictos dejen de ser potenciales para convertirse en críticos.* (Xifra, 2009, p. 70).

3. **Estadio Actual.** Primero, el tema es de **interés actual o presente**, y segundo, el tema se ha convertido en un medio de intercambio – un tema honrado o aceptado de conversación y preocupación. (Cralle y Vibbert, 1985, p. 6, traducción del autor). Un *issue* llega a este estadio, cuando:

- a. Es **difundido** a través de **los medios de comunicación social**.
- b. Cuando su cobertura tiende a la **dicotomía** y **dramatización** de posturas de cada lado.
- c. Cuando **varios públicos** participan en su dramatización activamente.

4. **Estadio Crítico.** En el cuarto estado, el tema se convierte en crítico **cuando las personas o grupos se identifican con alguna de sus posturas.** (Cralle, y Vibbert, 1985, p. 6, traducción del autor). En este momento es cuando los públicos se involucran con lo que sucede. Además de estar notificados, conocen sus posturas, toman como propia alguna de ellas y creen en los argumentos que de ella se desprenden, para ejecutar una defensa activa de la misma. Es esta fase donde se puede requerir la intervención a través de una decisión política. *En estos dos últimos estadios la mejor táctica sigue siendo la negociación y colaboración.* (Xifra, 2009, p. 71).

Como podemos observar, un conflicto potencial o *issue* tiene diferentes grados de intensidad y otras características que denotan su probabilidad de **convertirse en una crisis**, en función de la fase evolutiva en que se lo identifique. No será lo mismo para un profesional que intenta abordar un conflicto, encontrarlo en un estadio potencial cuando un pequeño grupo de personas comienzan a darle atención, que en un estadio actual, cuando ya ha trascendido la discusión privada y comienza a ser tratado en los medios de comunicación social.

3.2.2. XIFRA: CICLO DE VIDA DE LOS CONFLICTOS

Si bien identificar el conflicto potencial, en sí mismo, es clave para su adecuado tratamiento a través de la GCP, reconocer además cuál es la cobertura, difusión, posturas y fundamentos que hay en torno al mismo, permiten establecer cuáles serán las **mejores tácticas a ejecutar para su intervención**. Desde este



punto, es que Xifra en su libro, propone una aproximación al ciclo de vida de un conflicto en función de diversos factores que permitirán **diagnosticar su estado evolutivo**. Para ello describe cuatro fases de interés: emergencia, difusión, establecimiento y erosión; donde el paso de una etapa hacia la otra, dependerá del **índice de penetración social** del conflicto potencial.

3.2.2.1. EMERGENCIA DEL TEMA: POTENCIALIDAD E INMINENCIA

Se trata de la etapa de origen (...) El conflicto potencial existe como una parte de una determinada tendencia emergente más amplia, identificada o expresada por estudiosos o futurólogos que se centran en problemáticas que, a su parecer, la mayor parte de la sociedad desconoce. (Xifra, 2009, p. 72).

En esta etapa es cuando el conflicto potencial **emerge**. Antes de esta fase, el tema es un asunto entre muchos otros, sin ninguna relevancia para la sociedad o determinados grupos. Según Xifra, la particularidad que da contenido a esta etapa, es la aparición de una **necesidad específica** que surge a través de varios canales: grupos de presión, eventos, etc.

El tema comienza a tomar una cierta relevancia cuando esa necesidad es tomada por personas o colectivos que tienen el **poder** y la **autoridad** para vislumbrar y **definir esa problemática como un conflicto potencial**. Se trata mayoritariamente de expertos en el tema, individuos o grupos que tienen la capacidad de influir en el mecanismo mediante el cual puede difundirse. *Ésta y las otras etapas del ciclo vital del conflicto implican grupos de intermediarios que influyen en la manera en que el tema penetra en la sociedad. (Xifra, 2009, p. 72).*

En esta fase, el conflicto potencial tiende a **complejizarse** producto del debate de expertos y diferentes grupos que expresan por distintos canales su opinión al respecto. La particularidad que la diferencia de la etapa posterior, es que la **cobertura de los medios de comunicación suele reducir el debate a meras opiniones entre partes**. El nivel de complejidad varía entre fases, y como se verá a continuación, esto se relaciona directamente con la manera en que los individuos y los medios de comunicación se involucran en la discusión.

3.2.2.2. DIFUSIÓN DEL TEMA

Un conflicto potencial se difunde a través de los afectados. A partir de este momento, los antagonistas se definen y se posicionan al respecto. Posteriormente, el conflicto se extiende desde su ámbito originario de implicación hacia ámbitos vecinos. (Xifra, 2009, p. 73)

Aquí los **medios de comunicación empiezan a interesarse más en el tema**. Las personas o grupos relacionados ayudan a darle una definición más concreta al conflicto, a través de debates más profundos, cristalizándose posturas más notables como **protagonistas** o **antagonistas**. Tienden a involucrarse: personas



públicas, colectivos con un alto nivel de credibilidad, grupos de activistas, etc.; quienes cooperan en darle más visibilidad al conflicto potencial.

3.2.2.3. ESTABLECIMIENTO DEL TEMA

En esta etapa, el tema es conocido por un amplio sector de la sociedad o del subsistema social afectado. Está, por consiguiente, generalizado: por ejemplo, la globalización o las catástrofes climáticas. (Xifra, 2009, p. 73).

Esta fase corresponde al estadio actual descrito por Crable y Vibbert. Cuando el tema llega aquí, significa que **organizaciones con gran influencia social se apoderaron del mismo**, toman una postura de acuerdo a sus intereses y la expresan abiertamente, generando un apoyo específico sobre lo que creen que es mejor. Esto conlleva a que particularmente los medios de comunicación, sean quienes posan su interés en el tema dada la notoriedad que ha tomado, lo que conduce en consecuencia, a una **bipolarización marcada en la discusión pública**.

3.2.2.4. EROSIÓN DEL TEMA

Un tema se erosiona cuando decae su relevancia, cuando se estanca su interés público. Habitualmente estas situaciones se producen porque el debate sobre el tema se cierra a través de una acción legislativa o política. (Xifra, 2009, p. 74).

Esta última etapa se correlaciona con el estadio crítico que vimos anteriormente. Es el momento en que el **conflicto potencial requiere de una acción específica**, si por ejemplo se trata de una decisión política, debería resolverse a través de una política pública. También puede suceder que el tema puede perder interés, por la aparición de otros cuya relevancia y urgencia lo colocan en un segundo plano. Cualquiera sea el caso, *los individuos y/o los grupos que se han implicado en la difusión envejecen con el tema, de tal manera, que ambos pierden significación mutua, y aquél sólo se discute en círculos con conocimientos específicos. (Xifra, 2009, p. 74).*

Cabe mencionar, que como se verá más adelante en el modelo de GCP, el hecho de que el tema se erosione o inactivo, no significa que desaparezca en su totalidad. Existe la posibilidad de que se mantenga en un **estado de latencia**, que será necesario monitorear, para intervenir en caso de que se reactive.

Según Crable y Vibbert, en esencia, la inactividad de un problema resuelto puede alterarse cuando alguien - en otro momento con nuevas circunstancias - vea el potencial del problema de nuevo. Un problema puede convertirse en inactivo durante las primeras etapas del proceso: un problema puede no obtener el respaldo de grupos o personas importantes, y caería del estadio de potencial a latente; un problema puede volverse inminente, pero no atraer la atención de grupos que lo difundan (caería de inminente a inactivo); o, un problema puede llegar a ser tan complejo que, incluso si alcanza el estadio de actual, cae en estado latencia sin resolverse. En cada uno de estos casos, el problema se mantendrá latente hasta que una persona o grupo



vuelva a percibir su potencial. Si ese momento sucede, el ciclo del estado del problema puede comenzar de nuevo. (Cralle y Vibbert, 1985, p. 7, traducción del autor).

Con los aportes realizados por Xifra y por Crable y Vibbert, nos hemos propuesto acercar al lector, un conocimiento más profundo sobre los *issues*. Como se ha mencionado en reiteradas oportunidades, **identificar el tema o conflicto potencial en un estadio o etapa específica, permitirá al profesional planificar y ejecutar las acciones más eficientes para su intervención.** Desactivar un conflicto potencial en una etapa temprana, de emergencia o inminencia, no requerirá los mismos esfuerzos y recursos que lo que puede significar detener un tema que se encuentre en un estadio actual o de establecimiento, donde los medios de comunicación posaron su interés y es un tema de agenda. Con esta información, ya brindamos la respuesta sobre ¿qué es lo que identificamos en esta primera etapa de GCP? Ahora es momento de brindarle al lector, las herramientas recomendadas para llevarla a cabo.

3.2.3. TÉCNICAS DE IDENTIFICACIÓN DE LOS ISSUES

Las técnicas de identificación de los conflictos potenciales varían en función de su estado evolutivo. (Xifra, 2009, p. 78). A continuación compartimos las técnicas de identificación recomendadas a aplicar para detectar conflictos potenciales en sus distintos estadios posibles.

ESTADIO DEL TEMA	ACTIVIDAD/ CARACTERÍSTICAS	TÉCNICAS DE IDENTIFICACIÓN
EMERGENTE O LATENTE	Es la etapa de origen. Se requiere ejecutar un seguimiento del entorno para identificar las tendencias, ideas y hechos sociales, económicos, políticos y tecnológicos que podrían afectar a la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ● Revisión de publicaciones (oficiales, periodísticas, grupos de interés o de <i>think tanks</i>) y de sitios web. ● Examen de literatura al respecto. ● Entrevistas a expertos, académicos o decisores públicos para conocer su opinión.
DIFUSIÓN	Es cuando el tema se ha expresado y se inicia la cobertura mediática. Las posturas opuestas que pugnarán entre sí ya se encuentran definidas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Sondeos de opinión. ● Grupos de discusión. ● Análisis de cobertura mediática (clipping) ● Consultas a grupos de interés y <i>think tanks</i>.



<p>ESTABLECIMIENTO</p>	<p>Se da cuando el debate ya se encuentra iniciado y existe una intervención legislativa o regulación inminente. Los defensores manejan las posturas e influyen en la política. Se forman coaliciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Sondeos de opinión. ● Seguimiento y control del proceso legislativo. ● Contactos con decisores públicos.
<p>EROSIÓN</p>	<p>Se trata de un tema que está resuelto pero que podría requerir un seguimiento complementario, si hay posibilidad de que resurja y convertirse nuevamente en un <i>issue</i> a gestionar, o la necesidad de agregar una legislación adicional o nueva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Seguimiento y control de los medios de comunicación social. ● Seguimiento y control del proceso legislativo. ● Análisis de tendencias. ● Examen de literatura al respecto.

3.3. ETAPA II: FIJAR PRIORIDADES

La aplicación de la primera etapa de la GCP, la identificación de conflictos potenciales, arrojará una cantidad de temas a abordar que, en base a su desarrollo, podrían tener un **impacto** más o menos notable para la organización. Mientras más **analítico** y **metódico** sea el proceso de detección, **mayor será la relevancia** de los conflictos potenciales detectados. *Algunas grandes empresas disponen de bases de datos internas que incluyen entre 12 y 50 temas, aunque solo entre 3 y 5 justifican el tiempo y los recursos necesarios para emprender una estrategia de GCP.* (Xifra, 2009, p. 90).

Como mencionan varios autores especializados, la aplicación efectiva del primer paso de la GCP, arrojará una cantidad diversa de *issues* que potencialmente podrían afectar, en menor o mayor medida, la reputación, productividad, economía, entre otros aspectos, de la organización. Como ya comentaba Xifra, existen casos en que la matriz puede incluir, por ejemplo, hasta 50 temas potenciales a abordar. Pero también aclara, que de ese universo detectado, **posiblemente unos pocos sean considerados para gestionar en el corto y mediano plazo.**

Sus profesionales han de centrarse en aquellas materias con más alto potencial de impacto sobre la organización, tanto positivo como negativo, y desestimar el resto, o bien encontrar vías alternativas para ocuparse de ellas. (Xifra, 2009, p. 90). Tan importante como detectarlos, es **valorar y jerarquizar** los *issues*. Realizarlo correctamente, permitirá determinar a cuáles asignarles recursos y tiempo para su abordaje, y



sobre cuáles, en lo inmediato no es necesario enfocar esfuerzos o, simplemente, no revisten de importancia para la organización y directamente desestimarlos.

Fijar las prioridades, como segundo paso dentro del proceso, es lo que permitirá al profesional de RR.PP. responsable de la aplicación de la GCP, determinar **cuáles de los issues detectados serán relevantes, y cuáles no**. Para hacerlo, nuestro autor de referencia menciona que el **nivel de complejidad** con que se ejecuta esta jerarquización puede variar. Determinado en mayor medida, por los recursos disponibles para realizarlo y la importancia que puede dársele al tema dentro de la organización.

3.3.1. JERARQUIZACIÓN SIMPLE: UN PROCESO SENCILLO Y EFICAZ

En principio, Xifra nos dice que la fijación de prioridades puede ejecutarse a través de un **sencillo proceso**. Que si bien esta simple aproximación descansa en la capacidad analítica de los responsables de la GCP, varias organizaciones la implementan con **buenos resultados**. Su primera propuesta, se basa en una lista de **preguntas sencillas y directas**, que deberán ser respondidas para dimensionar superficialmente las características de los *issues* detectados. El resultado de este cuestionario, permitirá inferir sobre si existen temas a tratar de inmediato, o si se trata de situaciones sobre las cuáles no es necesario realizar acciones de intervención. Las preguntas que propone en su libro son:

¿Qué impacto real o potencial tiene el tema sobre la capacidad de la organización de desarrollar su actividad o sobre su reputación: alto, moderado, bajo?

¿La probabilidad de que el impacto se produzca, es alta, moderada o baja?

¿Cuándo es probable que se produzca el impacto: ya, a corto plazo, a medio plazo (12 meses) o a largo plazo (36 meses)? (Xifra, 2009, p. 90).

Con este primer acercamiento sobre el análisis de los *issues* detectados, y tal como comentábamos anteriormente, podríamos recoger una **valiosa información que permitirá planificar las acciones posteriores**. Por ejemplo, si de los temas identificados encontramos uno cuyas respuestas a estas preguntas son: que el impacto que tiene sobre la capacidad de interferir en el desarrollo de la actividad de la organización es alto, que la probabilidad de que suceda es alta y que podría darse de inmediato; el profesional deducirá que se encuentra enfrente de un tema que deberá tomar como prioritario para tratarlo lo antes posible. Mientras que, dadas las primeras condiciones, impacto alto y probabilidad alta, pero con una probabilidad de darse efectivamente en el largo plazo, será un tema a colocar en agenda para trabajar estratégicamente con un período de tiempo más prolongado.

Si bien responder a estas preguntas podría brindar una valiosa información para jerarquizar los temas potenciales, existe también un universo de *issues* que requerirán de una mayor complejidad metodológica para ser clasificados y abordados.



3.3.2. JERARQUIZACIÓN MATEMÁTICA: PRIORIZANDO CON ECUACIONES

Cuando se trata de temas que requieren un análisis más complejo, Xifra cita al Doctor en Asuntos Públicos y Gestión de Problemas Potenciales, W. Timothy Coombs, que en su publicación del año 2002 en el *Journal of Public Affairs*, bajo el título *Assessing online issue threats: Issue contagions and their effect on issue prioritisation*, analiza a la GCP en Internet, y establece **siete elementos a considerar para valorar un conflicto potencial y así fijar prioridades de actuación.**

Cabe mencionar, que Coombs, en su texto aborda el tema desde una perspectiva negativa. Recordando al lector en este punto, que la aplicación de la GCP puede ser efectiva para **desactivar** conflictos potenciales, como así también, **aprovechar** temas potenciales que podrían ser una oportunidad de crecimiento para las organizaciones.

La lista de elementos a considerar para analizar un *issue*, enunciada por Coombs citado por Xifra, contiene:

- a) **AMENAZA.** Se trata del **peligro** que reviste el conflicto potencial para la organización.
- b) **IMPACTO.** Es la **cantidad de daño o perjuicio** que puede infligir en una organización un tema particular. En general, se cuantifica en términos financieros, si bien se concibe que un perjuicio en la reputación ocasionará indefectiblemente un impacto económico.
- c) **PROBABILIDAD.** Es la **posibilidad** de que el tema conflictivo **se desarrolle de la manera en que se tiene previsto**, requiriendo una actuación efectiva de la organización. Este punto se evalúa en base a la **legitimación del conflicto potencial** y el **poder del gestor de conflictos potenciales.**
- d) **LEGITIMACIÓN DEL CONFLICTO POTENCIAL.** Este punto se trata **del grado de reconocimiento** que tienen los públicos alcanzados sobre el tema potencial. Cuando el público reconoce la importancia de un tema, este se considera como legitimado.
- e) **PODER DEL GESTOR DE CONFLICTOS POTENCIALES.** Se trata de la capacidad del responsable de gestión de conflictos potenciales para lograr que la organización opte por determinada acción de intervención. Este poder también es medido por su **capacidad de cercanía e influencia a los públicos clave.**
- f) **PROXIMIDAD.** Es la habilidad de acceder a los públicos a través de su red de vínculos.
- g) **GRADO.** Es el **número de vías** a través de las cuales un público puede vincularse con otros. (Coombs mencionado en Xifra, 2009, pp. 90-91).

El autor propone que para poder estimar el nivel de **amenaza** que reviste un determinado tema potencial, se deben valorar el **impacto** y la **probabilidad** de que suceda. Las valoraciones que se otorgan a



cada punto serán **netamente subjetivas**, por lo que sugiere que **el gabinete o equipo** que estará a cargo de hacerlo, deberá estar compuesto por directivos con gran experiencia, de los responsables de comunicación y relaciones públicas, de los asesores jurídicos, de los técnicos internos, y toda aquella persona familiarizada con el conflicto potencial y las tendencias relacionadas. Su propuesta también admite la participación de un **responsable en solitario**, quien puede obtener información necesaria de líderes de opinión y expertos en el tema, a través de entrevistas, grupos de discusión y otras fuentes de información.

Para llevar adelante la valoración final de un determinado *issue* enuncia la siguiente ecuación:

ECUACIÓN 1. AMENAZA = IMPACTO x PROBABILIDAD

Siendo:

ECUACIÓN 2. PROBABILIDAD = LEGITIMACIÓN DEL CONFLICTO POTENCIAL + PODER DEL GESTOR DE CONFLICTOS POTENCIALES

Para facilitar la evaluación, propone asignar un **rango numérico** a cada elemento. *Por ejemplo, en una escala de 1 a 3, desde bajo (1) a alto (3), pasando por moderado (2), o bien utilizar otras escalas no superiores a los diez números.* (Xifra, 2009, p. 92). Entonces, y para presentarlo de una manera práctica para su comprensión, el paso a paso propuesto para ejecutar esta valoración es:

1. Se valorará con la escala elegida, preferentemente del 1 al 3:

Legitimación del conflicto potencial. Siendo el nivel de conocimiento que el público tiene del tema.

Poder del gestor de conflictos potenciales. Dado por la influencia y acceso real que puede tener el gestor en los públicos y en las redes vinculantes.

2. Calculado este número se ejecutará la **ecuación 2** que nos dará el valor de la **probabilidad**.
3. Se analizará con los especialistas o con la información que se pueda obtener sobre el tema potencial ¿cuál será el **daño** que puede infligir en la organización? Con ese dato se valorará el **impacto**.
4. Con el número de probabilidad calculado y valorado el impacto, se resuelve la **ecuación 1**.

Para brindarle claridad al lector, proponemos un ejemplo práctico.

SITUACIÓN: Son detectados dos conflictos potenciales en la etapa de identificación que deberán ser valorados para fijar las prioridades de acción. Siendo:

CONFLICTO A: un tema potencial en el que los públicos relacionados poseen un bajo conocimiento de su existencia, y donde el gestor de conflictos potenciales posea un acceso moderado a los mismos. Además se conoce que el nivel de daño que puede causar el desarrollo del tema para la organización es moderado.



CONFLICTO B: se trata de un conflicto donde los públicos poseen un conocimiento alto sobre el tema y se trata de grupos a los que el gestor posee una influencia y vinculación alta. Y a su vez, se concluye que el daño que pudiese causar a la organización puede ser muy alto.

CÁLCULO: utilizando un rango numérico del 1 al 3, donde: (1) bajo, (2) moderado, (3) alto.

CONFLICTO A:

1. Se determinan:

LEGITIMACIÓN DEL CONFLICTO POTENCIAL = 1 (bajo)

PODER DEL GESTOR DE CONFLICTOS POTENCIALES = 2 (moderado)

2. **PROBABILIDAD = 1 + 2 = 3**

3. **IMPACTO = 2**

4. Por lo tanto, **AMENAZA = 2 x 3 = 6**

CONFLICTO B:

1. Se determinan:

LEGITIMACIÓN DEL CONFLICTO POTENCIAL = 3

PODER DEL GESTOR DE CONFLICTOS POTENCIALES = 3

2. **PROBABILIDAD = 3 + 3 = 6**

3. **IMPACTO = 3**

4. Por lo tanto, **AMENAZA = 3 x 6 = 18**

En este caso hipotético que planteamos, nos enfrentamos a dos conflictos potenciales cuyas valoraciones en cuanto a su amenaza son: 18 y 6 ¿Qué quieren decirnos estos números? *Los de valoraciones más elevadas serán los candidatos a ser incluidos en una lista de temas candentes.* (Xifra, 2009, p. 92). Resolviendo estos simples cálculos, los profesionales enfocados en el tratamiento y ejecución de una GCP, pueden determinar cuáles son los temas que requieren de una **atención inmediata** y cuáles ocupan una **posición inferior** en la lista de temas a tratar o, incluso, pueden ser **desestimados** por su baja amenaza.

Sobre cómo abordar los escenarios posibles, se fijarán tres categorías que se correlacionan con los resultados que se podrían obtener:

- **AMENAZA ALTA.** Son aquellos *issues* a los que se deberá dar una **máxima prioridad de gestión**, ya que es notable e inminente su impacto. Dada su **primacía** requerirá de una **respuesta inmediata**.



- **AMENAZA MODERADA O RELATIVA.** Se trata de aquellos temas que de acuerdo a lo valorado, **no requerirán una respuesta inmediata**, pero que deberán ser atendidos en el **mediano plazo**. En este tipo de amenazas, *la única acción pertinente será el seguimiento minucioso y continuado del tema potencialmente conflictivo.* (Xifra, 2009, p. 92).
- **AMENAZA BAJA.** Son temas cuya valoración los coloca en una posición de **baja prioridad** para la organización. Puede agregarse a una lista para un **seguimiento periódico** o **eliminarse** directamente de las *issues* a tener en cuenta.

Con lo expuesto, cabe mencionar que la etapa de fijación de prioridades de la GCP requiere de un conocimiento profundo de cada tema por los profesionales en RR.PP. que se vean involucrados en su ejecución. La información recabada de grupos de especialistas que formen parte de la organización o de otras fuentes que **nutran su conocimiento**, permitirá tomar las decisiones sobre las **valoraciones** pertinentes para **calcular el nivel de amenaza u oportunidad** con la que la organización se está enfrentando. Ya que, cómo veíamos anteriormente, la evaluación final estará dada por valores atribuidos.

3.3.3. JERARQUIZACIÓN: FACTORES ADICIONALES PARA LA ACCIÓN

Con la valoración realizada, Xifra comenta, que existen **factores adicionales** a tener en cuenta antes de que la organización decida gestionarlo activamente, más allá de que su nivel de amenaza sea alto. Puede suceder que por más inminente que pueda ser valorado un tema, la organización no disponga de los recursos o la capacidad para abordarlo. O, simplemente, no tenga la credibilidad requerida para participar del debate que pueda generarse sobre el mismo. *Por ejemplo, una compañía con antecedentes de contaminación atmosférica no será el defensor competente de una acción gubernamental en temas de medio ambiente.* (Xifra, 2009, p. 93)

En cada uno de los *issues* detectados y valorados, es conveniente analizar las posibilidades que la organización posee para seguir con el proceso de GCP. Es por ello, que Xifra propone **tres estrategias** sobre las que el profesional puede optar para la gestión de los *issues*, de acuerdo a lo antedicho:

En cada uno de los *issues* detectados y valorados, es conveniente analizar las posibilidades que la organización posee para seguir con el proceso de GCP. Es por ello, que Xifra propone **tres estrategias** sobre las que el profesional puede optar para la gestión de los *issues*, de acuerdo a lo antedicho:

1. **INICIATIVA.** Es cuando se trata de un **tema crucial**, sobre el que se conoce que la organización posee la **capacidad de poder influir sobre él**. Con esta posibilidad a su favor, es lógico que la **empresa** quiera ponerse al **frente de la gestión**, por lo que elaborará sus propios documentos de postura, formará equipos y planes de acción, y actuará por sí misma.



2. **COMPARTIR RESPONSABILIDADES.** Algunos conflictos potenciales al ser jerarquizados pueden revestir gran importancia para la organización, pero puede suceder, que quizás **no tenga la capacidad para afrontarlos** debido a la falta de recursos, tiempo o de credibilidad, como vimos anteriormente. En estos casos, se recomienda a las organizaciones intentar identificar **otros actores** que compartan su interés por el tema y **formar coaliciones** donde compartan información, recursos y presupuesto. En estas alianzas, generalmente, una de las organizaciones será la que encabece las acciones, elegida por su nivel de credibilidad e influencia entre las otras.
3. **ASOCIACIÓN PROFESIONAL.** Este caso se caracteriza por ser aquel donde los *issues* detectados poseen una **importancia moderada** para las empresas y su **capacidad de ser influenciados** es de **media a baja**. Son temas que revisten un **interés permanente** pero no de impacto inmediato. Las organizaciones de un mismo sector pueden pretender que la **asociación profesional o empresarial** que los representa se encargue de hacer el **seguimiento** pertinente del tema, elabore documentos y realice campañas de RR.PP.

El conocimiento sobre los *issues*, así también, de las capacidades que posee una determinada organización para poder intervenirlos, son clave a la hora de emprender un proceso de GCP. Una correcta ejecución de los primeros pasos de este proceso, permitirá facilitar las acciones subsiguientes y justificará los recursos necesarios para hacerlo. Para cerrar este apartado, compartimos una conclusión de Xifra sobre la fijación de prioridades:

Establecer las prioridades y asignar responsabilidades es esencial para que la GCP sea eficaz. Una GCP diligente hará que los actores clave lleguen a un rápido consenso sobre los aspectos que exigen atención inmediata, así como a una precisa identificación de la manera más eficiente de realizar el trabajo a través de la organización o de grupos externos. (Xifra, 2009, p. 94).

3.4. ETAPA III: TOMAR POSICIÓN RESPECTO DEL CONFLICTO POTENCIAL

Una vez que el *issue* es identificado y valorado como un tema que requiere atención, la organización deberá comenzar a planificar cuáles serán las acciones que ejecutará. Pero antes de hacerlo, y como condición necesaria para llevarlas adelante, es conveniente que los responsables del proceso de GCP, definan **cuál es la postura** que se tomará en torno al tema en cuestión. Esta definición, será el sustento que nutrirá de **contenido** y **significación** a las estrategias y tácticas que se implementarán. Sobre este aspecto, Xifra propone una serie de preguntas que la empresa deberá responder inicialmente para determinar su postura frente al conflicto potencial: *¿Cómo lo ve? ¿Cómo cree que debería actuar para resolverlo? ¿Piensa que tiene alguna responsabilidad ante el conflicto potencial, o cree que la tienen los otros participantes en el debate sobre la política pública?* (Xifra, 2009, p. 94)



Establecer una posición sobre un tema determinado es una tarea simple cuyo resultado debe reflejar el **consenso** de todas las partes involucradas dentro de la organización. Cabe recordar que el avance de un conflicto potencial puede afectar a varios públicos, como ser empleados, proveedores, cliente, etc.; como así también, que sus consecuencias pueden afectar la capacidad productiva de la organización y entorpecer la concreción de sus objetivos. El responsable de la ejecución de la GCP y el equipo de especialistas y público interno relacionados al tema, conformado especialmente para su abordaje, serán los encargados de establecer la posición en torno al *issue*. Tarea que se llevará adelante a través de **formulaciones, discusión, debate y conclusión de posturas y respuestas posibles**.

La etapa de posicionamiento es un paso importante para las fases posteriores. Tan esencial como detectar un *issue* a tiempo, y priorizarlo por sobre los demás, es establecer cuál es la postura que la organización tomará en referencia al mismo. El posicionamiento será la brújula a través de la cual se fundamenten y ejecuten las acciones para intervenirlo. Una mala definición podría ocasionar consecuencias indeseadas, como ser por ejemplo, malos entendidos de sus públicos clave por una definición difusa de postura, lo que podría ocasionar el efecto contrario de lo que se busca.

3.4.1. DECLARACIÓN SOBRE EL CONFLICTO POTENCIAL

La **declaración sobre el conflicto potencial**, o en su nombre en inglés *issues statement*, es el resultado del debate y discusión que se hará en torno a la definición de una postura. Se trata de una **herramienta textual** que va a permitir a la organización centrarse en el conflicto potencial. Este documento, según Xifra, deberá contener los siguientes puntos, que deberán dar respuesta a los interrogantes relacionados:

- a) **Declaración.** *¿Cuál es el conflicto potencial? ¿A qué públicos afecta? ¿Cuál es su estado evolutivo: actual o potencial?*
- b) **Posicionamiento.** *¿Cuál es la postura de la organización en relación con el conflicto potencial? ¿Cómo se está afrontando? ¿Qué diría sobre el conflicto potencial un portavoz interrogado por un periodista, empleado, legislador o grupo de interés?*
- c) **Historial.** *¿Cuáles son los detalles del debate? ¿Qué hechos están implicados? ¿Quiénes son los principales actores? ¿Cuáles son los últimos progresos?*
- d) **Responsables.** *¿Qué personas de la organización son responsables de gestionar el conflicto potencial?*
- e) **Contactos.** *¿Qué organizaciones son las afectadas? (Xifra, 2009, pp. 94-95)*

Este documento de referencia servirá como base para las acciones de la organización. Sus definiciones reflejan los resultados de los debates entre los involucrados en el proceso, quienes han establecido cuál será la postura óptima de la organización en relación al tema. *El proceso de reunir los hechos*



y argumentar su implicación para la organización sacará a relucir los puntos débiles, los puntos fuertes, las amenazas y las oportunidades de la postura de la organización. (Xifra, 2009, p. 95). Con este conocimiento, la organización se encuentra en condiciones de entrar en acción.

3.5. ETAPA IV: DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN

El plan de acción es aquel que describe detalladamente cuál será la respuesta de la organización al conflicto potencial detectado, valorado, y sobre el cual ya se ha definido una postura. Contendrá cuestiones sobre cómo se emprenderá, quién será el responsable y cómo se medirán los progresos que se alcancen.

El proceso de desarrollo del plan inicia con la **designación de la persona** que se encargará del tema potencialmente conflictivo y de la conformación de un **equipo** que será el responsable de elaborarlo e implantarlo. Generalmente, los profesionales en RR.PP. serán los encargados de llevar adelante las acciones que se planificarán, quienes a su vez, han participado en todas las etapas anteriores y conocen profundamente los aspectos más sobresalientes sobre el *issue* en cuestión.

Xifra comenta que este plan de acción puede confeccionarse como un **documento**, como lo es el *issue statement*, como así también, puede ser fijado mediante **tareas** y **tácticas** dinámicas que serán implementadas, medidas y ajustadas de acuerdo a los resultados alcanzados. La elaboración de este plan incluye:

- a) *La postura de la organización respecto del tema potencialmente conflictivo;*
- b) *La respuesta de la empresa;*
- c) *El análisis de los públicos más importantes implicados en el debate o resolución del tema;*
- d) *Los objetivos del plan y resultados para cada grupo de públicos;*
- e) *Las estrategias, es decir, la manera en que la empresa responderá;*
- f) *Las técnicas que se emplearán;*
- g) *Los calendarios, responsabilidades y presupuestos de implantación. (Xifra, 2009, p. 95)*

El primer punto que contiene el plan de acción, ya ha sido definido en la etapa anterior de la GCP. Como hemos visto, contendrá los aspectos más importantes relacionados al tema, como ser: declaración, posicionamiento, historial, responsables y contactos. A continuación, detallaremos cada uno de los siguientes puntos que deberán ser abordados por la organización para intervenir en el tema potencialmente conflictivo.

3.5.1. RESPUESTAS DE LA EMPRESA

Para abordar las posibles respuestas a las que la empresa podría optar ante un *issue*, Xifra cita en su libro a los autores Barrie Jones y Howard Chase que en su artículo titulado *Managing public policy issues*



publicado en el *Public Relations Review* en el año 1979, describen un modelo para ayudar a los tomadores de decisiones a desarrollar respuestas apropiadas y efectivas sobre los asuntos de carácter público, mediante un análisis específico.

En su artículo, citado por Xifra, los autores concluyen que existen **tres tipos de posibles respuestas** ante un conflicto potencial:

1. **Respuesta reactiva.** *En estos supuestos la empresa decide no cambiar su política, sus procedimientos, prácticas o productos en relación con el tema, y, en su lugar, buscar postergar una decisión de política pública.* (Jones y Chase mencionados en Xifra, 2009, p. 96). Se trata de una de las **actitudes más frecuentes** tomadas por las empresas, y sobre las cuales, se registra una gran eficacia. No obstante, los autores recuerdan que en general una respuesta reactiva **no configura una victoria** en sí misma, sino que **prolongará la situación** por un período de tiempo. Lo que implica que deberá realizarse un seguimiento del tema, y en caso de emerger nuevamente, brindar una nueva respuesta.
2. **Respuesta de adaptación.** *Aquí la organización toma la iniciativa respecto del tema potencialmente conflictivo y realiza los cambios en sus políticas, procedimientos, prácticas o productos antes de que se definan nuevas normativas de obligado cumplimiento.* (Jones y Chase mencionado en Xifra, 2009, p. 96). En este caso la organización opta por **adaptarse a las circunstancias**. Conociendo la inminencia del cambio que producirá una determinada política o tendencia, se adapta integralmente para posicionarse en un lugar de liderazgo en su sector. Buscan ser pioneros y, en general, instituyen el cambio en el resto de las organizaciones que la rodean. Lo que se busca con esta respuesta, es no verse avasalladas por decisiones de terceros y mostrarse como una organización de vanguardia.
3. **Respuesta dinámica.** En estos escenarios, es cuando la organización *realiza una simulación de la forma de desarrollo de un conflicto potencial: qué tipo de defensores sentirán atracción hacia él, cuáles son los posibles argumentos y razonamientos contrarios, y que consenso sería aceptable para la organización y la sociedad.* (Jones y Chase mencionado en Xifra, 2009, p. 96). Con este tipo de respuesta, la organización puede encontrar la manera de tratar el tema y una posible solución, además de atraer partidarios y conseguir apoyo público para el resultado que está buscando.

Al momento de determinar una respuesta, los autores comparten los siguientes puntos de interés:

- Un requisito previo para la respuesta de **adaptación** y la **dinámica** es localizar a los temas potencialmente conflictivos en sus etapas de **emergencia** y **establecimiento**. Es conveniente interceptarlos antes de que aparezcan obstáculos en el debate y, en caso de ser posible, antes de que sean objeto de discusión pública.
- Al momento de desplegar una respuesta, el equipo encargado debe tener en cuenta las **consecuencias para la organización** y analizar qué otros escenarios podrían darse con diferentes acciones.



- Es conveniente considerar que un conflicto potencial puede evolucionar de diferentes maneras, de acuerdo a las acciones que la organización emprende, como así también, producto de la respuesta de otros actores involucrados en el mismo. Por ello, es necesario hacer un seguimiento del tema y **cuestionarse constantemente**:
 - ¿Qué puede cambiar la evolución y resolución del tema?
 - ¿Qué podría precipitar un cambio de actitud hacia el tema entre los públicos?
 - ¿De qué manera es probable que cambie el tema?
 - ¿Qué impacto podría representar para la organización este cambio?
- Una vez detectados los escenarios alternativos que podrían darse, el equipo responsable de la planificación e implantación de las acciones, debería estimar los **costos en términos de recursos, fondos y reputación de cada uno**; y así poder tomar la decisión más provechosa para la organización, que finalmente será el que le represente un **mayor beneficio** y un **mínimo coste** potencial.

3.5.2. ANÁLISIS DE LOS PÚBLICOS

Como hemos mencionado en capítulos anteriores, la situación de conflicto potencial representa un **distanciamiento entre las percepciones, expectativas y valores** que los públicos poseen sobre el comportamiento de la organización. Este espacio puede darse en relación a sus productos, sus políticas, sus servicios, sus respuestas, entre otros. **Reconocer e identificar estos públicos es imprescindible** en el desarrollo de un plan de acción.

La tarea de detectarlos será del equipo responsable de ejecutar el proceso de GCP, quienes además deberán **analizar** a cada grupo de públicos y **clasificarlos** de acuerdo a su importancia sobre el tema que se está intentando abordar: *quién está a favor de la postura de la organización, quién está en contra, quién está indeciso, quién tiene más o menos influencia en el debate.* (Xifra, 2009, p. 98). Tener en cuenta esta caracterización sobre cada uno de ellos, permitirá conocer:

- quiénes potencialmente podrían conformar una **alianza**,
- quiénes **no lo harían** y **conocer sus razones** para esbozar respuestas y posturas posibles frente a ellos en el debate,
- sobre qué grupos podría intervenir para **ganar su adhesión**,
- quiénes poseen una **influencia considerable** para tomar recaudos sobre sus acciones.

En el libro de Xifra se explica este punto del plan de acción, con un caso relacionado a un conflicto potencial que podría darse en torno a la calidad de un producto de una empresa. Dada la claridad que este



caso arroja, compartimos las implicaciones enunciadas, de acuerdo a cada grupo de públicos detectado que podrían verse afectados por este *issue*, a saber:

- **Clientes.** Es un público que sentirá preocupación si surgen dudas en relación a la calidad del producto, y posiblemente buscarían alternativas al mismo, lo que repercutirá en las ventas de la empresa.
- **Empleados.** Si bajan las ventas podrían ver peligrar sus puestos de trabajo, además que los ataques a la reputación de la empresa podrían impactar en su moral.
- **Accionistas.** Una disminución en las ventas podría afectar sus beneficios y reducir el valor de sus inversiones, dado que su interés con la empresa es netamente financiero.
- **Grupos de interés.** Los cuáles pueden estar representados por organizaciones de consumidores, quienes pueden presionar para solicitar cambios en el producto, difundir entre los consumidores mensajes negativos o, inclusive, presionar para que el producto quede fuera de circulación.
- **Decisores públicos.** Sobre todo aquellos involucrados en la defensa de los consumidores, quienes pueden exigir a la organización que haga lo necesario para resolver el tema.
- **Representantes políticos.** Quienes pueden presentar proyectos legislativos para regular la fabricación y comercialización del producto. Mayoritariamente, empujados a participar cuando el tema aparece en los medios informativos o los grupos de interés realicen acciones de lobbismo con ellos.
- **Medios de comunicación social.** No hay dudas de que la cobertura de un determinado tema por los medios informativos afectará la percepción que los públicos poseen. Intentarán proteger el interés público y por ello informarán a sus lectores o audiencia sobre las posturas de las partes implicadas en el debate, y esgrimirán sus opiniones sobre cuál será el camino que conduzca a una solución posible.

La **identificación y clasificación de los públicos** relacionados a un conflicto potencial representa en sí misma una **tarea imprescindible** y una **información elemental**. *El grupo encargado de gestionar el conflicto potencial deberá jerarquizar los públicos, lo que indicará las prioridades y la dirección de los pasos a seguir.* (Xifra, 2009, p. 99).

3.5.3. OBJETIVOS DEL PLAN

La definición de una postura y del tipo de respuesta por la que optará la organización en relación al tema, impulsará a la **fijación de objetivos para cada público detectado y clasificado**. Los objetivos deberán ser **específicos** y **mensurables** como en toda campaña de comunicación. Xifra, en su texto, nos brinda algunas sugerencias para la medición de los resultados:

Por ejemplo, mediante encuestas de opinión para determinar qué piensan los consumidores sobre la seguridad del producto, o mediante análisis de contenido de las informaciones de los



medios de comunicación social, con el fin de formarse una imagen mental de la forma en que se presenta actualmente el tema y la postura de la empresa. (Xifra, 2009, p. 100-101)

Tomando nuevamente el caso compartido por Xifra sobre el potencial conflicto relacionado con la calidad de un producto, los objetivos que podrían plantearse con los públicos detectados podrían ser:

- **Clientes.** Mantener su percepción de que el producto es seguro y eficaz.
- **Decisores políticos.** Obtener un apoyo reglamentario de que el producto cumple con todas las normativas de calidad.
- **Grupos de interés.** Conseguir el apoyo de colectivos de consumidores.
- **Medios de comunicación social.** Asegurar de que la postura de la empresa está contemplada dentro de la agenda informativa.

3.5.4. ESTRATEGIAS DEL PLAN DE ACCIÓN

En función de los objetivos formulados, y para lograr los resultados esperados, es necesario que el equipo de GCP **seleccione una estrategia concreta**. Xifra propone cuatro **modelos** diferentes en función de las posibilidades de la empresa en adaptarse a las demandas de sus públicos.

1. **Estrategias de prevención.** *La empresa puede adelantarse al conflicto potencial antes de que aparezca, previéndolo en sus primeras etapas e intuyendo soluciones antes de que los grupos de interés expresen sus demandas. (Xifra, 2009, p. 101).* La teoría de la GCP **recomienda este rumbo estratégico**, pero en la práctica las organizaciones demuestran poco interés en tomarlo.
2. **Estrategias de coparticipación.** *La empresa puede buscar la coparticipación de adversarios reales o potenciales en el tema, suavizando las exigencias de los públicos a través del diálogo y permitiendo que participen activamente en la solución desarrollada por la organización. (Xifra, 2009, p. 101).* Este diálogo debería ocurrir en la **etapa de emergencia del tema**, ya que si el campo de batalla se encuentra definido, será muy difícil convertir a la causa de la empresa a los adversarios o invitarlos a cooperar. Esta estrategia **requiere de tiempo**.
3. **Estrategias de empresa común (joint venturing).** *La empresa limita su poder de decisión y se une a grupos de públicos para explotar posibles soluciones a temas públicos, a través de las consultas habituales con esos colectivos. (Xifra, 2009, 101).* Bajo este enfoque, las partes se conjugan en un **público común** frente a un determinado conflicto potencial.
4. **Estrategias de confrontación.** *La empresa decide enfrascarse en una confrontación porque las soluciones propuestas son excesivamente costosas para el tema. (Xifra, 2009, p. 101).*



3.5.5. TÉCNICAS A IMPLEMENTAR

Sobre las técnicas y las acciones que pueden ejecutarse en función de la postura, respuestas, objetivos y estrategias esbozadas; existe una gran variedad dentro de las capacidades y habilidades que el profesional de RR.PP. puede llevar adelante. Entre los pasos a la acción que sugiere Xifra:

- **Iniciar campañas de RR.PP.** para educar a los públicos sobre las actividades de la empresa en torno al conflicto potencial, disolviendo así una percepción vaga o difusa.
- **Celebrar coaliciones con otras organizaciones o públicos** para desarrollar el plan de acción propuesto, unificando recursos, y fortaleciendo la postura de la organización.
- **Ejecutar acciones de lobbismo** para transmitir la postura de la organización a los decisores públicos y sus equipos.
- **Educar desde las bases populares para movilizar el apoyo a la postura de la empresa.** Por ejemplo, educar a los empleados sobre el tema y promover a que difundan el mensaje a terceros.
- **Rediseñar los productos o desplegar nuevos procedimientos** que se adapten a nuevas tendencias emergentes.

Es indiscutible que los avances que se vayan sucediendo mediante la implantación del plan de acción deben **medirse para conocer su eficacia**, y considerar aquellos **ajustes** que se crean pertinentes de acuerdo a lo **dinámico** que puede resultar el escenario. Para ello se recomienda utilizar las técnicas más usadas dentro de la comunicación social, *especialmente las encuestas, los grupos de discusión y el análisis de contenido de los medios de comunicación social.* (Xifra, 2009, p. 102).

3.5.6. RECOMENDACIONES PARA LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE RIESGO

Antes de finalizar esta etapa, y sobre la cual se construyen, planifican y ejecutan las acciones para intervenir un conflicto potencial, citaremos a Wilcox, que en su libro *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas* puntualiza una serie de recomendaciones a tener en cuenta, a la hora de abordar las gestiones de comunicación y que se ajusta perfectamente al tema de nuestro interés:

- *Hay que empezar cuanto antes el diálogo con los públicos que pueden verse afectados.*
- *Hay que investigar e identificar de forma activa qué es lo que preocupa a la gente.*
- *Hay que reconocer al público como una parte legítima del proceso.*
- *Hay que tratar temas de interés, incluso si no forman parte directamente del proyecto que se está desarrollando.*
- *Hay que participar y prepararse para la hostilidad.*
- *Hay que comprender las necesidades de los medios de comunicación.*



- *Siempre hay que ser honrado, incluso cuando duele serlo.* (Wilcox et al., 2006, p. 322-323).

3.6. ETAPA V: SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL CONFLICTO POTENCIAL

La última etapa que contempla el proceso de GCP, además de cumplir una función evaluadora de su eficacia, tiene como finalidad **recabar información metódicamente para nutrir al proceso** sobre la evolución de los temas identificados. Su ejecución se realiza a través de **técnicas de medición y evaluación** que permitirán seguir y controlar el desarrollo del conflicto potencial que se intenta contener.

Llevar adelante el seguimiento del *issue* difiere de lo visto en la primera etapa donde se sondean las ideas, hechos o tendencias para detectar posibles conflictos. Este estadio del proceso, se enfoca en un tema ya identificado y que probablemente ya esté en desarrollo, por lo que, *precisa de un enfoque metódico que analice informaciones y noticias, y que determine su impacto en la evolución del tema y en la respuesta de la organización.* (Xifra, 2009, p. 102). El análisis puede llevarse adelante a través de diversas técnicas sugeridas en el libro de Xifra.

3.6.1. ENCUESTAS, GRUPOS DE INTERÉS Y PANELES DE EXPERTOS

En primer lugar, investigando la opinión a través de encuestas, grupos de discusión y paneles de expertos para determinar las actitudes de diferentes públicos en un tema determinado; testear los posibles argumentos o respuestas, y hacer el seguimiento de los cambios de actitud en el tiempo de los públicos a medida que van recibiendo nuevas informaciones sobre el tema.
(Xifra, 2009, p. 103)

1. **Encuestas.** La utilización de encuestas tiene como objetivo **explorar la opinión del público** para conocer **actitudes** en torno al conflicto potencial en cuestión. La información que puede recabarse con esta herramienta, es beneficiosa para la etapa de planificación del plan de GCP, como así también, para el inicio de una campaña de comunicación.

Son mayormente usadas por los responsables del proceso para **conocer cuáles colectivos** tendrán una **respuesta favorable** a la postura de la empresa, cuáles serán **neutrales** y cuáles se posicionarán como **oposición**. Esta información, permitirá ajustar las acciones, de manera de sumar más opiniones favorables, sobre todo de los colectivos neutrales e indecisos.

2. **Grupos de discusión.** Se trata de una herramienta que permite obtener **información cualitativa**. Consiste en la configuración de un grupo homogéneo de 6 a 12 personas, contando con la coordinación de un moderador, para que dialoguen y compartan opiniones sobre el tema. Se recomienda que los grupos estén conformados por representantes de los públicos detectados más significativos para la organización.



El debate generado en un grupo de discusión, brindará información valiosa sobre las **actitudes** y el **grado de conocimiento** que poseen los públicos sobre el tema en cuestión. Pueden complementarse con encuestas cuantitativas para obtener más detalles.

Estos grupos también son utilizados para testear los mensajes que se emitirán desde la organización, como así también, el nivel de credibilidad de los voceros que podrían designarse.

Conocer las opiniones y actitudes sobre un tema o sobre la organización afectada, expresadas por personas y no mediante informes impresos, puede servir para que la dirección, el gabinete de conflictos potenciales u otras partes implicadas en la solución de una problemática, tengan una visión más real de las preocupaciones y expectativas de los públicos. (Xifra, 2009, p. 107)

3. Panel de opinión. Esta herramienta es similar a la anterior con la diferencia de que se trata de un **grupo de discusión permanente**, que se reúne periódicamente para debatir sobre el tema y las diferentes acciones de la organización.

Es útil para detectar:

- Las **fuentes de información** que los participantes están utilizando para seguir el tema.
- Cuales **argumentos** tienden a cristalizarse.
- Cuáles son las **novedades** que comienzan a llamar su atención en el tratamiento del *issue*.

Los paneles de opinión suelen estar compuestos por clientes, accionistas, empleados y cualquier público afectado por el tema potencial que se considere de interés para la organización. *Estos foros permiten a la organización expresar sus puntos de vista y escuchar aquello que ha de decir a su comunidad, todo ello en un contexto de colaboración propio de la comunicación simétrica. (Xifra, 2009, p. 107).*

3.6.2. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN SOCIAL

En segundo lugar, el seguimiento y control de las noticias publicadas relativas al tema permite vigilar los principales acontecimientos, el grado de interés público y de atención de los medios de comunicación social, los defensores más citados y más influyentes, así como la eficacia de la organización en comunicar sus opiniones a través de la prensa. (Xifra, 2009, p. 107).

1. Revistas o recortes de prensa. Esta técnica de evaluación, también conocida como *press-books* por su nombre en inglés, es la **más simple**. Se trata específicamente de **reparar todos los días las publicaciones del sector, empresariales y de información general** en búsqueda de referencias a la organización en los principales medios de comunicación. No es una técnica recomendada para detectar temas emergentes.



La aplicación se realiza escaneando o recortando las publicaciones encontradas y luego son enviadas diariamente a la dirección de la empresa, los responsables del departamento de comunicación y aquellos que estén involucrados en el conflicto potencial que se está tratando.

- 2. Servicios de seguimiento.** Se trata de **servicios externos contratados** que realizan búsquedas de acuerdo a los **criterios y palabras clave** suministradas por sus clientes, generalmente, organizaciones y empresas. Utilizan **redes de consumidores de medios** que trabajan específicamente en identificar los términos solicitados en centenares de diarios, agencias de noticias, cadenas de televisión, publicaciones electrónicas, etc.

Generalmente es un **servicio costoso**, y tienen el inconveniente de que si la empresa no elige bien los criterios a buscar, puede recibir resultados sin valor para lo que fue encomendado.

- 3. Análisis de contenido.** El análisis de contenido permite identificar claramente **cuál es la evolución del conflicto potencial y cómo se ve reflejado en los medios de comunicación**, además de conocer cuáles son las opiniones en torno al mismo. Esta técnica puede ser aplicada por los profesionales de comunicación y RR.PP. de la empresa, con resultados más superficiales, pero no por ello menos valiosos. Como así también, pueden contratarse empresas externas especializadas. Quienes pueden devolver un resumen diario de la cantidad de artículos que nombran al tema, el número de medios, etc.

3.6.3. SITIOS WEB, BLOGS Y WIKIS

En tercer lugar, el seguimiento de sitios web, blogs y wikis en Internet relacionados con el tema puede ayudar a identificar la opinión de diferentes grupos de defensa, los argumentos a favor y en contra de quienes proponen diferentes soluciones, y los nuevos argumentos que puedan aparecer al margen de la opinión pública. (Xifra, 2009, p. 103).

Es indiscutible que Internet a través de sitios especializados, redes sociales, blogs, entre otros; es actualmente **un medio del cual no se puede prescindir** a la hora de realizar un seguimiento de un tema de potencial interés para una organización. Buscar ideas, escuchar y participar de distintos foros, permite al profesional **nutrirse de la más variada información** sobre cualquier tema que quiera profundizar.

Como cabe esperar, y por la proliferación de sitios web y la masividad de la utilización del espacio a través de diferentes dispositivos, actualmente a través del uso de *smartphones*, el reto que se nos presenta para utilizar esta técnica de seguimiento, es **filtrar aquello que nos interesa**. Xifra propone para tal fin, una serie de sugerencias:

- Centrar la búsqueda en los sitios web y blogs de la **competencia** y de las **asociaciones profesionales del sector**.



- Utilizar los portales de **medios de comunicación social** y **buscadores** para seguir los temas potencialmente conflictivos, generalmente, puede realizarse a través de alertas programadas.
- Seguir los **sitios web de activistas**, relacionados con la actividad y sector de la empresa, para conocer sobre sus posturas respecto de diferentes temas, al tiempo de conocer sus noticias, estudios y enlaces con otros grupos que podrían interesarnos.
- Visitar los **sitios web institucionales de los poderes del Estado y de los grupos de partidos políticos** para conocer sobre sus declaraciones sobre determinadas políticas públicas, sus opiniones, si poseen proyectos de ley, etc.

3.6.4. TÉCNICAS: CONTROL DE LA LEGISLACIÓN

En cuarto y último lugar, el control de los cambios legislativos se puede realizar mediante el seguimiento de los medios de comunicación social, de las publicaciones oficiales – de las cámaras legislativas (proyectos y proposiciones, así como las intervenciones de los parlamentarios) y del poder ejecutivo – o de la prensa especializada. (Xifra, 2009, p. 103)

El control de la legislación representa uno de los puntos más importantes cuando se trata de temas potenciales que podrían devenir en una **política pública**. Como ya hemos visto, la mayoría de los temas que se debaten y discuten en la esfera social, si alcanzan cierta relevancia en la que es necesaria la intervención del gobierno para su resolución, culminan en una norma jurídica, en un texto legislativo, reglamentario o de rango inferior.

Para efectuar el seguimiento y control del proceso legislativo y administrativo – normativo, Xifra propone sondear diarios o participar de sesiones legislativas, seguir publicaciones y webs de los órganos administrativos competentes, como así también, mantener contacto y reuniones con los decisores públicos. Además, agrega, que es conveniente realizar el seguimiento de lo que sucede en materia legislativa en ciudades, provincias o países cercanos, ya que generalmente su actividad puede marcar la agenda de sus vecinos.



CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE CASO: DEBATE SOBRE LA LEGISLACIÓN DE ALCOHOL CERO EN ROSARIO

4.1. DESCRIPCIÓN DE METODOLOGÍA UTILIZADA: ESTUDIO DE CASO

La **finalidad** de este capítulo es acercar al lector un **caso de aplicación del proceso de GCP**, más específicamente a través de la descripción y fundamentación de su ejecución a lo ocurrido en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, Argentina; donde la **Asociación Empresaria Hotelero Gastronómica y Afines de Rosario (AEHGAR, en adelante) interviene** en el tratamiento del proyecto de ordenanza que promovía la **alcoholemia cero**.

Para el logro de nuestro objetivo, utilizaremos **técnicas de investigación cualitativa**. Sobre este tipo de abordaje, tomaremos de referencia a Ruth Sautu, socióloga y metodóloga argentina, profesora emérita de la Universidad de Buenos Aires, que en su libro *Todo es teoría: Objetivos y métodos de investigación* publicado en 2005, nos dice al respecto:

(...) en la investigación cualitativa los datos se producen a partir de unas pocas ideas y conceptos teóricos básicos generales y sustantivos, apoyados en una consistente argumentación epistemológica, los cuáles se van nutriendo a medida que la investigación avanza. El razonamiento inductivo está presente desde el inicio del proyecto, en el cual las observaciones de casos particulares, de instancias, o situaciones llevan a enunciar conceptos o ideas, o hipótesis que a su vez guían la subsecuente búsqueda de datos. (Sautu, 2005, p. 67)

Se toma esta alternativa por sobre las técnicas cuantitativas, porque dado nuestro objetivo general de describir cómo el proceso de GCP es aplicado en un caso específico de la ciudad de Rosario, utilizaremos como material de estudio: **informes institucionales, comunicados de prensa, artículos periodísticos y demás documentación de consulta**; el cual nos permitirá mostrar claramente el desarrollo de las etapas que conforman el proceso, y como su correcta aplicación, logró su finalidad de intervenir exitosamente en el debate de una potencial política pública.

Para ello seleccionamos como método principal: el **estudio de caso**. Antes de profundizar, comenzaremos definiendo qué entendemos por **caso**, citando a Guillermo Neiman y Germán Quaranta, quienes en su obra titulada *Los estudios de casos en la investigación sociológica*, publicada en *Estrategias de investigación cualitativa* de 2006 nos dicen: *El caso es definido como un sistema delimitado en tiempo y espacio de actores, relaciones e instituciones sociales donde se busca dar cuenta de la particularidad del mismo en el marco de su complejidad. (Neiman y Quaranta, 2006, p.220).*

El método elegido nos permite explorar un caso **analizando y profundizando** en cómo se ha puesto en práctica un determinado **andamiaje teórico**, en nuestro tema, como se ha aplicado el modelo de GCP en un conflicto potencial determinado y los resultados obtenidos. Sobre este aspecto, Neiman y Quaranta citan



a Eisenhardt y a Dooley quienes nos dicen: *Los estudios de casos pueden ser útiles en la aplicación de una teoría establecida o su puesta a prueba, la creación de conceptos, y en la profundización del desarrollo de una determinada teoría.* (Eisenhardt, 1989, y Dooley, 2002, mencionados en Neiman y Quaranta, 2006, p. 231).

En este sentido los autores Álvarez Álvarez y San Fabián Maroto en su artículo titulado *La elección del estudio de caso en investigación educativa* nos dicen que el estudio de casos es el examen de un ejemplo en acción (Álvarez Álvarez y San Fabián Maroto, 2012, p.3). Además dichos autores, resumen los aportes realizados por otros académicos especializados en el tema, destacando las características que hacen del estudio de caso un método particular, y que se ajusta perfectamente a nuestros objetivos de investigación:

1. *Realizan una descripción contextualizada del objeto de estudio. El principal valor de un estudio de caso consiste en desvelar las relaciones entre una situación particular y su contexto.*
2. *Son estudios holísticos. El investigador ha de tratar de observar la realidad con una visión profunda y, asimismo, ha de tratar de ofrecer una visión total del fenómeno objeto de estudio, reflejando la complejidad del mismo.*
3. *Reflejan la peculiaridad y la particularidad de cada realidad/situación a través de una descripción densa y fiel del fenómeno investigado.*
4. *Son heurísticos. Los estudios de caso tratan de iluminar la comprensión del lector sobre el fenómeno social objeto de estudio.*
5. *Su enfoque no es hipotético. Se observa, se sacan conclusiones y se informa de ellas.*
6. *Se centran en las relaciones y las interacciones y, por tanto, exigen la participación del investigador en el devenir del caso.*
7. *Estudian fenómenos contemporáneos analizando un aspecto de interés de los mismos, exigiendo al investigador una permanencia en el campo prolongada.*
8. *Se dan procesos de negociación entre el investigador y los participantes de forma permanente.*
9. *Los estudios de caso incorporan múltiples fuentes de datos y el análisis de los mismos se ha de realizar de modo global e interrelacionado.*
10. *El razonamiento es inductivo. Las premisas y la expansión de los resultados a otros casos surgen fundamentalmente del trabajo de campo, lo que exige una descripción minuciosa del proceso investigador seguido.* (Álvarez Álvarez y San Fabián Maroto, 2012, pp. 3-4).



En su artículo, los autores comentan que este método puede ser aplicado de **múltiples formas**. *El estudio de caso es todo lo contrario a una metodología uniforme, se adapta a cada realidad y adquiere modalidades específicas en función de su contexto y finalidad, de aquí la importancia de encontrar la modalidad adecuada.* (Álvarez Álvarez y San Fabián Maroto, 2012, p.6) Y agregan al respecto, *si atendemos a la finalidad del estudio de caso, a las técnicas de recogida de información y al informe, podemos concluir que no existe un único modo de hacer estudios de caso.* (Álvarez Álvarez y San Fabián Maroto, 2012, p.6). Por ello distinguen entre distintos tipos, de acuerdo a varios criterios. Nuestra investigación aplica a:

- De acuerdo a la finalidad que persigue, el nuestro es un **estudio de caso instrumental** porque *el caso se examina para profundizar en un tema o afinar una teoría.* (Álvarez Álvarez y San Fabián Maroto, 2012, p.6).
- En relación al informe de investigación, el nuestro es un **estudio de caso interpretativo** ya que *los datos se utilizan para desarrollar categorías conceptuales o para ilustrar, defender o desafiar presupuestos teóricos defendidos antes de recoger los datos.* (Álvarez Álvarez y San Fabián Maroto, 2012, p.6).

El estudio de caso *es un término que sirve de “paraguas” para toda una amplia familia de métodos de investigación cuya característica básica es la indagación en torno a un ejemplo.* (Álvarez Álvarez y San Fabián Maroto, 2012, p.2). Además agrega, que a través de este método, *se recogen de forma descriptiva distintos tipos de informaciones cualitativas, que no aparecen reflejadas en números si no en palabras.* (Álvarez Álvarez y San Fabián Maroto, 2012, p.3).

Como ya se ha mencionado, este método se apoya en otros para profundizar en el **análisis particular del fenómeno a describir**. Por ello, y dadas las fuentes de información a las que podemos acceder, la recolección y análisis de los datos se hará a través de la **observación, clipping de prensa y análisis/revisión documental**.

Nuestra investigación a través de este conjunto de métodos, nos permitirá abordar el **estudio de caso**: Implementación del proceso de GCP por la **AEHGAR** con el objetivo de **intervenir en el tratamiento de una ordenanza municipal** sobre la aplicación del **Alcohol Cero** en la ciudad de **Rosario** entre los meses de **junio a diciembre del año 2015**.

4.2. ACTORES, ANTECEDENTES Y FUNCIONAMIENTO DEL CONCEJO MUNICIPAL DE ROSARIO

Antes de acercar al lector el caso específico de implementación del proceso de GCP en la intervención del avance de una posible política pública que promovía el alcohol cero en Rosario por parte de AEGGAR, entendemos como preámbulo necesario, introducir diferentes aspectos que le permitirán situarse en el escenario donde transcurre. Dado que el acercamiento se realizará mediante documentos institucionales, clipping de prensa y observación, es condición básica que el lector conozca al momento de acceder a esta



información quién es cada actor, a qué parte representa, cuáles fueron los antecedentes que desembocaron en el conflicto potencial y cuál era el contexto en que se desarrolla la situación específica.

4.2.1. INTRODUCCIÓN DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS EN EL CASO

En este apartado describiremos cada uno de los actores involucrados en el devenir del caso abordado. Además, se caracterizará a cada uno de ellos según el rol que ocupa en el mismo.

NOMBRE	ROL	DESCRIPCIÓN
<p style="text-align: center;">ASOCIACIÓN EMPRESARIA HOTELERO GASTRONÓMICA Y AFINES DE ROSARIO AEHGAR</p>	<p style="text-align: center;">PRINCIPAL</p> <p>Posición en contra de la ordenanza de alcoholemia cero</p>	<p>La Asociación Empresaria Hotelero Gastronómica y Afines de Rosario, AEHGAR, es una asociación civil sin fines de lucro cuya misión es representar y defender la actividad hotelero gastronómica de Rosario y la región, tomando decisiones de alto impacto, de forma orgánica, con propuestas de valor a través de un equipo de profesionales que forman parte de la misma.</p> <p>Su perfil es el de una cámara empresaria de defensa del empresario del sector hotelero gastronómico, oficiando de puente entre los actores públicos y privados para la resolución de sus problemáticas. Como asociación civil, está conformada por socios, que en este caso específico, se trata de titulares de los establecimientos gastronómicos y hoteleros de la ciudad. Entre sus socios, se eligen autoridades mediante asambleas, que conformarán lo que se conoce como Comisión Directiva. En el caso de AEHGAR, su Comisión Directiva está conformada por 23 autoridades, entre ellas, un presidente, 2 vicepresidentes y un secretario. La representación del sector en una Comisión Directiva elegida por el voto de sus socios, le permite la toma de decisiones orgánica y legítimamente.</p> <p>Forma parte de la Federación Empresaria Hotelero Gastronómica de la República Argentina, FEHGRA. Entidad que nuclea a 63 filiales de Argentina.</p> <p>Su visión es ser la entidad referente de la actividad que nuclea, interviniendo en la creación de políticas públicas y programas empresariales</p>



		<p>que fortalezcan el turismo y la actividad en la región. Además, entre sus objetivos encontramos: ofrecer asesoramiento técnico y brindar capacitaciones a asociados, formar alianzas con otras instituciones, desarrollar acciones que representen un beneficio concreto para el asociado.</p>
<p>CONCEJAL LICENCIADO SEBASTIÁN CHALE</p>	<p>PRINCIPAL Posición a favor de la ordenanza de alcoholemia cero. Impulsor proyecto de ordenanza.</p>	<p>El concejal Sebastián Chale, es licenciado en Ciencias Políticas de la Universidad Nacional de Rosario y Magister en Ciencia, Tecnología y Sociedad por la Universidad Nacional de Quilmes. Como antecedentes académicos cuenta con ser docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas y de la Licenciatura en Turismo y en la Carrera de Ciencia Política de la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, en ambos casos, de la Universidad Nacional de Rosario.</p> <p>En el año 2013 fue electo en representación de la Unión Cívica Radical, partido político argentino, como Concejal de la ciudad de Rosario por el período de 2013 a 2017. Entre los distintos cargos que ejerció en la Municipalidad de Rosario, cuenta con el de Director General de Promoción Económica, entre los años 2004 a 2009, y Secretario de Producción y desarrollo local, entre los años 2009 a 2012.</p>
<p>ONG COMPROMISO VIAL POR ÚRSULA Y CARLA ASOCIACIÓN CIVIL MÓNICA GANGEMI PRESIDENTE</p>	<p>PRINCIPAL. Posición a favor de la ordenanza de alcoholemia cero. Co-creadores del proyecto de ordenanza junto al Concejal Lic. Sebastián Chale</p>	<p>La Asociación Civil Compromiso Vial por Úrsula y Carla está integrada por personas que buscan descender considerablemente los índices de siniestralidad vial, contribuyendo a la concientización y la educación vial.</p> <p>Para ello, generan espacios de debate, reflexión e investigación; actualizándose permanentemente bajo la premisa de aportar a la convivencia y solidaridad en el espacio público compartido, priorizando el respeto y cuidado de la vida.</p> <p>Actúan colectivamente para transformar la realidad, educando y concientizando sobre la seguridad vial a través del arte, intervenciones creativas e innovadoras. Trabajan con, por y para los jóvenes; con memoria, por los derechos y</p>



		<p>deberes ciudadanos. Su espacio de intervención es el espacio público.</p> <p>Trabajan mancomunadamente con asociaciones e instituciones dedicadas a la temática, además de impulsar proyectos de políticas públicas a través de diferentes actores políticos que toman la problemática como propia.</p>
CÁMARA DE BOLICHES BAILABLES DE ROSARIO	SECUNDARIO. Aliado de AEHGAR. Posición en contra del proyecto de ordenanza de alcoholemia cero.	<p>La cámara de boliches bailables de Rosario es una asociación civil sin fines de lucro que nuclea a los establecimientos denominados boliches bailables. Su misión es representar los intereses de sus socios, conformada por los titulares de los establecimientos de la actividad. Su presidente durante el año 2015 fue Sergio Spagnolo, titular del establecimiento Lotus.</p>
DOCTOR OSVALDO AYMO	SECUNDARIO. Posición en contra del proyecto de ordenanza de alcoholemia cero.	<p>El Dr. Osvaldo Aymo es médico especialista en seguridad vial e integrante del consejo consultivo de la Agencia Nacional de Seguridad Vial en el año 2015. Este organismo es responsable de la coordinación y seguimiento del Plan Nacional de Seguridad Vial contemplado en el Convenio Federal sobre Acciones en Materia de Tránsito y Seguridad Vial. Está presidido por el Ministro del Interior y Transporte y conducida por el Director Ejecutivo, con rango de subsecretario, designado por el Poder Ejecutivo Nacional.</p>
INGENIERO FABIÁN PONS. TITULAR OBSERVATORIO VIAL LATINOAMERICANO	SECUNDARIO. Posición en contra del proyecto de ordenanza de alcoholemia cero.	<p>El Ingeniero y Master en Dirección de Empresas Fabián Pons es el presidente del Observatorio Vial Latinoamericano, OVILAM. Con el objetivo de brindar soluciones técnicas, estadísticas y educativas surge OVILAM – OBSERVATORIO VIAL LATINOAMERICANO, con sede en la Ciudad de Buenos Aires pero con alcance a todos los países de la región.</p> <p>OVILAM tiene por objeto la investigación, experimentación, capacitación, asesoramiento y desarrollo de todo tipo de actividades referidas a las personas, los vehículos y el entorno en materia de seguridad vial.</p>



La visión de OVILAM es generar soluciones inteligentes que permitan combatir con éxito el flagelo de la inseguridad vial. Su misión es ser una empresa con profesionales que aporten servicios de primer nivel técnico y educativo para que la sociedad argentina y latinoamericana tenga una vida más segura en todo el ámbito vial.

OVILAM es un espacio interconectado con otros observatorios e instituciones preocupados por la seguridad vial en la región, bajo la premisa de trabajar con total rigor técnico e independencia de cualquier interés particular. Basan su labor en la premisa de que la investigación es el motor para generar información y educación para luego ser aplicada a las empresas, municipios, provincias y naciones de forma de hacer un importante aporte a la sociedad.

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis de documentación de consulta.

4.2.2. ANTECEDENTES QUE DESEMBOCAN EN EL CONFLICTO POTENCIAL

Como parte necesaria del estudio de caso es importante acercar al lector cuáles fueron los **hitos más significativos** que desembocaron en el **proyecto de ordenanza**, que luego se detectaría como **conflicto potencial** por AEHGAR.

A continuación compartimos un breve resumen que permitirá brindar un contexto anterior a la aplicación de la GCP para intervenir y evitar que la alcoholemia cero sea debatida en Sesión en el Concejo Municipal de Rosario.

Para esquematizar este recorrido, utilizamos un documento brindado por AEHGAR donde se abordan los momentos más relevantes en la formación de la ONG Compromiso Vial, y sobre la génesis del proyecto de ordenanza confeccionado en conjunto con el Concejal Sebastián Chale. (Ver Anexo 1)

PERÍODO	ACONTECIMIENTOS
AÑO 2005	<p>MAYO.</p> <p>Matías Capozucca, de 19 años, pierde el control de su auto, durante una picada y se estrella contra un árbol en la intersección de Rivadavia y Santiago.</p> <p>Los informes muestran que Capozucca conducía a 115 km/h por calle Rivadavia, en estado de ebriedad.</p> <p>Como consecuencia del impacto:</p>



	<ul style="list-style-type: none">• pierden la vida Nayin Abraham, de 19 años y Úrsula Notz, de 16 años.• resulta gravemente herida Carla Alfaro, de 16 años, quedando con secuelas graves. <p>Todos ocupaban el mismo vehículo.</p> <p>Las madres de Úrsula y Carla, deciden crear la ONG: Asociación Civil Compromiso Vial por Úrsula Notz y Carla Alfaro, con el fin de fomentar conciencia y educación sobre la seguridad vial</p> <p>NOVIEMBRE.</p> <p>Matías Capozucca es condenado, en primera instancia, a:</p> <ul style="list-style-type: none">• 4 años de prisión efectiva• 10 años de inhabilitación para conducir (hasta Noviembre de 2015)
<p>PERÍODO 2005 - 2014</p>	<p>Hechos relevantes sobre la causa en este período.</p> <ul style="list-style-type: none">• Matías Capozucca, junto a su defensa, apelan la condena logrando su reducción de 4 años a 3 años de prisión efectiva. Se mantiene la prohibición para manejar durante 10 años.• Matías Capozucca, apela nuevamente cumpliendo solamente 7 meses de prisión del total de 3 años de prisión efectiva.• La condena pasa de la Corte de Santa Fe a la Cámara de Venado Tuerto, resolviendo que los 3 años de prisión efectiva sean solo de cumplimiento condicional.• En agosto de 2014 se apela nuevamente a la Corte de Santa Fe en búsqueda del sobreseimiento de Matías Capozucca.
<p>AÑO 2014</p>	<p>SEPTIEMBRE.</p> <p>Matías Capozucca se presenta en la Dirección de Tránsito para solicitar su carnet de conducir, solicitando que se lo sometan a exámenes. Lo que genera un estado de alerta de Compromiso Vial por Úrsula y Carla ya que no se respeta el tiempo de prohibición estipulado por su condena.</p> <p>OCTUBRE.</p> <p>Mónica Gangemi es entrevistada en el programa PLAN A (2014) del canal Telefé Rosario, el día 29 de octubre, para hablar sobre la reaparición de Matías Capozucca y la irresponsabilidad de la justicia en materia de penalizaciones relacionadas a accidentes de tránsito.</p>



NOVIEMBRE.

El Concejal Radical, Lic. Sebastián Chale, se hace eco de la lucha de Compromiso Vial por Úrsula y Carla, y comienzan a trabajar en conjunto en **borradores sobre nuevas normativas cuyo objetivo sea regular el consumo de alcohol al volante**. Aquí comienza a gestarse el proyecto de ordenanza que se debatirá en 2015. Este hecho es mencionado en la entrevista a **Mónica Gangemi** en el programa **Rosario Directo Tarde** (2015) en el canal **Telefé Rosario** del día **6 de julio de 2015**.

Este recorrido nos permite entender cuál es el origen que llevó a la formación de **Compromiso Vial por Úrsula y Carla** y el fundamento de su trabajo en materia de proyectos relacionados a la responsabilidad de los conductores al volante.

La figura de **Matías Capozucca** es clave en el desarrollo y génesis del proyecto de ordenanza que busca el alcohol cero al volante, ya que la **actuación de la justicia** en relación a su caso, según la opinión de Mónica Gangemi, su ONG y otros actores, resulta **ineficaz a la hora de condenar** a aquellos que cometen un ilícito en su conducta irresponsable de beber alcohol y conducir un vehículo.

Si bien el trabajo realizado por Compromiso Vial por Úrsula y Carla y el Concejal Lic. Sebastián Chale en materia de borradores y construcción de proyecto de ordenanza de alcohol cero, comienza en noviembre de 2014, el conflicto potencial **es detectado por AEHGAR en junio de 2015**, cuando el tema comienza a tomar relevancia y notoriedad pública.

4.2.3. FUNCIONAMIENTO DEL CONCEJO MUNICIPAL DE ROSARIO

Otro de los aspectos que consideramos esencial para contextualizar sobre el advenimiento del proyecto de ordenanza y su detección como conflicto potencial por AEHGAR, es dar a conocer el funcionamiento del Concejo Municipal de Rosario. Este detalle permitirá comprender posteriormente, por qué el proyecto de ordenanza es considerado como **conflicto potencial**, y no como una situación de crisis.

4.2.3.1. CONCEJO MUNICIPAL DE ROSARIO

El Concejo Municipal de Rosario es el **órgano legislativo y de control del gobierno municipal**. De acuerdo a la Constitución de Santa Fe y a las leyes de la provincia, todas las ciudades organizan su gobierno con un Departamento Ejecutivo a cargo del Intendente y un Concejo Municipal integrado por concejales.

Estudia y sanciona **pautas y regulaciones** dirigidas a lograr el **desarrollo de la ciudad, la mejora en la calidad de vida de sus habitantes y la defensa de sus derechos**. Los concejales que lo integran representan a los vecinos de la ciudad y son designados en elecciones generales mediante votación.



La Ley Orgánica de Municipalidades le asigna al Concejo Municipal atribuciones para decidir asuntos relacionados con: Presupuesto y Rentas; Obras Públicas; Seguridad; Tránsito y la Circulación; Servicios Públicos; Problemática Social; Salud Pública; Cultura y Deporte, entre otros.

4.2.3.2. FUNCIONES DE UN CONCEJAL Y CÓMO DESARROLLA SU ACTIVIDAD

Un concejal es la persona elegida por los vecinos de la ciudad para que **defienda sus derechos y desarrolle iniciativas que promuevan una mejor calidad de vida para todos**. Los **proyectos que elaboran los Concejales** son analizados por el Cuerpo y, una vez aprobados, son elevados a la Intendencia para que ésta, en su carácter de Departamento Ejecutivo, los haga efectivos.

Las normas y disposiciones que sanciona el órgano legislativo de la ciudad **se originan en iniciativas de sus propios miembros, en propuestas de los particulares y en las que envía el Departamento Ejecutivo Municipal**. Previo a su aprobación, los proyectos son analizados y, eventualmente, modificados y perfeccionados con propuestas que se evalúan en **comisiones de trabajo integradas por concejales**.

Hay **doce comisiones de trabajo permanentes**, cada una de las cuales se especializa en un aspecto diferente del gobierno de la ciudad. **Las iniciativas por ellas estudiadas son dictaminadas mediante Despachos que luego deberán ser aprobados por votación en un encuentro plenario, denominado Sesión, que semanalmente reúne a todos los Concejales**.

4.2.3.3. QUÉ ES UNA SESIÓN DEL CONCEJO MUNICIPAL

Es una reunión en la que se dan cita todos los miembros del Concejo Municipal para analizar y aprobar los asuntos y proyectos que se encuentran incluidos en el temario de la sesión, también denominado orden del día. **Integran el temario todos los proyectos que previamente fueron tratados en las comisiones y obtuvieron un Despacho**.

El Despacho es la propuesta resultante del análisis que las comisiones hicieron de los proyectos que le fueron entregados para estudio. El conjunto de los concejales tomará en cuenta esa opinión cuando se encuentre sesionando, pero también podrá modificarla antes de aprobarla, o rechazarla si no tiene consenso.

Sobre el aspecto que interesa a nuestro estudio de caso, las iniciativas o propuestas presentadas por particulares y desarrolladas en conjunto con un miembro del cuerpo legislativo, desembocan en un documento que se denomina **proyecto de ordenanza**. De esta manera, el camino a recorrer por un proyecto de ordenanza, es el siguiente:

1. **Identificación de problemática**. Un concejal toma una problemática determinada y junto a actores relacionados a la misma, profundiza sobre el tema para analizar cómo abordarla.



2. **Proyecto de ordenanza.** El concejal elabora un proyecto de ordenanza con los aspectos técnicos específicos que deberían ser considerados para la aprobación de una política pública que resuelva la problemática detectada inicialmente, parcial o totalmente.
3. **Ingreso de proyecto de ordenanza.** Una vez confeccionado el proyecto de ordenanza es ingresado al Concejo Municipal a través de un número de expediente.
4. **Designación de Comisiones.** Luego de ingreso del proyecto, los miembros del Concejo Municipal designarán cuáles serán las comisiones de trabajo que lo analizarán y debatirán. Este trabajo lo ejecutan a través de entrevistas y debates entre los impulsores del proyecto, además de los actores e instituciones que se encuentren vinculados directa a indirectamente con la norma que se busca promover. Las comisiones de trabajo poseen la facultad de dictaminar la viabilidad de lo propuesto, sugerir modificaciones o votar en contra. Si el proyecto de ordenanza no es aprobado por una de las Comisiones designadas, no podrá seguir su camino legislativo para transformarse en política pública.
5. **Debate en Sesión.** Cuando el proyecto de ordenanza logra la aprobación, Despacho, de las comisiones designadas, directamente pasa a ser discutida en Sesión del Concejo Municipal, en donde, con la presencia de todo el cuerpo legislativo, es debatida para buscar en consecuencia su aprobación y convertirse en una política pública que luego será reglamentada y ejecutada por el Ejecutivo Municipal.

Fuente: Elaboración propia a partir de análisis de documentación de consulta.

4.3. ESTUDIO DE CASO: APLICACIÓN DE LA GCP POR AEHGAR PARA INTERVENIR SOBRE LA APROBACIÓN DEL ALCOHOL CERO EN ROSARIO

Para compartir con el lector cómo fue aplicado el proceso proactivo de GCP en la intervención del proyecto de ordenanza de alcoholemia cero, impulsado por el Concejal Lic. Sebastián Chale y la ONG Compromiso Vial por Úrsula y Carla, que buscaba obtener Despacho en la Comisión de Gobierno para ser debatido y aprobado en Sesión del Concejo Municipal; iremos desde aspectos teóricos, para darle un sentido más amplio a cada punto que mencionaremos, hasta la aplicación en sí misma del proceso de interés.

Nuestro estudio estará centrado en la acción llevada a cabo por AEHGAR, ya que dado como se menciona en Proyecto de Tesis, se cuenta con acceso directo a toda la información necesaria y un contacto estrecho con la asociación. Además, cada punto que se enunciará, estará respaldado por documentación oficial e institucional y artículos periodísticos, de manera de materializar cada aspecto mencionado y abordado.

4.3.1. ETAPA I: IDENTIFICACIÓN DEL CONFLICTO POTENCIAL

Para la identificación de posibles conflictos y oportunidades potenciales, AEHGAR cuenta con un **departamento de Comunicación y Relaciones Públicas**, que mediante **revisiones y clippings de prensa**



se mantiene actualizado sobre los temas de interés para el sector hotelero gastronómico. Esto es posible porque en la ciudad de Rosario, la cantidad de medios de comunicación masivos de importancia, son pocos.

Tal es así, como se mencionó anteriormente, que mediante un **sencillo método de análisis del entorno a través de las publicaciones de medios de comunicación, AEHGAR identifica el conflicto potencial.**

MÉTODO UTILIZADO	CLIPPING DE PRENSA
NOTA DE INTERÉS	Entrevista al Concejal Sebastián Chale y Mónica Gangemi , presidente de Compromiso Vial por Úrsula y Carla, en el programa Rosario Directo de canal 5 Telefé Rosario, el día 10 de junio de 2015 .
TEMA DE INTERÉS	En la nota, el Concejal y la presidente de la ONG, mencionan, que en el marco del Día Nacional de la Seguridad Vial ingresaron un proyecto de ordenanza para promover el alcohol cero al volante en Rosario.

Notificados sobre el **proyecto de ordenanza de alcohol cero**, desde AEHGAR se solicita al **Concejo Municipal de Rosario** la copia del documento para conocer más sobre el mismo. (Ver Anexo 2)

CONFLICTO POTENCIAL	El proyecto de ordenanza que impulsa el alcohol cero al volante es considerado como un conflicto potencial por AEHGAR ya que se vincula con los intereses de uno de los sectores que representa: el gastronómico.
¿POR QUÉ? <i>Razón interna</i>	Porque su aprobación como ordenanza, podría significar una disminución en las ventas de bebidas alcohólicas en los establecimientos gastronómicos . Si bien, no fomentan el alcohol al volante por su compromiso social como institución, si consideran que el consumo de una copa de vino u otras bebidas de baja graduación alcohólica se encuentran dentro de los parámetros respetables para manejar un vehículo. Entienden que las familias que almuerzan o cenan en sus establecimientos se verían coartadas de la libertad de beber en cantidades respetables, lo que impactaría directamente en sus ventas.



¿POR QUÉ ES POTENCIAL?

Se considera como **potencial** dado que si bien el proyecto de ordenanza ha sido introducido al **Concejo Municipal de Rosario**, debe ser examinado por las **comisiones** pertinentes para que le otorgue Despacho, y desde ese momento, sí ser discutido como **ordenanza** en sí misma.

Las instancias de **comisiones de trabajo** permiten que el **proyecto de ordenanza sea intervenido**, e incluso desestimado con las acciones pertinentes.

Distinto sería el caso, en que proyecto sea tratado en **Sesión** donde las posibilidades de intervención disminuyen drásticamente. Convirtiéndose así en una **situación de crisis**, que no podría ser abordado por la GCP, y sí más bien a través de campañas en medios de comunicación y acciones específicas de lobbismo.

4.3.1.1. CARACTERIZACIÓN DEL CONFLICTO POTENCIAL IDENTIFICADO

CONFLICTO CARACTERIZADO SEGÚN CRABLE Y VIBBERT

El **conflicto potencial** es identificado en un **estadio de inminente**. Porque:

- El tema ha sido **endosado** a personas o grupos, en este caso, a otros concejales.
- Es **legitimado** por el solo hecho de haber ingresado como **proyecto de ordenanza** en el **Concejo Municipal**.
- Con la campaña de junta de firmas que mencionan en la nota periodística, el tema comienza a ser **percibido** como una cuestión que afecta a varios públicos que pueden considerarse como afectados.

CONFLICTO CARACTERIZADO SEGÚN XIFRA

El **conflicto potencial** es detectado en su etapa de **emergencia**, según lo abordado teóricamente. Ya que el conflicto en el momento de ser identificado está comenzando a **emerger**. El tema es tomado por personas y colectivos que tienen el **poder** y la **autoridad** para definir la problemática e influir en el mecanismo mediante el cual será difundida.

Además la cobertura mediática solo se reduce a las opiniones **de una de las partes**, sin definirse aún **protagonistas** y **antagonistas**.



4.3.1.2. SEGUIMIENTO MEDIÁTICO DEL CONFLICTO POTENCIAL

Una vez detectado el **conflicto potencial**, AEHGAR sigue ejecutando acciones de **revisión** y **clipping de prensa** para seguir la evolución del mismo, y en consecuencia fijar sus prioridades frente a otros temas de interés para su gestión.

	FECHA	MEDIO	COMENTARIOS	ESTADIO
DETECCIÓN	10/06/15	CANAL 5 – TELEFÉ ROSARIO <i>Programa: Rosario Directo</i>	Se detecta el conflicto potencial como se menciona anteriormente.	INMINENTE EMERGENTE
SEGUIMIENTO	06/07/15	CANAL 5 – TELEFÉ ROSARIO <i>Programa: Rosario Directo Matutino</i>	Entrevista a Sebastián Chale, Concejal UCR. “El proyecto ha avanzado, en realidad todavía está en tratamiento en la Comisión de Obras Públicas. Tuvimos la semana pasada la visita de distintas ONG que han participado en la elaboración, junto a nosotros de este proyecto de ordenanza, de modificación de las ordenanzas vigentes. Después del receso de invierno es posible que ya la Comisión de Gobierno lo trate, lo analice y eventualmente pueda pasar al recinto para su aprobación.”	ACTUAL DIFUSIÓN



SEGUIMIENTO	06/07/15	CANAL 5 – TELEFÉ ROSARIO <i>Programa: Rosario Directo Tarde</i>	Entrevista a Mónica Gangemi, presidente de Compromiso Vial por Úrsula y Carla. Visitó Rosario De Tarde para contar acerca de la ordenanza que promueven desde la organización para la tolerancia cero de alcohol al volante	ACTUAL DIFUSIÓN
--------------------	-----------------	---	--	----------------------------

4.3.2. ETAPA II: FIJACIÓN DE PRIORIDADES

Como hemos visto en el capítulo III, la fijación de prioridades puede darse de varias formas. En este estudio de caso, fijar como prioridad la intervención en el avance del proyecto de ordenanza que promueve el alcohol cero al volante fue una **decisión rápida y sencilla**. Lo que podría encuadrarse dentro de lo Xifra denomina: **jerarquización simple**.

De acuerdo a la información suministrada por AEHGAR, a la hora de responder sobre la prioridad de tratar este tema, manifiestan que ciertas **declaraciones mediáticas posicionaron al conflicto potencial como urgente**. Si bien se conocía, a través de las declaraciones del concejal Sebastián Chale y Mónica Gangemi en el programa Rosario Directo del 10 de junio de 2015 que el proyecto de ordenanza había ingresado al Concejo Municipal de Rosario, las probabilidades de su avance pueden verse condicionadas por la agenda política del momento, como ya hemos visto en el capítulo II, donde se habla específicamente de agenda pública.

El hecho toma relevancia, y define que AEHGAR asigne recursos para planificar acciones sobre su necesaria intervención, cuando en una misma jornada, el día **6 de julio de 2015**, el tema es tratado en horario **matutino** y **vespertino** en canal 5 Telefé Rosario, uno de los canales con mayor cobertura de la región. Durante las entrevistas, se pudieron recoger declaraciones que desembocaron en la decisión de tomar acciones al respecto:



<p>CANAL 5 – TELEFÉ ROSARIO Programa: Rosario Directo Matutino</p>	<p>Entrevista a Sebastián Chale, Concejal UCR.</p>	<p>Declaraciones:</p> <ul style="list-style-type: none">● <i>El proyecto ha avanzado, en realidad todavía está en tratamiento en la Comisión de Obras Públicas.</i>● <i>Después del receso de invierno es posible que ya la Comisión de Gobierno lo trate, lo analice y eventualmente pueda pasar al recinto para su aprobación.</i>● <i>En este caso además, las ONG no solamente se han interesado, nos han interpelado, nos han cuestionado borradores de proyecto. Han sido parte de la elaboración, y también ahora, obviamente del apoyo. Yo destaco, porque hay una manifestación positiva y que además está teniendo resultados. Lo que genera expectativas hacia adelante. Hay mucho por hacer, pero venimos avanzando, tanto en legislación como control en sí.</i>
<p>CANAL 5 – TELEFÉ ROSARIO Programa: Rosario Directo Tarde</p>	<p>Entrevista a Mónica Gangemi, presidenta de Compromiso Vial.</p>	<p>En principio, ya puede leerse en el graph del programa: El Concejo la aprueba en unos días – ALCOHOL CERO.</p> <p>Declaraciones:</p> <ul style="list-style-type: none">● <i>La Comisión de Obras Públicas, probablemente entre mañana o pasado, ya de un dictamen positivo. Luego pasará a la Comisión de Gobierno.</i>● <i>Calculamos que para mediados de agosto podamos tener la ordenanza.</i>● <i>El Ejecutivo también debe dar su compromiso, y lo tenemos, y estuvo en todas las reuniones para acompañarnos y darnos apoyo.</i>



Retomando las preguntas sugeridas por Xifra, y poniéndolas en práctica en la aplicación del proceso de GCP en este caso particular, las respuestas dadas son:

- **¿Qué impacto real o potencial tiene el tema sobre la capacidad de la organización de desarrollar su actividad o sobre su reputación: alto, moderado, bajo?** El **impacto potencial** sobre la reputación de AEHGAR en su capacidad de gestión en representación del sector gastronómico es **alto**.
- **¿La probabilidad de que el impacto se produzca, es alta, moderada o baja?** Según las declaraciones recolectadas durante las entrevistas del 6 de julio de 2015, la **probabilidad** de que se produzca el impacto es **alta**.
- **¿Cuándo es probable que se produzca el impacto: ya, a corto plazo, a medio plazo (12 meses) o a largo plazo (36 meses)?** Es probable que el impacto se produzca entre **ya** y en el **corto plazo**. Con las declaraciones puede observarse que el tiempo con que se cuenta para intervenir, está marcado por el receso invernal donde se produce el cese temporario de la actividad en el Concejo Municipal.

Con todo lo antedicho, es que **desde AEHGAR se decide darle prioridad al conflicto potencial**.

En cuanto a la **estrategia** adoptada para intervenir, como **AEHGAR** es una asociación empresaria con representatividad del sector gastronómico, posee la **capacidad de influir** en el tema y de realizar el seguimiento pertinente, elaborar documentos y ejecutar campañas de RR.PP. Por ello, se encuadran dentro de las sugeridas por Xifra, dentro de la estrategia de **Asociación Profesional**, además de tomar la **iniciativa** por su capacidad de gestión.

4.3.3. ETAPA III: TOMAR POSICIÓN RESPECTO DEL CONFLICTO POTENCIAL

Con el conflicto potencial jerarquizado como **prioritario**, es que desde AEHGAR se comienza a trabajar en la **confección de una postura** consensuada sobre el alcohol cero en la ciudad de Rosario. El posicionamiento será la brújula a través de la cual se fundamenten y ejecuten las acciones para intervenir.

Para ello el departamento de Comunicación y RR.PP. de AEHGAR, realiza una investigación exhaustiva de la temática. Con la información relevada producen un documento institucional de uso interno, que nos ha sido compartido cuya fecha data del 13 de julio de 2015. (Ver anexo 3)

Este documento engloba temas de interés para el armado posterior de la postura, como ser:

- **Niveles de tolerancia en el mundo:**
 - Caso Rusia: El fracaso de la tolerancia cero
 - Caso Brasil: Tolerancia Cero, pero no es una prioridad policial
 - Caso Australia: Pocos accidentes, mucha educación.
- **Niveles de Tolerancia en Argentina:**
 - Caso Salta: Alcohol Cero y solo 5 alcoholímetros



- Caso Córdoba: No adhesión en la ciudad
- **Opiniones sobre Tolerancia Cero**
- **Acciones de AEHGAR por la concientización del consumo responsable de alcohol**
 - Convenio para capacitar personal en la venta responsable de bebidas alcohólicas.
 - Campaña conductores sin alcohol 2da etapa
 - Iniciativas
- **Acciones ante fechas puntuales:**
 - Día del amigo
 - Compromiso Vial por Úrsula y Carla
 - Apoyo a programas de concientización
- **Acciones para reducir el uso nocivo del alcohol.** AEHGAR adhiere a la estrategia mundial establecida por la Organización Mundial de la Salud.

Esta investigación exhaustiva plasmada en un documento institucional de uso interno, fue difundida entre los miembros de AEHGAR para nutrirlos de la información necesaria en el caso que sean designados para brindar declaraciones en los medios de comunicación o frente a actores clave.

En base a la información relevada, se analizan cuáles serán los enunciados con **mayor fortaleza discursiva** que formarán parte de la **postura oficial de AEHGAR**. Tal es así, que desde el departamento de Comunicación y RR.PP., junto a la Gerencia General y miembros de la Comisión Directiva de AEHGAR, se confecciona y aprueba un documento con fecha del 21 de julio de 2015. (Ver Anexo 4)

Sobre los puntos más relevantes que pueden leerse en dicha postura, que caracterizan la posición que AEHGAR toma sobre el tema:

- *Considerar una normativa absolutamente restrictiva que plantea pasar **el límite de 0.5 g/l permitido a 0.0 g/l** representa una pérdida de medios administrativos, acarreos y trámites innecesarios para infraccionar **a gente que no representa un riesgo para la seguridad vial.***
- *Según la **Organización Mundial de Salud** y su informe sobre “Estrategia Mundial para reducir el uso nocivo del alcohol” el límite en el nivel de tolerancia de alcohol en sangre no guarda relación directa con la cantidad de víctimas fatales en accidentes de tránsito. Tales son los casos de Rusia, Brasil y Sudán que con niveles de tolerancia cero, duplican y hasta triplican el índice de muertes por accidentes de tránsito en comparación a países cuyo nivel de tolerancia se ubica muy **por encima del 0.5 g/l**, como son los casos de Nueva Zelanda, Estado Unidos e Inglaterra que admiten hasta un **0.8 g/l** en sus normativas*



- Según el estudio “Manejar bajos la influencia de drogas, alcohol y medicamentos en Europa”, realizado por el Centro Europeo para el Monitoreo de Drogas y Adicción a las Drogas, no existen razones científicas que justifiquen alterar el umbral de 0.5 g/l como nivel de tolerancia. Siendo este límite el establecido por la mayoría de los países europeos.
- El presidente del Observatorio Vial Latinoamericano, Ingeniero Fabián Pons, sostuvo: “estudiando la legislación comparada a nivel mundial, nos damos cuenta que es un mito la alcoholemia cero”.
- Se plantea entonces en Rosario una **normativa extrema** la cual fue rechazada en distintas ciudades, como es el caso de Córdoba (donde sólo aplica a la provincia) y que a su vez está siendo modificada en la mayoría de los países europeos. Entendemos que el fin de su aplicación es noble, ya que se trata de salvar vidas, pero creemos que un cambio en el nivel de tolerancia no es el camino indicado. Se estarán sancionando conductores que no representan científicamente un riesgo y no se estará aplicando una mano más dura a quienes realmente son responsables de los accidentes de tránsito más fatales. Quiénes seguramente no han sido detectados por controles de alcoholemia, y que además deben desconocer el peligro que representan sus actos para la sociedad de la que forman parte.
- Como parte de este descargo refutamos cada uno de los planteos del proyecto de ordenanza que fundamenta la absurda tolerancia cero.
- Sostenemos que existe un gran desconocimiento del tema, y que la sola promulgación de esta ordenanza, atenta directamente contra el ciudadano que sí se apega a las normativas y que tal vez, desconociendo su efectiva aplicación, deba pagar de su bolsillo los errores de quienes hoy ni siquiera conocen la tolerancia vigente
- Solicitamos fundamentos sólidos y estadísticas reales que nos permitan, sin lugar a ningún tipo de duda, apoyar y acompañar este tipo de medidas. Pero su carencia no nos deja más remedio que oponernos a tan vacías restricciones.

Además de los extractos textuales que compartimos, en el documento también:

- Enumeran los puntos que destaca el informe de la OMS sobre los que se debe trabajar.
- Comparten un intercambio de información con la Embajada de Rumania sobre el tema.

En la teoría compartida por Xifra, se establecen cinco puntos que deberían estar contemplados en el desarrollo de una postura completa. En el documento compartido por AEHGAR, fueron abordados acabadamente cada uno de ellos:

- a. **Declaración.** ¿Cuál es el conflicto potencial? ¿A qué públicos afecta? ¿Cuál es su estado evolutivo: actual o potencial? **Incluido en el documento.**



- b. **Posicionamiento.** ¿Cuál es la postura de la organización en relación con el conflicto potencial? ¿Cómo se está afrontando? ¿Qué diría sobre el conflicto potencial un portavoz interrogado por un periodista, empleado, legislador o grupo de interés? **Incluido en el documento.**
- c. **Historial.** ¿Cuáles son los detalles del debate? ¿Qué hechos están implicados? ¿Quiénes son los principales actores? ¿Cuáles son los últimos progresos? **Incluido en el documento.**
- d. **Responsables.** ¿Qué personas de la organización son responsables de gestionar el conflicto potencial? En este punto en particular, AEHGAR define como responsables de llevar adelante la gestión a la Gerencia General y al Departamento de Comunicación y RR.PP. de la institución. Como portavoz principal, a su gerente general, Lic. María Ofelia Polito y el Vicepresidente 1° de AEHGAR, Carlos Mellano.
- e. **Contactos.** ¿Qué organizaciones son las afectadas? **Incluido en el documento.**

4.3.4. ETAPA IV: DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN POR AEHGAR

En el caso que acercamos al lector, para darle un formato claro y sencillo de seguimiento, abordaremos las acciones llevadas adelante por AEHGAR en el orden en que hemos presentado esta etapa en el capítulo III. Como cabe esperar, y como varios de los autores que hemos citado lo han mencionado, las acciones podrían haberse ejecutado simultáneamente, sin un orden rígido de un paso tras el otro.

4.3.4.1. POSTURA DE AEHGAR FRENTE AL ALCOHOL CERO

Como se ha mencionado en el abordaje teórico, este aspecto ha sido definido en la etapa anterior. Se trata de la herramienta que dará fundamentos a todas las acciones posteriores. Le recordamos al lector que podrá encontrar el documento con la postura de AEHGAR en referencia al conflicto potencial en el anexo 4.

4.3.4.2. RESPUESTAS DE AEHGAR FRENTE AL ALCOHOL CERO

Sobre los tipos de respuestas enunciadas en el proceso de GCP, visto en el apartado 3.5.1., según lo observado en el documento institucional que refleja su postura y, además, el documento de uso interno con investigaciones que nutren su discurso, AEHGAR opta por una **respuesta reactiva**. Esto es evidente en el siguiente párrafo que finaliza el documento de su postura:

*Solicitamos fundamentos sólidos y estadísticas reales que nos permitan, sin lugar a ningún tipo de duda, apoyar y acompañar este tipo de medidas. Pero su carencia **no nos deja más remedio que oponernos a tan vacías restricciones.***

AEHGAR busca detener el avance del proyecto de alcohol cero, sin lugar a dudas, en beneficio de sus asociados, los **establecimientos gastronómicos**.



4.3.4.3. ANÁLISIS DE LOS PÚBLICOS INVOLUCRADOS CON EL CASO

Gran parte de los públicos involucrados en el conflicto potencial detectado, ya han sido detallados en el apartado 4.2.1. Pero con el fin de seguir con el lineamiento planteado, retomaremos brevemente lo antedicho, además de agregar otros actores de interés.

NOMBRE	POSICIÓN SOBRE EL ALCOHOL CERO	COMENTARIOS
CONCEJAL LICENCIADO SEBASTIÁN PABLO CHALE.	A FAVOR	-
COMPROMISO VIAL – ASOCIACIÓN CIVIL MÓNICA GANGEMI PRESIDENTE	A FAVOR	-
CÁMARA DE BOLICHES BAILABLES DE ROSARIO	EN CONTRA Aliado de AEHGAR	Aliado de AEHGAR, porque sus asociados se verían afectados de igual manera que los establecimientos gastronómicos. Se alía con AEHGAR por no poseer capacidad de influencia y representatividad numérica de socios.
DOCTOR OSVALDO AYMO	EN CONTRA	En la investigación realizada por AEHGAR cuando es identificado el conflicto potencial, encuentra que el Dr. Aymo posee una postura crítica a este tipo de políticas. Por lo que es convocado por AEHGAR para conocer opinión. Su trayectoria suma capacidad de influencia.



INGENIERO FABIÁN PONS. TITULAR OBSERVATORIO VIAL LATINOAMERICANO	EN CONTRA Aliado de AEHGAR	<p>Al igual que con el Dr. Aymo, en la investigación realizada por AEHGAR, es identificado el Ing. Pons como un crítico al alcohol cero.</p> <p>Por lo que es citado como experto para conocer sobre sus fundamentos e invitarlo a debatir en los medios y en la Comisión de Gobierno.</p>
ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS	EN CONTRA	Son los asociados de AEHGAR.
COMISIÓN DE GOBIERNO CONCEJO MUNICIPAL DE ROSARIO	A DEFINIR	<p>La Comisión de Gobierno del Concejo Municipal de Rosario es la que define si se le da Despacho al proyecto de ordenanza para ser tratada en Sesión, y posteriormente ser aprobada como política pública.</p> <p>En el año 2015, la Comisión de Gobierno estaba conformada por los concejales:</p> <ul style="list-style-type: none">● Martín Rosúa● Daniela León● Rodrigo López Molina● Carlos Cardozo● Lorena Giménez● Jorge Boasso● Roberto Sukerman
MEDIOS DE COMUNICACIÓN SOCIAL	-	<p>Se trata de los medios de comunicación social locales:</p> <ul style="list-style-type: none">● Canal 5 – Telefó Rosario● Canal 3 – Grupo Litoral● Rosario3 – Portal de noticias● La Capital – Diario y portal de noticias● ON24 – Portal de noticias● Sin mordaza – Portal de noticias



4.3.4.4. OBJETIVOS DEL PLAN PARA INTERVENIR EL AVANCE DEL PROYECTO DE ALCOHOL CERO

Como ha manifestado AEHGAR en su postura en referencia al Alcohol Cero, y como nos han mencionado desde la institución, es claro que el **objetivo general** que persigue es **detener el avance del proyecto de ordenanza de alcohol cero**, para ello debe **evitar que la Comisión de Gobierno del Concejo Municipal no le dé Despacho** y en consecuencia no llegar a una **Sesión**.

Sobre los objetivos específicos, de acuerdo a cada uno de sus públicos:

PÚBLICO	OBJETIVO
CONCEJAL LICENCIADO SEBASTIÁN CHALE	<ul style="list-style-type: none">● Detener el proyecto de ordenanza presentado por el concejal.● Desarticular toda declaración que el concejal diera en medios de comunicación o en mesas de debate, con fundamentos.
COMPROMISO VIAL – ASOCIACIÓN CIVIL MÓNICA GANGEMI PRESIDENTE	<ul style="list-style-type: none">● Desarticular declaraciones que diera en medios de comunicación o en mesas de debate, con fundamentos.● Empatizar con su causa proponiendo alternativas viables.
CÁMARA DE BOLICHES BAILABLES DE ROSARIO	<ul style="list-style-type: none">● Brindar fundamentos para sus declaraciones que diera en medios de comunicación o en mesas de debate.
DOCTOR OSVALDO AYMO	<ul style="list-style-type: none">● Conseguir su apoyo sobre los fundamentos esgrimidos por AEHGAR.● Referenciar al Dr. Aymo para declaraciones de prensa y debate en Comisión de Gobierno.
INGENIERO FABIÁN PONS. TITULAR OBSERVATORIO VIAL LATINOAMERICANO	<ul style="list-style-type: none">● Conseguir su apoyo sobre los fundamentos esgrimidos por AEHGAR.● Referenciar al Ing. Pons para declaraciones de prensa y debate en Comisión de Gobierno.
ESTABLECIMIENTO GASTRONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none">● Representar al sector gastronómico en su postura en contra del avance del proyecto de ordenanza del alcohol cero.● Lograr la detención del proyecto de ordenanza para mantener una imagen positiva de representación del sector.



COMISIÓN DE GOBIERNO CONCEJO MUNICIPAL DE ROSARIO	<ul style="list-style-type: none">● Lograr que voten en contra del proyecto de ordenanza presentado por el Concejal Sebastián Chale.
MEDIOS DE COMUNICACIÓN SOCIAL	<ul style="list-style-type: none">● Asegurar de que la postura de AEHGAR y sus aliados esté contemplada dentro de la agenda informativa.

4.3.4.5. ESTRATEGIAS DEL PLAN DE ACCIÓN PARA INTERVENIR EL CONFLICTO POTENCIAL

En función de los objetivos planteados para cada público, y del objetivo general que persigue AEHGAR en la intervención del avance del proyecto de ordenanza dentro del Concejo Municipal de Rosario, y dados los modelos propuestos por Xifra, en nuestro estudio de caso se evidencian las siguientes estrategias implementadas:

- **Coparticipación.** En el documento donde AEHGAR hace pública su postura, en su participación en debates en medios de comunicación y en el Concejo Municipal, muestra una apertura constante al diálogo con sus adversarios, motivando una búsqueda de solución conjunta, que diste de la propuesta del alcohol cero. Es decir, buscar un punto de encuentro a la problemática del consumo de alcohol y el manejo de vehículos. Como mencionamos anteriormente, esto puede evidenciarse en el documento institucional donde difunde su postura, como así también, en las técnicas implementadas y los documentos asociados que veremos en el siguiente apartado.
- **Empresa común (joint venturing).** AEHGAR manifiesta conformar una coalición de profesionales, y la Cámara de Boliches de Rosario. Además de ser el bloque representativo de la opinión manifiesta de los establecimientos gastronómicos de Rosario y su preocupación sobre el tema en cuestión.
- **Confrontación.** Tal como comentamos en el punto anterior podrá observarse que, de acuerdo a las técnicas aplicadas y los documentos compartidos, AEHGAR en su participación en medios de comunicación y en los espacios donde se la invita a brindar su postura, si bien busca encontrar un consenso entre las partes, apunta a una estricta posición de crítica y oposición al proyecto de ordenanza, tal y como está presentado. Por lo tanto, esgrime fundamentos para desintegrar la propuesta inicial, de manera categórica, para luego abrir la posibilidad de una coparticipación de abrir el diálogo para la búsqueda de un punto común.



4.3.4.6. TÉCNICAS IMPLEMENTADAS PARA INTERVENIR EL CONFLICTO POTENCIAL

Sobre el aspecto específico relacionado a la puesta en práctica de las técnicas que permitieron intervenir en el avance del proyecto de ordenanza de alcohol cero en el Concejo Municipal de Rosario por parte de AEHGAR, vamos a exponer cronológicamente el devenir de distintas acciones a través de recortes periodísticos y otros documentos que permitirán al lector hacer un seguimiento cercano y claro del caso.

21/07/2015	Comunicado de Prensa: postura de AEHGAR en referencia al Alcohol Cero (Ver anexo 4)
<p>AEHGAR envía a medios locales y periodistas un comunicado de prensa con la postura que la institución toma en referencia al proyecto de ordenanza de alcohol cero que impulsa el Concejal Sebastián Chale y la ONG Compromiso Vial por Úrsula y Carla.</p> <p>El documento enviado es el confeccionado internamente que contiene la postura de AEHGAR, cuyo título es <i>Postura de AEHGAR al proyecto de ALCOHOL CERO</i>.</p> <p>Con esto se inicia una campaña de RR.PP. para educar a los públicos sobre los fundamentos que AEHGAR esgrime respaldando su oposición con información y datos.</p> <p>Se designa como vocero desde AEHGAR a Carlos Mellano, Vicepresidente 1° y representante del sector gastronómico.</p>	

22/07/2015	Nota Rosario3: Habla Carlos Mellano sobre el Alcohol Cero (Ver anexo 5)
<p>Como consecuencia del contexto y el envío del comunicado de prensa, Carlos Mellano es contactado por el medio digital local, Rosario 3, para profundizar sobre la postura de AEHGAR. Dentro de las declaraciones, que buscan educar a la comunidad sobre el tema, puede leerse:</p> <ul style="list-style-type: none">● <i>Divisamos una baja en la rentabilidad, hay cierre de lugares emblemáticos. Esto tiene que ver con una ciudad una estrategia turística que debe analizar todas las aristas. No valoramos la venta del alcohol, pero en los bares representa una compañía en el menú para la comida.</i>● <i>Van a tener que adicionar un mayor valor en taxis o colectivos.</i> <p>Es una aproximación inicial, donde se deja entrever la preocupación del sector gastronómico en relación al impacto económico que podría desencadenar este tipo de proyectos. Sin hacer referencia a los puntos más críticos de la postura.</p> <p>En la bajada de la nota, puede observarse el pedido que AEHGAR realiza en su comunicado:</p>	



- *Desde la Asociación Empresaria Hotelero Gastronómica esperan que lo convoquen para debatir una ordenanza que contemple la comercialización de bebidas alcohólicas. Temen que baje la rentabilidad.*

23/07/2015

Nota La Capital: Habla Carlos Mellano y Sergio Spagnolo sobre el Alcohol Cero
(Ver anexo 6)

Como seguimiento del tema, el medio Diario La Capital, publica una nota con opiniones de Carlos Mellano y Sergio Spagnolo, presidente de la Cámara de Boliches de Rosario (aliado de AEHGAR).

Palabras de Spagnolo:

- *Con esa restricción se van a fundir un montón de locales gastronómicos.*
- *La prohibición total de tomar alcohol antes de manejar solo existe en cuatro países del mundo.*

Siendo esta última **expresión basada en la investigación que AEHGAR realizó y difundió dentro de su coalición.**

Por su parte, **Carlos Mellano**, agrega:

- *Los jóvenes no van a poder beber acá antes de manejar y van a viajar a localidades cercanas con el peligro que implica la ruta.*

En la nota, también pueden leerse las declaraciones de **Sebastián Chale**, al respecto:

- *El mismo argumento se escuchó cuando se discutió la ley provincial que prohibía fumar en lugares cerrados. Dijeron que se iban a fundir todos, y no pasó nada.*

Por otro lado, en la nota se comenta que luego de las vacaciones de invierno la iniciativa comenzaría a ser analizada en la Comisión de Gobierno del Concejo Municipal. En la antesala del debate que podría darse en dicho espacio, y luego de las entrevistas realizadas por el medio local, pueden evidenciarse los argumentos de ambas partes, en una acción de comunicación basada en una estrategia de confrontación.

Spagnolo:

- *Estamos totalmente en contra, si se aplica como está redactado se van a fundir muchas parrillas, bares, restaurantes y boliches.*
- *Mucha gente de bien, que le gusta salir a comer afuera, tomar un vino con amigos a la noche dejará de hacerlo porque no podrá ir en auto ¿En qué van a volver a sus casas, en taxi, en colectivo? Si todos saben que no hay.*



- *Se está aplicando en sólo cuatro países del mundo, dos de ellos africanos. El resto del mundo, al igual que la Organización Mundial de la Salud, avala el 0,5 de alcohol en sangre y acá vamos a contramano de esa tendencia tan generalizada. Y donde se aplica no demostró que haya bajado la siniestralidad.*

Por último, cabe mencionar el aporte realizado por **Mónica Gangemi** y plasmado en la nota:

- *El que conduce no debe beber, cero alcohol no una hora antes, desde ningún momento de su salida, la idea es que tenga cero alcohol.*
- *Entiendo que tienen intereses relacionados con lo económico porque es su negocio y viven de eso. Nosotros privilegiamos el derecho a la vida y a la seguridad vial.*

En este intercambio, puede observarse que AEHGAR sigue implementando campañas de RR.PP. mediante opiniones en medios de comunicación, además de sumar la opinión de un aliado de la coalición conformada, Sergio Spagnolo.

23/07/2015

Nota ON24: Carlos Mellano es entrevistado para nota del portal digital (ver anexo 7)

Como respuesta al comunicado enviado, el portal digital ON24, solicita una entrevista con **Carlos Mellano** a través de su radio **Fisherton CNN**, que forma parte del grupo, para conocer más en profundidad sobre la postura de AEHGAR en relación a la alcoholemia cero. De la misma, tomamos como referencia los siguientes textuales:

- *Carlos Mellano explicó que antes de hablar del tema hicieron un diagnóstico de la situación buscando incluso legislación comparada en otras localidades del mundo, destacando que la aplicación del alcohol cero no se traduce necesariamente en mejoras en la disminución de acciones de tránsito.*
- *Cuestionando la medida agrega: una persona que toma una copa de vino, que come y toma café, está dentro de los parámetros para poder conducir según la OMS, no lo digo yo.*



26/07/2015 Nota La Capital: hablan Dr. Aymo y Sergio Spagnolo (Ver anexo 8)

Como parte del debate mediático, el Diario La Capital, publica una nota con declaraciones del Dr. Aymo y Sergio Spagnolo, que suman fundamentos a la oposición del proyecto de ordenanza, y suman fuerza a la postura presentada y comunicada por AEHGAR.

Dr. Osvaldo Aymo:

- *La norma de tolerancia cero es impracticable, como ya lo demostró la experiencia europea y de países de la región, como por ejemplo Chile. Allí se comenzó con esta iniciativa, se desandó el camino y en este momento la ley acepta el límite máximo de 0,3 gramos de alcohol por litro de sangre.*
- *Se está actuando espasmódicamente, algo típico de los argentinos. Se está pasando de un extremo al otro sin haber cumplimentado pasos previos.*
- *No estoy de acuerdo con esta medida, que traerá inconvenientes y obstáculos al momento de luchar contra esta grave y compleja problemática.*
- *Propuso iniciativas básicas: concientización y sensibilización de los usuarios con campañas, profundizar controles. Emulando las estrategias de los países que lograron un efectivo resultado en su lucha con los muertos y heridos de accidentes viales.*

El Dr. Aymo, sigue la línea de la investigación y fundamentos de AEHGAR para educar sobre la posición tomada. Además, propone iniciativas que van de la mano de lo propuesto por la institución.

La intervención de **Spagnolo**, no la mencionamos porque reitera lo expresado en las notas anteriores.

28/07/2015 Nota La Capital: Resumen de postura de concejales y comentarios de Fabián Pons (Ver anexo 9)

Siguiendo con el intercambio mediático, antesala del debate que se dará en Comisión de Gobierno del Concejo Municipal sobre el proyecto de ordenanza de Sebastián Chale, en este recorte periodístico, que forma parte del clipping de prensa realizado por AEHGAR, se mencionan varios puntos de interés para situar al lector sobre el contexto.

Lo más relevante a destacar, y que forma parte del seguimiento hecho por AEHGAR, son las posturas de algunos de los concejales que forman parte de la Comisión de Gobierno, quienes tendrán la tarea de aprobar o rechazar el proyecto de ordenanza.



Roberto Sukerman muestra una opinión neutral sobre el asunto:

- *Determinados proyectos, como éste, requieren claramente de un gran consenso y no pueden ser votados en forma automática, porque refieren a un tema que no conviene dramatizar.*
- *Tengo que escuchar a todos, pero en principio, si hay consenso, estoy dispuesto a acompañarlo.*

Daniela León también realiza declaraciones públicas neutrales al respecto:

- *Habrá que analizar estadísticas de otros países para saber cómo funcionaron las distintas alternativas.*
- *Porque en el objetivo estamos todos de acuerdo, pero si pensamos en educar sobre el consumo de alcohol al volante hay muchísimas más alternativas y habrá que buscar la mejor. Y yo no sé si esta es la mejor solución.*

Carlos Cardozo tampoco muestra un apoyo manifiesto en el proyecto:

- *Es un tema complejo que se deberá analizar con detenimiento.*

Por otro lado, en la misma nota al pie, se suman las declaraciones de **Fabián Pons** sobre su postura en contra del alcohol cero. Fundamentos que hacen eco en lo ya manifestado por AEHGAR en su comunicado de prensa y dan sustento a lo expuesto:

- *Son proyectos tribuneros que dejan en situación de incomodidad al que está en contra, aun cuando, como en mi caso, sea el primero en decir que nunca se debe beber si se conduce.*
- *Los proyectos legislativos suelen no tener en cuenta estas cuestiones porque están formulados por políticos y con frecuencia por abogados, poco informados sobre las razones por las que el cero termina puesto en duda.*
- *Por todo eso poner como límite el cero es ridículo. Bájelo a 0,2 o 0,3, como han hecho otros países, pero el cero absoluto no existe.*
- *Fabián Pons, también hizo hincapié en el fundamento que AEHGAR esgrimió en su comunicado citando a la Organización Mundial de la Salud, recordando que dicho organismo planteó que ese nivel no debe exceder los 0,5 gramos de alcohol por litro de sangre, mientras que otros países establecieron límites más estrictos.*
- *En Europa, recordó Pons, la mayoría de los países (Alemania, Austria, Francia, Bélgica, Italia, Finlandia, Portugal y Holanda) tienen el mismo límite que hoy rige en Rosario: 0,5.*



29/07/2015 | **Nota Rosario3: Diálogo de Fabián Pons con periodistas locales (Ver anexo 10)**

En diálogo con periodistas locales, Fabián Pons profundiza su posición en contra del proyecto de ordenanza con nuevos fundamentos que sostienen lo ya expuesto.

Fabián Pons:

- *La tolerancia cero tiene buena prensa pero no va a disminuir el número de siniestros graves. Hay que decidir qué hacer con el borracho que mata y eso no aparece en las legislaciones del país.*
- *No tenemos tipificado qué pasa con esto, hay jueces que incluso consideran un atenuante el hecho de que la persona haya estado alcoholizada porque entienden que no sabía lo que hacía.*

En la misma nota, se repasan los puntos más importantes del proyecto impulsado por Sebastián Chale.

02/08/2015 | **Nota Diario La Capital: Comentarios de Jorge Boasso (Ver Anexo 11)**

Uno de los concejales que forma parte de la Comisión de Gobierno que no se había expresado públicamente sobre el inminente debate de la alcoholemia cero, Jorge Boasso, realiza comentarios al respecto en el Diario La Capital.

Jorge Boasso vislumbra a través de sus comentarios una posición crítica al proyecto de ordenanza.

- *Lo primero que queremos saber es si es un problema en la norma o en la falta de control. Hay más inspectores en las obras de construcción que en los turnos de mañana, tarde, noche y trasnoche, para controlar el tránsito en Rosario.*
- *Antes de lanzar modificaciones a la ordenanza actual, primero hay que saber dónde reside el problema (del consumo de alcohol vinculado con la conducción vehicular y la siniestralidad), si es una cuestión de normas o de controles.*
- *Al parecer – razonó – intensificando los controles se van logrando mejores resultados. Este comentario lo realiza luego de que el Secretario de Control manifestara que gracias a los controles efectuados se redujo en un 5% la cantidad de positivos en los tests de alcoholemia realizados a automovilistas durante la noche.*

En la misma nota, además se menciona que el día 4 de agosto se seguirá analizando el proyecto en la Comisión de Gobierno, con la participación para exponer a empresarios gastronómicos, organizaciones no gubernamentales que trabajan en la conciencia vial y especialistas.



04/08/2015

Documento de postura de AEHGAR para entregar a concejales (Ver anexo 12)

Como actor invitado a exponer en la Comisión de Gobierno del Concejo Municipal de Rosario en relación al proyecto de ordenanza, AEHGAR confecciona un documento donde manifiesta en forma concisa y clara su postura en contra de la iniciativa titulado: *Postura de AEHGAR, en representación del sector gastronómico de Rosario, en oposición al proyecto de tolerancia cero.*

Este documento institucional fue entregado en mano a cada concejal de la Comisión, como complemento de su exposición. El objetivo de este documento era manifestar con duros fundamentos su posición crítica, en una evidente confrontación a todo lo expresado por Sebastián Chale, y por último manifestar propuestas para abordar la problemática.

El escrito fue confeccionado por los responsables de llevar adelante el proceso de GCP, y para el mismo se utilizaron varios de los comentarios recogidos de los medios de comunicación por otros actores.

Entre los puntos más relevantes, podemos leer:

- *En ningún momento se cuestiona el fin de preservar la vida de los ciudadanos de Rosario.*
- *Hoy Rosario no cuenta con datos estadísticos públicos que muestren los niveles de alcohol en sangre de las personas involucradas en accidentes de tránsito.*
- *Se citan datos sólidos de la Organización Mundial de la Salud sobre un documento titulado *Estrategia mundial para reducir el uso nocivo del alcohol.**
- *Datos estadísticos de distintos países muestran que el número de víctimas de siniestros viales y los niveles de tolerancia de alcohol al volante no guardan una relación directa.*
- *Manifiestan haberse contactado con la Embajada de Rumania para conocer su experiencia en aplicar el alcohol cero, y luego volver a 0,2.*
- *Deficiencia del transporte público seguro: se pretende implementar una medida extrema en un contexto de transporte público deficiente y en un marco de inseguridad alarmante.*
- *Entre las propuestas presentadas se hace foco especialmente en el aumento de controles y en la realización de campañas de concientización y educación sobre la problemática.*

Con la presentación de escrito a cada uno de los concejales decisores de la Comisión de Gobierno como complemento de la exposición se ejecuta una acción específica de lobbismo transmitiendo la postura de la organización a los decisores públicos.



05/08/2015

Nota La Capital: Resumen de la exposición en la Comisión de Gobierno (Ver anexo 13)

En esta nota se resumen las exposiciones realizadas por los distintos actores en la Comisión de Gobierno del Concejo Municipal de Rosario para intervenir en el avance del proyecto de ordenanza de alcohol cero.

La ronda de consultas fue realizada el día 4 de agosto de 2015, y entre los puntos más destacados de las exposiciones se pueden encontrar:

Dr. Aymo:

- *Si pensamos resolver un tema tan complejo como el consumo y la conducción con una solución simple, estamos equivocados.*
- *La Organización Mundial de la Salud tiene un único estudio científico de base sólida y dice que con hasta 0,4 miligramos de alcohol en sangre la persona puede conducir normalmente, y esto no se dice.*
- *El debate es positivo, pero no se debería mirar tanto el límite inferior sino qué se hace con el conductor que bebió mucho.*

Fabián Pons:

- *Muchos de los accidentes con víctimas fatales no fueron protagonizados por conductores que tenían 0,2 miligramos de alcohol en sangre, sino por conductores ebrios.*

Sergio Spagnolo, exigió:

- *Alcohol cero en las rutas, aumento de penas a infractores, más campañas de educación y controles también durante el día y no solo fines de semana.*
- *Se corre el riesgo de castigar a los conductores responsables.*

AEHGAR, a través de **María Ofelia Polito:**

- *El problema es educativo y cultural, con medidas extremas en el marco de una inseguridad alarmante y deficiencias en el transporte público. Se quiere aplicar en forma taxativa una reglamentación que coarta la libertad a quienes consumen sin perjudicar a terceros.*

Reclamó respeto a las normas vigentes, sanciones rigurosas y campañas de concientización.

Con el conjunto del material presentado, se evidencian las acciones llevadas adelante por AEHGAR en su objetivo de intervenir en el avance del proyecto de ordenanza. Luego de su comunicado de prensa, su participación y de sus aliados en el debate mediático, la entrega de un escrito a los concejales y la exposición en la Comisión de Gobierno, sus acciones de intervención finalizaron. Por lo que, los responsables de llevar adelante el proceso de GCP centraron su atención en el seguimiento del tema.



4.3.5. ETAPA V: SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PROYECTO DE ORDENANZA DE ALCOHOL CERO

En esta última etapa que contempla el proceso de GCP, AEHGAR se enfocó en evaluar la eficacia de sus acciones, como así también en recabar información para conocer sobre la evolución del proyecto de ordenanza de alcohol cero. Su ejecución se realizó a través del **seguimiento y control en los medios de comunicación social ejecutando un análisis de contenido.**

30/08/2015	Nota Diario La Capital Nota sobre el no avance en el Concejo Municipal de la alcoholemia cero (ver anexo 14)
------------	--

Después de más de 20 días que se realizara la última acción por parte de AEHGAR, y luego de llevarse adelante otras rondas de debate con diferentes actores dentro de la Comisión de Gobierno, el Diario La Capital publica una nota donde se manifiesta que el proyecto de ordenanza se encuentra detenido.

En la bajada de la nota periodística puede leerse:

- *Seis de los siete concejales de la comisión de Gobierno, donde se analiza el tema no tienen posición tomada.*

Sobre el contenido de la nota, los puntos más relevantes para destacar el comienzo de la **erosión del conflicto potencial:**

- Dos de los indecisos son los radicales frentistas Martín Rosúa y Daniela León. Ambos le hicieron saber a Chale que adhieren conceptualmente a la idea pero tienen reparos desde lo técnico y respecto a su efecto en la disminución de los accidentes.
- Los ediles del PRO Rodrigo López Molina y Carlos Cardozo están más cerca de votar en contra. Entienden que el problema de la conducción peligrosa por ingesta de alcohol se da en los altos niveles y no en los más bajos.
- El presidente de la comisión de Gobierno, el radical Jorge Boasso, cuestionó con dureza los valores de las multas y ya tuvo reparos públicos al proyecto de Chale.
- No obstante, la mayoría de las voluntades para que el proyecto supere la Comisión de Gobierno y llegue al recinto está lejos de aparecer; y así, el proyecto que pugna por implementar la alcoholemia cero en Rosario no parece encontrar los caminos adecuados para convertirse en ordenanza.



01/12/2015	Nota Diario La Capital Anuncian el lanzamiento de una campaña para que nadie más maneje alcoholizado (Ver anexo 15)
-------------------	---

Con la noticia de que el proyecto de ordenanza quedó detenido en la Comisión de Gobierno en el Concejo Municipal, la aparición de contenido relacionado fue siendo cada vez menor. Hasta la aparición de esta noticia en Diario La Capital, donde la ONG Compromiso Vial por Úrsula y Carla, impulsada por una de las propuestas presentadas (concientizar y educar sobre la problemática) lanzaron una campaña en vía pública.

El conflicto potencial quedó desactivado, y es lo expresado en la nota:

- Por eso pelean por la ordenanza “Alcohol cero al volante”, pero desgraciadamente fueron muy maltratadas por una serie de concejales, el proyecto quedó en la Comisión de Gobierno y no se trató este año. Es un pendiente más de los ediles rosarinos.
- Gangeni espera que con el cambio de autoridades el año próximo se pueda debatir este proyecto de ordenanza y afirma que seguirá luchando hasta que se reglamente.

Con esta última nota, se da por **finalizado el proceso de GCP**, ya que **el conflicto potencial identificado relacionado con el avance de un proyecto de ordenanza que impulsaba el alcohol cero en la ciudad de Rosario, y que afectaría al sector gastronómico representado por AEHGAR, quedó sin efecto.**



CONCLUSIÓN

Las Relaciones Públicas como profesión han sido cuestionadas desde diferentes ángulos a lo largo de los años. Las incertidumbres que se manifiestan, principalmente, están referidas a la necesidad de contar con un profesional con sus competencias en los ámbitos de toma de decisiones de relevancia en el sector privado, público o, en el denominado, tercer sector u ONGs. Nuestro trabajo científico concentrado en esta tesina de grado, buscó desde la formulación inicial del tema, profundizar en un proceso específico de las RR.PP. que permitiese colocar en relieve, las competencias del profesional y los objetivos que puede alcanzar en favor de su cliente o empleador. En la búsqueda de temas para abordar, es cuando seleccionamos un proceso que reunía las condiciones que nos planteamos inicialmente: el proceso proactivo de GCP.

El modelo de GCP, como lo conocemos actualmente, ha sido el resultado de la investigación y observación de diversos autores que detectaron diferentes técnicas proactivas, que aplicadas ordenadamente en determinadas situaciones, tenían la capacidad de desactivar conflictos potenciales. La estandarización y construcción de un proceso específico con etapas a cumplimentar, le proveyó a la GCP una identidad que lo posiciona como una herramienta real al servicio del ejercicio de un profesional de las RR.PP. Y es desde este punto, que nos propusimos acercar al lector un proceso que, a nuestro criterio, le agrega valor a la profesión.

El estudio del modelo de GCP ha sido abordado por múltiples autores que año a año fueron complejizándolo, con el objetivo de brindar un abanico cada vez más amplio de estrategias y técnicas que permitiesen, en consecuencia, aumentar la efectividad con que un profesional de las RR.PP. puede intervenir en un conflicto u oportunidad potencial. El atractivo que despertó nuestro interés, estuvo dado justamente en esa capacidad de influencia en los fenómenos previos que podrían devenir en una crisis o una oportunidad desperdiciada. Un proceso mediante el cual, el profesional es capaz de identificar proactivamente ciertos temas o tendencias, y en consecuencia tomar las decisiones correctas para evitar un coste económico o reputacional para la organización que representa.

En nuestra exploración bibliográfica nos encontramos con un libro que utilizamos como eje central de nuestra investigación: *Comunicación Proactiva – La Gestión de Conflictos Potenciales en las Organizaciones*, del reconocido autor, Jordi Xifra. Este material, cuya primera edición data del año 2009, nos presentó un resumen exacto que desmenuzaba en sus más de cien páginas el proceso de nuestro interés.

Con este material inicial como sustento, comenzamos a indagar en los aspectos generales del proceso y sobre la base teórica que sostenía su enunciación. Tal es así que, como cabe esperar para un trabajo de estas características, fueron surgiendo diversos cuestionamientos teóricos sobre su génesis.

Comenzamos con la conceptualización inicial sobre qué entendíamos por conflicto, citando a varios autores de relevancia dentro de las ciencias sociales. Como Prior-Miller y su introducción a las cuatro teorías sociológicas de los intercambios sociales; como así también, a Weber quien concluye lacónicamente en sus



enunciados referidos al tema, que el conflicto es un aspecto inherente a cualquier sistema social. Desde esta simple y a la vez compleja enunciación de Weber, es que nos interiorizamos sobre las relaciones de poder que están en juego en este tipo de situaciones. Es así, que a través de Boulding, entendimos que las causas más comunes que generan un conflicto en un entramado social, son la falta de generación de confianza y de sentido de pertenencia. Escenarios indeseados que podrían ser perfectamente evitados si son detectados a tiempo, o si proactivamente, se mantiene un canal abierto entre las partes para evitar que se distorsione la valoración que tiene un actor de otro.

Hasta aquí aprendimos y compartimos a lo largo de nuestro trabajo, que las situaciones de conflicto son parte de la sociedad en la que vivimos. Varios son los autores que, resumidos en la expresión que tomamos de Weber, sostienen que la mera existencia de un intercambio social, ya de por sí, es un terreno fértil para los malos entendidos que posiblemente podrían desatar un conflicto. La confianza y el sentido de pertenencia representan los valores más preciados para cultivar y cuidar a través de una comunicación clara y directa, evitándose así cualquier tipo de conflicto por una falsa generación de expectativas. A través de acciones que son propias de un RR.PP.

Como parte del recorrido teórico, abordamos una de las cualidades más resonantes dentro de nuestro proceso de estudio: **su dimensión estratégica**. Para ello, hemos acercado los aspectos más relevantes de la apasionante teoría de los juegos de la mano de Schelling, quien entre un sinfín de fundamentos, concluye que la **negociación** es la mejor técnica para evitar situaciones de crisis.

Como hilo conductor, nos interiorizamos a través de lo sugerido por Xifra en la obra de Priscilla Murphy, quien de una forma clara y concisa, extrapola la teoría de los juegos y la negociación con los modelos rígidos de la comunicación (asimétrico y simétrico), aseverando que ninguno de ellos posee la capacidad de abordar exitosamente este tipo de situaciones. Concluyendo que la respuesta que mejor se ajusta a un escenario estratégico de negociación es un mix de ambos modelos (**motivación mixta**), con características propias de cada uno, pero con una amplitud de soluciones más asequibles a la práctica profesional actual.

Definido el conflicto, su estudio en las ciencias sociales, los abordajes teóricos al respecto y su posible resolución a través de la negociación y la comunicación estratégica, es cuando comenzamos a indagar en los orígenes de la GCP. Partiendo desde aquí, descubrimos que sus primeros indicios se encontraban en las intervenciones que se ejercían informalmente en el proceso de creación de políticas públicas. Varios autores, dedicados a las ciencias políticas, conceptualizaron las etapas de su creación y detectaron en el proceso, momentos puntuales en los cuales ejerciendo determinadas acciones, se podría potenciar o detener una decisión política. Y es aquí, que estudiosos de otras ciencias sociales, encontraron un modelo a imitar para gestionar los conflictos u oportunidades que las organizaciones modernas podrían enfrentar en el terreno público o privado.



Con el nacimiento de la GCP como modelo de intervención en la creación de políticas públicas, y luego estandarizado como un **proceso proactivo** con capacidad de ejecutarse en los más diversos escenarios, es cuando se materializa una valiosa herramienta para el profesional de RR.PP. La identificación a tiempo de un tema o tendencia que podría ser un conflicto potencial, su correcta jerarquización, la formulación de una postura, el desarrollo y la aplicación de acciones, y el correcto seguimiento posterior, brindan a las organizaciones, según el recorrido que hemos realizado en esta tesina, la posibilidad de evitar situaciones de crisis. Salvo, lógicamente, aquellas que llegan de manera inesperada e intempestiva como ser, por ejemplo, una catástrofe natural.

Uno de los aspectos más destacables del proceso de GCP es su **naturaleza proactiva**. La capacidad de actuar anticipadamente a situaciones que podrían devenir en escenarios desafortunados para las organizaciones, le brinda virtuosismo al profesional de RR.PP. Contar con una herramienta de estas características que le permita actuar ordenadamente, etapa tras etapa, eligiendo entre una batería de técnicas posibles a aplicar en los más diversos escenarios, ya sea acciones de lobbismo en el sector público o envío de comunicados de prensa para dar conocer rediseños en sus productos que se adaptan a nuevas tendencias emergentes para mantener o elevar su reputación, con un objetivo netamente privado; demuestran la versatilidad del profesional, sin encasillarlo; como así también, su meticulosidad a la hora de planificar acciones, tomar decisiones y sugerir el mejor camino en beneficio de la organización que representa.

Estamos convencidos que hemos brindado una visión positiva de la profesión del RR.PP. Un proceso proactivo de estas características, correctamente aplicado, puede dar previsibilidad y capacidad de adaptación a las organizaciones, nutriendo al RR.PP. de competencias sin comparación con otras profesiones. Sí, en términos de complemento, pero no en el sentido de sustitución. De hecho, indagando dentro de las múltiples definiciones de las RR.PP., encontramos al fenómeno del conflicto y su resolución en los enunciados de los autores más emblemáticos de la profesión, subrayando **la importancia que reviste contar con esta aptitud como competencia esencial de un RR.PP.**

Con el estudio de caso que hemos compartido, gracias a la generosidad de AEHGAR, hemos logrado evidenciar cómo un proceso de GCP puede intervenir exitosamente en el ámbito de las políticas públicas. Con la correcta aplicación de cada etapa y cada técnica que el proceso sugiere, han logrado el objetivo que se propusieron. Este es un caso de éxito que se suma a muchos otros a los que hemos tenido oportunidad de acceder, y que han formado parte del denominado estado del arte de nuestro proyecto de tesina.

Entendemos que la necesidad constante de justificar la importancia del profesional en RR.PP. es, parcialmente, parte del pasado. Pero procesos como el que hemos presentado con rigurosidad científica, fundamentos, etapas, técnicas, y base teórica por doquier, no dan más que claridad sobre lo que puede lograr un RR.PP. Mejor aún, acercando un caso de éxito que demuestra que lograrlo, solo es cuestión de darle prioridad al ejercicio de las RR.PP.



Finalizamos esta tesis con la seguridad de haber realizado un gran aporte sobre la reputación del RR.PP. como profesional, que no solo son excelentes comunicadores y agentes de prensa, entre otras competencias, sino que también son grandes estrategas en el gran juego de las relaciones sociales.



BIBLIOGRAFÍA

Acland, A. F. (1990). *A sudden outbreak of common sense: Managing conflict thought mediation*. Londres: Business Books [trad. cast.: *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*, Barcelona, Paidós, 1993]

Álvarez Álvarez, C. y San Fabián Maroto, J. (2012). La elección del estudio de caso en investigación educativa. *Gazeta de Antropología*, 28 (1).

Colman, A. M. (1982). *Game theory and experimental games: The study of strategic interaction*. Oxford: Pergamon.

Crable, R. E., y Vibbert, S. L. (1985). *Managing Issues and influencing public policy*. *Public Relations Review*, 11 (2).

Dye, T. R. (1995). *Understanding Public Policy*. New Jersey: Prentice Hall.

Fernandez Perez, A. (1999). *Las políticas públicas. Manual de ciencia política*. Madrid: Tecnos.

González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch

González Herrero, A. (2003). *Issues management (o la gestión de asuntos potencialmente conflictivos)*. *Revista del Col.legi de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya*. (5)

Grunig, J. E., y Hunt, T. (2000) *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión.

Meny, I. y Thoenig, J. C. (1992) *Las políticas públicas*. Barcelona: Ariel.

Murphy, P. (1991). *The limits of symmetry: A game theory approach to symmetric and asymmetric public relations*. *Public Research Annual* (3).

Neiman, G y Quaranta, G. (2006). *Los estudios de caso en la investigación sociológica*. En: de Gialdino, Vasilachis (comp.), *Estrategias de investigación cualitativa*. Buenos Aires: Gedisa.

Pavlik, J. V. (1989). *The concept of symmetry in the education of public relations practitioners*. Paper presentado en el Congreso anual de la Asociación Internacional de Comunicación. San Francisco, California.

Pearson, R. (1989). *Beyond ethical relativism in public relations: Coorientation, rules and the idea of communication symmetry*. *Public Relations Research Annual* (1).

Plowman, K. D. (1998). *Power in conflict for public relations*. *Journal of Public Relations Research*, 10 (4)

Prior-Miller, M. (1989). *Four Major social scientific theories and their value to the public relations researcher*, en C. H. Botan y V. Hazleton Jr., eds., *Public Relations Theory*, Hillsdale, Laurence Erlbaum.



Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Sautu, R. (2005). *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires: Lumiere.

Schelling, T.C. (1960). *The strategy of conflict*, Nueva York: Oxford University Press [trad. cast.: *La estrategia del conflicto*, Madrid, Tecnos, 1964]

Schelling, T.C. (1980). *The strategy of conflict*, Cambridge, Ma: Harvard University Press.

Weber, M. (1949). *Max Weber on the methodology of the social sciences*, Glencoe, The Free Press.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2006). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación.

Xifra, J. (2009). *Comunicación Proactiva. La gestión de conflictos potenciales en las organizaciones*. Barcelona: Gedisa.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

OTROS AUTORES

Boulding, K. E. (1990). *Three faces of power*. Newbury Park: Sage. [trad. cast.: *Las tres caras del poder*, Barcelona: Paidós, 1993]

Coates, J. (1986) *Issues Management: How You Can Plan, Organize and Manage for the Future*. Mounty Airy (MD): Lomond.

Comte-Sponville, A. (2004). *El capitalismo ¿es moral?*. Barcelona: Paidós.

Coombs, W.T. (2002) *Assessing online issue threats: Issue contagions and their effect on issue prioritization*. *Journal of Public Affairs*, 2 (4).

Dooley, L. (2002) *Case study research and theory building*. *Advances in Developing in Human Resources*, 4 (3).

Eisenhardt, K. (1989) *Building theories from case study research*. *The Academy Management Review*, 14 (4).

Gaunt, P. y Ollenburger, J. (1995). *Issues Management Revisited: A tool that deserves another look*. *Public Relations Review*, Fall 1995.

Gossen, R., y Sharp, K. (1987). *How to manage dispute resolution*. *Public Relations Journal*, 43.

Grunig, J. E. (1989). *Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory*. En C. Botan y V. Hazleton, eds., *Public Relations Theory*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.



Guillaume-Hofnung, M. (1995). La mediation. Paris: Presses Universitaires de France.

Hogwood, B. W. y Gunn, L. A. (1991). Policy Analysis for the real world. Oxford: Oxford University Press.

Hussenot, P. (1983). La gestion publique par objectifs. Paris: Organisation.

Jones, B. L., y Chase, W. H. (1979). Managing public policy issues. Public Relations Review, 5 (2).

Laufer, R. (1985). Gouvernabilité et management des systèmes administratifs complexes. Politiques et Management Public, 3 (1).

North, R.C. (1974). Conflicto: Aspectos políticos. Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, vol. 3. Madrid: Aguilar.

Tucker, K. y Broom, G. (1993). Managing issues acts as bridge to strategic planning. Public Relations Journal..

OTRO MATERIAL DE CONSULTA

Entrevista a Mónica Gangemi (29.10.2014). En Plan A. YouTube.

https://www.youtube.com/watch?v=8R9jezFZGBs&ab_channel=PlanA (11.09.2021)

Entrevista a Mónica Gangemi (06.07.2015). En Rosario De Tarde. YouTube.

https://www.youtube.com/watch?v=EzGch_w5FrA&ab_channel=RosarioDeTarde (11.09.2021)

Entrevista a Mónica Gangemi y Sebastián Chale (10.06.2015). En Rosario Directo. YouTube.

https://www.youtube.com/watch?v=u7Xi9Icldq4&ab_channel=RosarioDirecto (14.09.2021)

Entrevista a Sebastián Chale (06.07.2015). En Rosario Directo. YouTube.

https://www.youtube.com/watch?v=qkw7UWm7NyI&ab_channel=RosarioDirecto (14.09.2021)

Sitio institucional Asociación Civil - Compromiso Vial. Disponible en: <http://www.compromisovial.org.ar/> (09.09.2021)

Sitio institucional Asociación Empresaria Hotelero Gastronómica y Afines de Rosario. Disponible en: <https://aehgar.com.ar/> (08.09.2021)

Sitio institucional Concejo Municipal de Rosario. Disponible en: <http://www.concejorosario.gov.ar/> (12.09.2021)

Sitio institucional Observatorio Vial Latinoamericano. Disponible en: <http://www.ovilam.com.ar/index.html> (10.09.2021)

Sitio institucional Unión Cívica Radical. Disponible en: <https://ucr.org.ar/> (08.09.2021)



ANEXOS

Anexo 1: Ordenanza sobre Alcohol Cero en Rosario – Cronología de llegada al Concejo.

Anexo 2: Proyectos de ordenanza presentado por el Lic. Sebastián Chale, Concejal del Bloque Radical del Concejo Municipal de Rosario.

Anexo 3: Documento de uso interno de AEHGAR: Referencia de alcohol cero en otras ciudades y países.

Anexo 4: Postura de AEHGAR al proyecto de ALCOHOL CERO.

Anexo 5: Nota Rosario3: Bolicheros cruzan al municipio por querer cortar la venta de alcohol.

Anexo 6: Nota Diario La Capital: Bolicheros advierten que habrá cierre de locales si se aplica la alcoholemia cero.

Anexo 7: Nota ON24: Objeciones a los proyectos que restringen alcohol.

Anexo 8: Nota Diario La Capital: “La norma de alcohol cero al volante es impracticable”.

Anexo 9: Nota Diario La Capital: La comisión de Gobierno comienza a discutir el proyecto de alcoholemia cero.

Anexo 10: Nota Rosario3: ¿Alcoholemia cero? “Legislemos qué hacer con el borracho que maneja”.

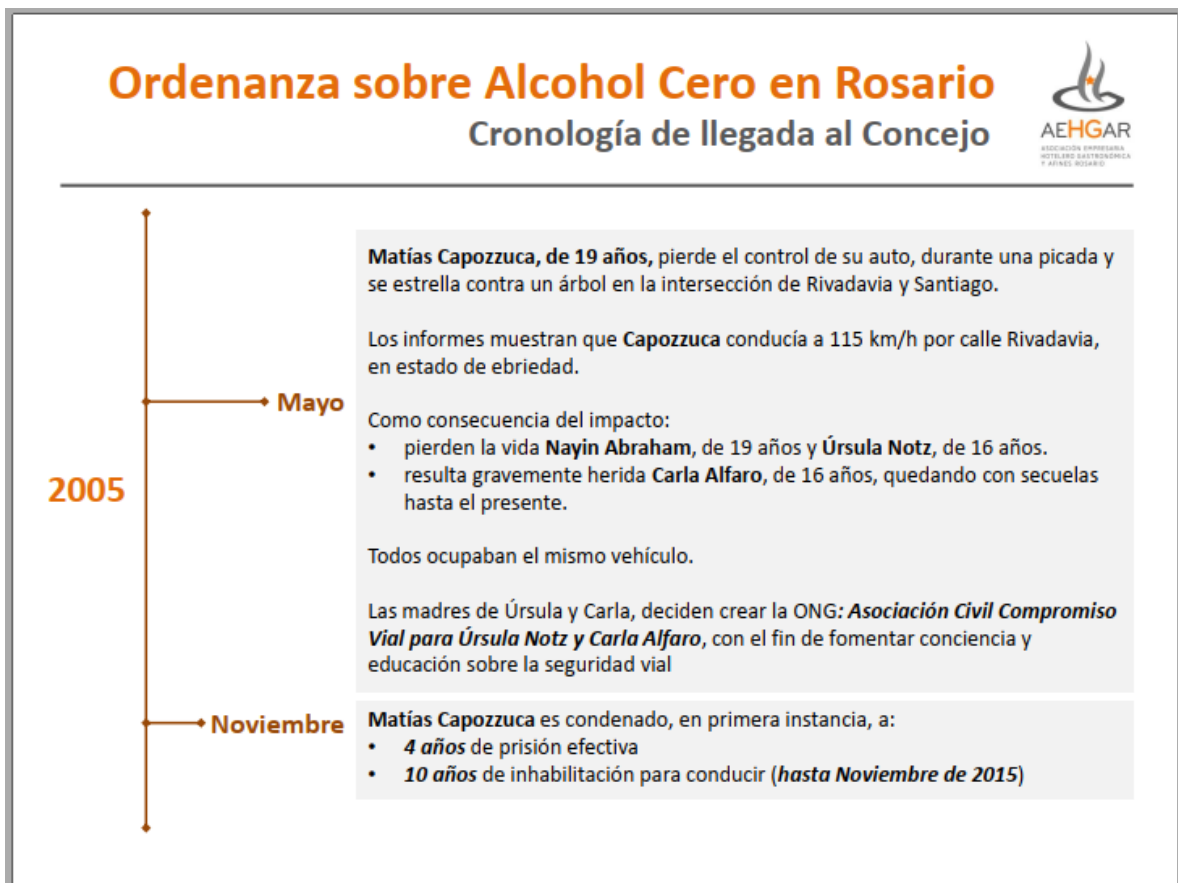
Anexo 11: Nota Diario La Capital: Alcoholemia: las multas subirán hasta un 900%

Anexo 12: Documento de postura de AEHGAR para entregar a concejales.

Anexo 13: Nota Diario La Capital: El proyecto de alcoholemia cero dividió opiniones en el Concejo.

Anexo 14: Nota Diario La Capital: Se trabó en el Concejo el plan para implementar la alcoholemia cero.

Anexo 15: Nota Diario La Capital: Lanzaron una campaña para que nadie más maneje alcoholizado.







Lic. Sebastián Chale
Bloque Radical - Concejo Municipal de Rosario

Visto:

Que gran parte de los siniestros viales se producen por impericias o negligencias humanas, siendo la **conducción bajo efectos del alcohol el principal causante de las mismas.**

} de donde fundamentalmente la información

Que por lo menos en uno de cada dos casos de muertes en siniestros de tránsito en el mundo está presente el alcohol.

● Que Argentina registra uno de los índices más altos de fallecimientos de jóvenes menores de 29 años por accidentes de tránsito en Latinoamérica, coexistiendo entre las posibles principales causas de incidentes viales los motivos asociados al consumo de alcohol, el cual constituye el único factor medible en forma objetiva y rápida.

● Que según estadísticas oficiales, **Santa Fe es la provincia con más alto índice de muertes viales del país. 739 muertes a hora cero,** es decir en el lugar del hecho. Este número se incrementa al considerar los fallecimientos acaecidos a partir del traslado de los sujetos accidentados, los que actualmente son registrados como muerte violenta y no como muerte vial.

} x alcohol?

Considerando:

Que la Ordenanza 6543 de la ciudad de Rosario establece sanciones para quienes sean detectados conduciendo con alcohol en sangre

Que los efectos del alcohol son directamente proporcionales a su concentración en sangre, presentando a mayor concentración, mayor deterioro, como ser:

0.15 a 0.2 g/l

Disminución de reflejos

)?



Lic. Sebastián Chale
Bloque Radical - Concejo Municipal de Rosario

0.2 a 0.3 g/l

Falsa apreciación de las distancias, subestimación de la velocidad

De 0.3 a 0.5 g/l

- Excitación emocional
- Disminución de la agudeza mental y de la capacidad de juicio
- Relajación y sensación de bienestar
- Deterioro de los movimientos oculares

fundamento
científico

De 0.5 a 0.8 g/l

- Aumento del tiempo de reacción
- Alteraciones en los reflejos
- Comienzo de perturbación motriz
- Euforia en el conductor, distensión y falsa sensación de bienestar
- Tendencia a la inhibición emocional
- Comienzo de la impulsividad y agresión al volante

De 0.8 a 1.5 g/l

- Estado de embriaguez importante
- Reflejos muy perturbados y retraso en las respuestas
- Pérdida del control preciso de los movimientos
- Problemas serios de coordinación
- Dificultades de concentración de la vista
- Disminución notable de la vigilancia y percepción del riesgo

De 1.5 a 3 g/l

INACEPTABLE HOY!
Estados de acuerdo



Lic. Sebastián Chale
Bloque Radical - Concejo Municipal de Rosario

- Embriaguez muy importante y notable confusión mental
- Cambios de conducta imprevisibles: agitación psicomotriz
- Fuertes perturbaciones psicosenoriales
- Vista doble y actitud titubeante

Más de 3 g/l

- Embriaguez profunda
- Inconsciencia
- Abolición de los reflejos, parálisis e hipotermia
- Coma
- Puede producirse la muerte.

Que por lo tanto, toda concentración de alcohol en sangre, aún en mínimas cantidades, provoca alteraciones en atención dividida, funciones visuales y habilidades de conducción.

Que conforme a estudios publicados por el Ministerio del Interior del Gobierno de España la tasa de alcohol en sangre es variable de persona a persona, así como para una misma persona en dos momentos diferentes, según una multiplicidad de factores. Esta característica expone a los consumidores a padecer la potencialidad de presentación de efectos nocivos para las capacidades requeridas para la conducción incluso en cantidades mínimas de ingesta. Señala además el mismo estudio que "el alcohol puede empezar a detectarse en la sangre a los 5 minutos de haberlo ingerido y alcanza su máximo nivel entre los 30 y 90 minutos siguientes".

Que el alcohol es un depresor del sistema nervioso central, que actúa como anestésico a todos los niveles del sistema nervioso, comenzando con el cerebro y continuando por proporciones más inferiores según aumenta la cantidad de alcohol en sangre. El alcohol que llega al cerebro actúa sobre éste y desorganiza y desestabiliza su funcionamiento. Por ello, es que el consumo



Lic. Sebastián Chale

Bloque Radical - Concejo Municipal de Rosario

de alcohol antes o durante la conducción hace que las maniobras ante cualquier eventualidad de la calle o ruta, sean torpes y lentas. Embota los sentidos; disminuye la capacidad de atención normal; produce alteraciones sobre la visión, la función psicomotora, el comportamiento, la conducta y la capacidad de manejo del conductor; genera una falsa sensación de seguridad que predispone a excesos de velocidad y a todo tipo de violaciones a la normativa de seguridad en el tránsito.

Que la ONG "Luchemos por la Vida" viene realizando campañas de concientización que contribuyen a educar a la población argentina en Seguridad Vial. Esta organización investigó acerca de la cantidad de conductores que manejan alcoholizados y también de las creencias, conocimientos – y también desconocimientos- que hay sobre el tema. De los datos recogidos, surge que:

- El 67% de los encuestados consume habitualmente bebidas alcohólicas.

Muchos de ellos conducen después de haber bebido; *¿qué cantidad? exceso del permitido?*

- El problema es más grave los fines de semana, en los cuales el 69% conduce después de comer y beber alcohol; lo que supone que el 46% del total de los conductores conduce alcoholizado durante el fin de semana. *¿con qué cantidad?*

desinformación! - El 47% de los encuestados no conoce el límite legal de alcohol tolerado en sangre en conductores particulares (0,5g/l).

- El 65% cree que un solo vaso de alcohol no afecta la capacidad para conducir.

- El 58% cree que el tiempo para que se pasen los efectos del alcohol es menor al necesario.

- El 29% de los encuestados no conoce el límite legal de alcohol tolerado en sangre en conductores profesionales (0 g/l).

- El 22% de los encuestados piensa que hay que tomar 3 o más vasos de vino para que la capacidad de conducir se vea afectada.

FALTA DE



Lic. Sebastián Chale

Bloque Radical - Concejo Municipal de Rosario

IRRELEVANTE ←

- El 50% de los encuestados calcula 2 botellas o más de cerveza para cada invitado si organiza una fiesta. El 32%, un botella por persona.

Que en nuestra ciudad, de acuerdo a datos oficiales difundidos por la Secretaría de Control y Convivencia Ciudadana entre enero y octubre de 2014,

5/9
 cantidad
 de personas
 controladas

1.316 rosarinos fueron detectados conduciendo bajo los efectos del alcohol.

Entre ellos, 140 tenían más de 1,5 miligramos en sangre; 273 registraron valores entre 1 y 1,5 miligramos y 245 se ubicaron entre 0,75 y 1. Además, a 612 les dio valores de entre 0,50 y 0,75, mientras que 46 se negaron al test.

43 años de
 senior
 86 controlados
 ↓ xmas
 15 infracciones
 • 1,6 → +1,5
 • 3 → 1,15
 • 3 → 0,75,1
 • 7 → 0,5,0,7

Que en Rosario, organizaciones como Asociación Civil Compromiso Vial y Puente Estrella trabajan colectivamente luchando para educar y concientizar sobre la seguridad vial a través del arte e intervenciones creativas, por los jóvenes, con memoria, por los deberes y los derechos ciudadanos.; que con su labor cotidiana han contribuido sustancialmente a instalar la temática entre las principales preocupaciones de los rosarinos y que desde el Estado local se deben dar respuestas concretas para aportar a crear una nueva cultura vial, entendiendo que una mínima cantidad de alcohol en sangre produce efectos en la capacidad de conducir de la ciudadanía.

Que la ciudad cuenta con un Plan Integral de Movilidad que plantea, entre uno de sus objetivos, desincentivar el uso del vehículo motorizado particular y que, en efecto se consideran en ejecución medidas tendientes a ampliar y garantizar un servicio público de transporte más eficiente, orientado a absorber a cada vez más pasajeros.

NO mencione el tema de alcohol y sus riesgos. y se habla de tiempo vial como sustituto
 ↓
 NO HABIA DE MEJORAR POR RECOMENDAS

Que la ciudad cuenta con un servicio público de transporte urbano de pasajeros así como de una flota de taxis capaz de dar respuesta a la demanda que pudiera verse acrecentada con la disminución de los viajes en vehículos particulares, así como de un área del Departamento Ejecutivo encargada de la fiscalización de frecuencias y del correcto cumplimiento del servicio.

Si opera le gente q esto

Que a partir de la creación de la Secretaría de Control y Convivencia Ciudadana en el ámbito municipal se han duplicado los controles, siendo la



Lic. Sebastián Chale
Bloque Radical - Concejo Municipal de Rosario

principal medida para reducir los índices de siniestros viales producidos por el alcohol.

→ Hoy dice
↓ el número
de conductores
⊕

Que el Estado desde todos sus niveles debe tomar a la seguridad vial como una política prioritaria, representando esto la necesidad de modificar aquellos comportamientos y conductas presentes en la movilidad en la vía pública, puesto que si hay un lugar en donde la sociedad debe participar activamente y con responsabilidad, es precisamente en el de la Seguridad Vial.

Es por lo expuesto que el Concejal abajo firmante eleva para su aprobación el siguiente proyecto de:

Ordenanza

Art. 1.- Modifíquese el inciso a. 1.2.1. del Artículo 44: Prohibiciones Título VI: La circulación . Cap. 1. Reglas Generales del Código de Tránsito Municipal (Ordenanza 6.543) que quedará redactado de la siguiente manera:

“Se prohíbe la concentración de alcohol en sangre, -más de 0 gramo de alcohol por litro de sangre-, para quienes conducen cualquier tipo de vehículo a motor existente en la vía pública y todo tipo de vehículo a motor registrado y homologado que se incorpore a la circulación en vía pública desde la sanción de esta ordenanza en adelante”.

Art.2- Modifíquese el inciso 1.1.4. l) Remisión de Rodados de la ordenanza 6543 que quedará redactado de la siguiente manera:

“1.1.4. Cuando el conductor se hallare en estado de ebriedad o bajo la acción de medicamentos o productos que actúen alterando el funcionamiento del sistema nervioso central comprometiendo la seguridad vial, comprobado por test de alcoholemia efectuado con alcoholímetro homologado por la normativa vigente. No existiendo otra causal de remisión in situ, la autoridad de aplicación podrá permitir la cesión de la conducción del vehículo a un acompañante o persona designada por el titular del vehículo que pueda



Lic. Sebastián Chale

Bloque Radical - Concejo Municipal de Rosario

hacerse presente en el lugar en un término máximo de veinte (20) minutos siempre que se dé cumplimiento a las siguientes exigencias:

- a) Que el acompañante cumpla con los requisitos para la circulación, conforme lo establecido en el Artículo 36°;
- b) Que el test de alcoholemia al que fuese sometido previo a tomar la conducción, arroje un resultado inferior al establecido por la normativa vigente.

Cuando sea procedente la cesión de la conducción del vehículo al acompañante, el inspector que interviniera en el procedimiento, retendrá preventivamente la licencia de conducir del presunto infractor, la que será remitida a la Dirección General del Tribunal Municipal de Faltas con las actuaciones.

Art. 3.- Comuníquese con sus considerandos. De forma



Lic. Sebastián Chale
 Bloque Radical - Concejo Municipal de Rosario

VISTO

La importancia de la educación en la prevención de incidentes viales

CONSIDERANDO

Que el Código de Tránsito (ordenanza 6543 y sus modificatorias) establece sanciones a quienes conduzcan un vehículo en estado de intoxicación alcohólica o habiendo tomado estupefacientes o medicamentos que disminuyan la aptitud para conducir.

Que la educación vial remite a una formación que aborda las normas de tránsito "en el marco de una reflexión sobre la articulación entre los problemas de circulación, las normas pensadas para resolverlos y el contexto geográfico específico" (Siede, 2001).

Que, de los tres componentes que interactúan en el sistema del tránsito (el ser humano, el vehículo y el ambiente), es el ser humano el causante principal de los siniestros de tránsito. Por eso, la educación sistemática constituye uno de los pilares principales de acción pública para la seguridad vial y la prevención de incidentes.

Que existen en la ciudad instituciones como el **Observatorio de Seguridad Vial del Concejo Municipal** y el **SIDEAT**, que ponen a disposición información rigurosa sobre la problemática de la seguridad vial en la ciudad, mediante la integración de fuentes diversas de información.

donde publican informes ←

estadísticas desactualizadas; notas desactualizadas →

?????

Que durante la última década las infracciones de tránsito y incidentes viales no han descendido. Conforme a los informes estadísticos del SIDEAT las colisiones entre vehículos se han mantenido en un promedio de 2100 choques sin lesionados mensuales. Asimismo, el último Informe anual publicado del Observatorio de Seguridad Vial de nuestra ciudad (año 2010) señala un incremento en las colisiones entre vehículos de 20%. También se presentan

2011 2012 2013 2014
 17960 17677 19446 12157

↓
 2013 → 2014 ↓ 37,5%

fuente @ sideat.com.uy



incrementos en las estimaciones de recaudación en concepto de infracciones de tránsito dentro del presupuesto municipal.

Que en las estadísticas viales se identifica un incremento en los factores de riesgo tales como en el estacionamiento indebido, e infracción al estacionamiento medido, así como en los resultados positivos a los exámenes de alcoholemia. *↳ qué porcentaje?*

Que dentro del Concejo Municipal existen diversos antecedentes que ponen en valor la educación vial como medio de prevención de los incidentes de tránsito. Entre ellos el Decreto 40.738 que encomienda al D.E. informe en relación a los programas de educación vial; el expediente 202.550 que establece el dictado de cursos de educación vial para conductores que cometieron infracciones graves, y la Ordenanza 5400 que crea la escuela Municipal de conducción y educación vial, entre otros.

Que el artículo 84 de la Ley Nacional 24449 establece que el valor de la multa se determina en unidades fijas denominadas -UF-, cada una de las cuales equivale al menor precio de venta al público de un litro de nafta especial. Y que la Agencia Provincial de Seguridad Vial informa como valor actual de la unidad fija (UF) en Abril de 2015 el siguiente: 1 UF = 1 Litro de Nafta Especial = \$ 12,760.

Que resulta un objetivo prioritario dar solución a la problemática vinculada con la seguridad vial, *¿política de prevención?* aplicando políticas de prevención que contribuyan efectivamente a disminuir el número de víctimas de siniestros de tránsito y las consecuencias de los daños materiales ocasionados por los mismos.

Que posibilitar y garantizar un tránsito de calidad en condiciones de equidad es responsabilidad del Estado, que tiene el deber de regular el ejercicio de estos derechos, pues tal es el origen y el sentido de las normas jurídicas sobre circulación, tránsito y transporte.

Es por lo expuesto que el Concejal abajo firmante eleva para su aprobación el siguiente proyecto de:

ORDENANZA



ARTÍCULO 1: Modifíquense los artículos 605.1.1.; 605.1.1.1.; 605.1.1.2.; 605.1.1.3.; 605.1.1.4.; 605.1.1.5 de la Ordenanza 2783, los cuales quedarán redactado de la siguiente manera:

“605.1. 1.

Será sancionado quien conduzca bajo los efectos del alcohol estableciéndose las siguientes sanciones cuando el índice de intoxicación alcohólica comprobada sea de 0.01 a 0.3 g/l.:

De 0,01 a 0,1 g/l Curso obligatorio de reflexión y revisión de conducta de 4 horas e inhabilitación por 3 días

De 0,1 a 0,2 g/l Curso obligatorio de reflexión y revisión de conducta de 6 horas e inhabilitación por 5 días

De 0,2 a 0,3 g/l Curso obligatorio de reflexión y revisión de conducta de 8 horas e inhabilitación por 7 días.

Será penado con multa de **150 a 300 UF** e inhabilitación de **15 a 30 días** quien conduzca bajo los efectos del alcohol, cuando el índice de intoxicación alcohólica comprobada sea mayor de **0 a 0,3 por litro de alcohol en sangre en caso de tratarse de conductores profesionales de Servicios Públicos de Transporte de carga y de pasajeros en cumplimiento efectivo de sus funciones. Además, deberá asistir a un curso obligatorio de reflexión y revisión de conducta de 8 horas.** En caso de reincidencia, se aplicará una multa de **300 UF además de la inhabilitación para conducir por el plazo de un año.** En los casos que se superen los **0,3 grs.** por litro de alcohol en sangre, regirán las disposiciones pertinentes contempladas desde los artículos **605.1.1.1 a 605.1.1.5** del presente Código. Para los casos de reincidencia en conductores de servicios públicos de pasajeros y de transporte de cargas, en cumplimiento de sus funciones, cuando el índice de intoxicación alcohólica comprobada supere el **0,3 grs.** por litro de alcohol en sangre, se aplicarán las sanciones dispuestas en dichos artículos agravadas en un 50% más en cada caso, además de la inhabilitación para conducir por el plazo de un año.

605.1.1.1. Será penado con multa de **50 a 150 UF** quien conduzca bajo los efectos del alcohol, cuando el índice de intoxicación alcohólica comprobada sea de **0.3 a 0.5 gramo** por litro de alcohol en sangre; con una pena de **15 a 30**



días de inhabilitación y la obligación de asistir a un **curso de reflexión y revisión de conducta no menor a 10 horas.**

605.1.1.2. Será penado con multa de **150 a 300 UF** quien conduzca bajo los efectos del alcohol, cuando el índice de intoxicación alcohólica comprobada sea de **0.5 a 0.75 gramo** por litro de alcohol en sangre, con una pena de **30 a 45 días** de inhabilitación y la obligación de asistir a un **curso de reflexión y revisión de conducta no menor a 12 horas.**

605.1.1.3. Será penado con multa de **300 a 450 UF** e inhabilitación de **45 a 60 días** quien conduzca bajo los efectos del alcohol, cuando el índice de intoxicación comprobada sea de **0.75 a 1 gramo** de alcohol por litro en sangre. Tendrá asimismo la obligación de asistir a un **curso de reflexión y revisión de conducta no menor a 16 horas.**

605.1.1.4. Será penado con multa de **450 a 600 UF**, además de inhabilitación de **2 a 6 meses**, cuando el índice de intoxicación alcohólica comprobada sea de **1 a 1.50 gramo** por litro de alcohol en sangre. Tendrá asimismo la obligación de asistir a un **curso de reflexión y revisión de conducta no menor a 18 horas.**

605.1.1.5. Será penado con multa de **600 a 750 UF** además de inhabilitación de **seis meses a un año** cuando el índice de intoxicación alcohólica comprobada sea de **1.50 o más gramo** por litro de alcohol en sangre. Tendrá asimismo la obligación de asistir a un **curso de reflexión y revisión de conducta no menor a 20 horas.**

Para la primera reincidencia en los casos previstos en los **artículos 605.1.1.1 y 605.1.1.2 se duplicará la pena. En la segunda reincidencia se le retirará la licencia de conductor por cuatro (4) años y deberá proceder a tramitar nuevamente la licencia de conducir.**

Para la primera reincidencia en los casos previstos en los **artículos 605.1.1.3, 605.1.1.4 y 605.1.1.5 pagará una multa de 500 UF y se retirará la licencia para conducir por cuatro (4) años. En la segunda reincidencia se le**



retirará la licencia de conductor por seis (6) años y deberá proceder a tramitar nuevamente la licencia.

605.1.1.6. Será penado con multa de **150 a 400 UF**, además de inhabilitación de **15 días a 3 meses**, quien conduzcan bajo los efectos de estupefacientes y/o con impedimentos físicos, que dificulten el manejo. En caso de reincidencia, se aplicará una multa de **400 UF además de la inhabilitación de 3 meses a 6 meses. Tendrá asimismo la obligación de asistir a un curso de reflexión y revisión de conducta no menor a 12 horas.**

En ninguno de los casos previstos por conducir bajo efectos de alcohol, estupefacientes o con impedimentos físicos que dificulten el manejo, el infractor gozará de los beneficios del pago voluntario.

ARTÍCULO 2: A los fines de dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 1° de la presente ordenanza, la Municipalidad de Rosario, a través del departamento que corresponda, dispondrá la realización periódica y en todos los centros de distritos municipales de cursos de capacitación y prevención sobre conducción responsable, con especial énfasis en los riesgos de la conducción bajo efectos de alcohol y estupefacientes, y de talleres de sensibilización y educación para conductores que hayan infringido las regulaciones respecto de la conducción bajo efectos del alcohol y/o estupefacientes. El D.E.M. velará por la contratación del personal adecuado para los requerimientos que estos cursos presenten conforme se desprende de los objetivos de la normativa.

ARTICULO 3: Créese el "Fondo de Lucha contra el Alcohol al Volante" el cual estará constituido por los montos que se recauden en concepto de multas correspondientes a las infracciones referidas en el artículo 1 de la presente ordenanza; y tendrá como destino específico contribuir a la realización de cursos de revisión de conducta y talleres de sensibilización respecto de los riesgos de la conducción bajo efectos del alcohol y estupefacientes. El mismo estará convocado y coordinado por las secretarías de Salud y de Control y Convivencia Ciudadana de la Municipalidad de Rosario y será integrado por ONG's referentes de la problemática como miembros permanentes.



ARTÍCULO 4: De forma.



REFERENCIA DE ALCOHOL CERO EN OTRAS CIUDADES Y PAISES



NIVELES DE TOLERANCIA EN EL MUNDO



Niveles de tolerancia en el mundo

Comparación entre niveles de tolerancia y víctimas fatales					
0,00 grs/l		0,5 grs/l		0,8 grs/l	
País	Víctimas *	País	Víctimas *	País	Víctimas *
Mauritania	28	Argentina	12,6	Estados Unidos	11,4
Sudán	25,1	Bulgaria	10,4	Nueva Zelanda	9,1
Brasil	22,5	Bélgica	8,1	Canadá	6,8
Rusia	18,6	Australia	6,1	Irlanda	4,7
Rumania	13,9	Islandia	2,8	Inglaterra	3,7

* Víctimas fatales cada 100.000 personas

Se demuestra que **el límite en el nivel de tolerancia de alcohol en sangre no guarda relación directa con la cantidad de víctimas fatales en accidentes de tránsito.**

Los puntos que destaca el informe sobre los que se debe trabajar son: educación, campañas en medios masivos, controles y aplicación severa de la ley vigente.

Fuente: <http://roadskillmap.com>

CASO RUSIA

0,00 grs/l

El fracaso de la tolerancia cero

Rusia tiene una de las peores estadísticas de accidentes de tránsito a causa del alcohol. Mueren alrededor de 30.000 personas por mes en accidentes relacionados al alcohol.

Primer Ministro Dmitry Medvedev

"We've recently had a series of horrifying road accidents," he said. "Unfortunately, the majority of them were caused by people in a state of extreme intoxication. In that respect, the picture here is worse than in any other country."

"Recientemente hemos tenido accidentes de tránsito terribles. Desafortunadamente, la mayoría fue causado por personas que poseían un gran estado de intoxicación. Sobre ese asunto, la imagen aquí es mucho peor que cualquier otro país."

Natalia Antonova, editora de Moscow News

"Legal issues aside, it remains to be seen whether this tragedy will do anything to influence drunk driving rates across the country. I do not know anyone who drinks and drives in Moscow. The rules are strict: Just one drink puts you over the limit. Yet stories of drunk-driving deaths -- particularly on weekends -- abound in the news."

"Dejando los temas legales a parte, habría que ver si este tipo de tragedias influyen a los conductores alcoholizados en el país. No conozco a nadie que beba y conduzca en Moscú. La regla es clara: con un solo trago sobrepasas el límite. Sin embargo, las noticias sobre muertes por conductores alcoholizados, sobretodo en fines de semana, abunda en los medios."

Rusia culturalmente posee una adicción al consumo del alcohol, en la noticia se lee:

"However, drunk driving is perhaps an inevitable consequence of Russia's long and deep love affair with alcohol."

"De todas maneras, conducir alcoholizado es, tal vez, una consecuencia inevitable del amor profundo y duradero que Rusia posee con el alcohol."

FUENTE: <http://www.ibtimes.com/drun-driving-russia-consequence-massive-alcoholism-795677>



CASO BRASIL

0,00 grs/l

Tolerancia Cero, pero no es una prioridad policial.



"Brasil, el país con mayor población de Sudamérica, alcanza sus picos máximos sobre fatalidades en las autopistas durante los festejos de Carnaval. Las autoridades atribuyen esto al alcohol al volante. Por lo que Brasil ha endurecido sus leyes al respecto, pero su aplicación **no es una prioridad para las autoridades policiales.**"

FUENTE: <http://roadskillmap.com>

CASO AUSTRALIA

0,05 grs/l

Pocos accidentes. Mucha educación.

La campaña que cambió la manera de conducir en Australia

Una serie de impactantes publicidades del país oceánico **logró reducir a la mitad las muertes en accidentes de tránsito**. Con los anuncios, el 40% de la población dejó de usar drogas y tomar alcohol antes de manejar.

La Comisión de Accidentes del Transporte (TAC) de Australia lleva casi dos décadas y media realizando impactantes anuncios televisivos con el objetivo de concientizar a la población sobre los peligros de manejar alcoholizado o drogado.

En un corto de poco más de 5 minutos, la TAC compiló las escenas de los anuncios, con la canción Everybody Hurts, de REM de fondo.

El video muestra primero imágenes de celebraciones, para luego comparar toda esa alegría con los comportamientos al volante de los conductores alcoholizados y sus consecuencias: accidentes, lesiones, muertes, rehabilitación.

Desde la TAC aseguran que el 40% de los Australianos dejaron de consumir alcohol y drogas sin límites desde la primera publicidad, en 1989. De hecho, el corto comienza con una estadística tajante: **en dos décadas, los muertos en las rutas cayeron de 776 a 303.**

FUENTE: <http://www.madresdeldolor.org.ar/la-campa%C3%B1a-que-cambi%C3%B3-la-manera-de-conducir-en-australia>



NIVELES DE TOLERANCIA EN ARGENTINA



CASO: SALTA

ALCOHOL CERO Y SOLO 5 ALCOHOLÍMETROS

La Ley 7846 de la Provincia de Salta que entró en vigencia el día 30 de octubre del 2014, estableció la alcoholemia cero para todo tipo de conductores.

El año pasado, en declaraciones al diario La Gaceta de Salta, El Secretario de Tránsito y Seguridad Vial de la Ciudad de Salta, Carlos Caruso, reconoció que **“habría que intensificar los controles”**.

Uno de los motivos por los que **el Estado tiene limitaciones** para hacerlo es que hoy la ciudad **dispone únicamente de cinco alcoholímetros**, contó el funcionario, pero que a su criterio, son suficientes. “No todos los controles de tránsito son de alcoholemia y en el caso de ser necesario hacerlo y no tener un dispositivo a mano, se solicita por teléfono para que envíen uno”.

A principios de junio de este año, el diario El Tribuno de Salta, volvió a resaltar la ausencia de controles de alcoholemia como así también el no cumplimiento de la ordenanza 2.418/02 que prohíbe la venta de bebidas alcohólicas en todo el ámbito municipal en el horario establecido a excepción de bares, boliches, restaurantes y clubes, que lo podrán hacer solo a adultos y que se consuma dentro de los locales.

Fuente: <http://100seguro.com.ar/cordoba-salta-y-la-rioja-adoptaron-las-medidas-de-alcohol-cero/>



CASO: CÓRDOBA

NO ADHESIÓN EN LA CIUDAD

"Tolerancia Cero" sancionada a través de la Ley 10181 modifica el artículo 41 de la Ley 8560. Según esta nueva ley **el límite tolerado de alcohol en sangre en las "rutas cordobesas" es 0.**

Esto convierte a **Córdoba en el primer lugar del mundo en legislar el "cero absoluto" en materia de alcoholemia**, ya que en otros países donde se pregona el alcohol cero en la práctica se establece una tolerancia mínima necesaria, incluso, por el **margen de error inherente a los etilómetros**. Probablemente sea por esto que **la Ciudad de Córdoba no ha adherido** a esta ley y la mayoría de municipios que adhirieron no la han implementado.

Según un informe de la propia policía caminera de Córdoba, en el primer mes de vigencia de la ley se hicieron 61.384 controles entre el 10 de junio y el 10 de julio, algo más de 2.000 por día. Del total de controles **se encontraron solo 254 (0,41%) que arrojaron algún rastro de alcohol en sangre**. De ellos, **33 arrojaron valores menores a 0,2 grs de alcohol/ lt. de sangre, 85 entre 0,2 y 0,4 grs de alcohol/lt. de sangre y 42 entre 0,4 y 0,55 grs. de alcohol/lt. de sangre**. Por lo tanto casi el 50% de las infracciones no hubiesen correspondido si se hubiese aplicado la ley provincial anterior. **La pérdida de tiempo, medios administrativos, acarreos y trámites innecesarios para infraccionar a gente que no representa un riesgo para el tránsito lo va a terminar pagando toda la sociedad.**

Fuente: <http://www.revistaestrategas.com.ar/noticia-1075.html>

Opiniones sobre Tolerancia Cero

ANÍBAL FERNANDEZ, FPV

"El Observatorio Latinoamericano Vial tiene dicho que hay casos de personas que nunca tomaron alcohol, y cuando se le hace la medición le da más de cero. Con lo cual vamos a cometer un error tonto so pretexto de una canción que es linda a los oídos pero no se parece a los humanos".

Fuente: <http://www.tiempodesanjuan.com/politica/2014/11/28/senadores-justicialistas-contra-tolerancia-cero-alcohol-71205.html>

MARINA RIOFRÍO, Senadora FPV

"No firmé el dictamen, me pareció demasiado extremo. Hay que estudiar si un grado mínimo de alcohol en el que conduce, realmente impacta o no impacta en la cantidad de accidentes".

Fuente: <http://www.tiempodesanjuan.com/politica/2014/11/28/senadores-justicialistas-contra-tolerancia-cero-alcohol-71205.html>

VIVIAM PERRONE, integrante de la ONG Madres del Dolor

"La ley de tolerancia cero es positiva, pero la verdad es que hoy hay cada vez menos controles de alcoholemia. Entonces, esta ley no tendrá sentido si no se acompaña con operativos serios. De hecho, hoy hay duras penas para los que corren picadas en autos y sin embargo hay picadas todos los días en la ciudad y no nos hemos enterado de que alguien haya ido a la cárcel por ese motivo."

Fuente: <http://www.madresdeldolor.org.ar/pol%C3%A9mica-por-la-tolerancia-cero-al-alcohol-para-los-conductores>



Opiniones sobre Tolerancia Cero

ALBERTO SILVEIRA, Presidente de la asociación civil Luchemos por la Vida

"A la luz de la situación de la seguridad vial en nuestro país, se percibe la poca utilidad que tendría aprobar una legislación absolutamente restrictiva, dadas las enormes falencias en la fiscalización del cumplimiento de la legislación vigente. Y esto es porque no se realizan controles continuos y generalizados de alcoholemia en la mayoría de las rutas del país ni en las ciudades.

La población percibe esta situación de impunidad y no respeta las normas. Si hasta los choferes profesionales que ya están afectados por una restricción de cero alcohol son controlados esporádicamente".

Fuente: <http://www.madresdeldolor.org.ar/pol%C3%A9mica-por-la-tolerancia-cero-al-alcohol-para-los-conductores>

ING. FABIÁN PONS, presidente Observatorio Vial Latinoamericano

"Estudiando la legislación comparada a nivel mundial, nos damos cuenta que es un mito la alcoholemia cero. Como primera medida, se trata de una utopía, dado que toda medición que se haga con un aparato tiene un margen de error. Esto pasó en Colombia, Brasil y Chile, donde se habló de tolerancia cero pero se terminó bajando los límites de 0,5 gramos de alcohol por litro de sangre a 0,3. En el único lugar donde se aprobó la tolerancia cero por estar mal hecha la ley es en Córdoba.

Los países que pudieron bajar los índices de conductores alcoholizados lo lograron aumentando los controles. Hoy no hay datos oficiales sobre la cantidad de accidentes viales que tienen como responsables al consumo de alcohol. Hay números que se repiten de boca en boca pero sin ningún sustento científico. Acá está el principal problema, en la ausencia de información oficial y en la falta de controles".

Fuente: http://www.politicaplus.com/?q=read&id=5087#.VaO-m19_Oko

Acciones AEHGAR por la concientización del consumo responsable de alcohol





Convenio para capacitar personal en la venta responsable de bebidas alcohólicas

La Municipalidad, la Asociación Empresaria Hotelero Gastronómica y la Fundación Diageo suscribieron un convenio de cooperación en el año 2005 con el objetivo de iniciar el dictado de cursos de capacitación sobre Venta Responsable de Bebidas Alcohólicas a personas que trabajan en el expendio y servicio de este tipo de bebidas. Este acuerdo será firmado por el Subsecretario de Gobierno municipal, **Horacio Ghirardi**; el presidente de la Asociación, **Alfredo Angiulli**, y la gerente general de Diageo, **Ana María Urrutia**. El acto se realizará mañana (viernes 30), a las 11, en la sala de reuniones del Centro Municipal Distrito Centro "Antonio Berni", Wheelwright 1486.

Entre los considerandos del acuerdo se indica que constituye un interés común de las partes **promover prácticas y medidas tendientes a lograr un consumo responsable de bebidas alcohólicas**, por parte de personas mayores de edad, a fin de prevenir las consecuencias nocivas que provoca el abuso en la ingesta de alcohol, como a la vez evitar el consumo por parte de los menores de edad.

Además, que es imprescindible **lograr una sensibilización en la sociedad** para que cada uno de sus integrantes se involucre en la problemática y se comprometa con su accionar aportando a la difusión y concientización del uso responsable del alcohol. Que en ese sentido la Municipalidad de Rosario viene actuando en la sensibilización del consumidor, siendo necesario ampliar el accionar a nuevos grupos de personas involucrados con la problemática.

Asimismo, que una de las formas de seguir aportando a este tema es **a través de la formación del personal ligado laboralmente a este mercado**. Por eso la **capacitación sobre Venta Responsable de Bebidas Alcohólicas** consta de varias etapas y en la primera de ellas se persigue el dictado del curso a **cuatrocientas (400) personas que trabajan en el expendio y servicio de bebidas alcohólicas en hoteles, bares o restaurantes y otros sitios de consumo de Rosario**. Esta capacitación inicial se distribuirá en diez jornadas para **cuarenta (40) asistentes cada una, con una carga horaria de ocho (8) horas reloj**.

Diageo es el principal fabricante de bebidas premium del mundo. A través de su Fundación asumió la responsabilidad de aplicar un método para reconocer, detectar y prevenir la **intoxicación** entre los consumidores. En los países hispanoparlantes lo viene haciendo desde el año 2003 con la aplicación del programa Training for Intervention Procedures (TIPS por su sigla en inglés).

El programa TIPS está diseñado para enseñar a **servidores, vendedores y consumidores de bebidas alcohólicas a prevenir la intoxicación, desalentar conducir bajo la influencia de alcohol así como el consumo de alcohol por menores de edad**. Existen varias versiones del programa para intereses específicos de diferentes grupos: en el local, fuera del local, funciones sociales, concesiones, casinos, universidad, personas de mayor edad, padres de familia y lugar de trabajo.

Todas las sesiones son dadas por un entrenador certificado en TIPS, y se utilizan materiales de videos e impresos para facilitar la discusión del contenido del curso. Todos los materiales de Hispanic TIPS son en español, incluyendo un video, y folletos e ilustraciones culturalmente sensibles.

FUENTE: <http://www.rosario.gov.ar/sitio/noticias.do?accion=imprimir&id=1605>



Campaña conductores sin alcohol 2da etapa

Antecedentes

La Campaña "Conductores sin alcohol" fue lanzada el 20 de Julio en ocasión del Día del Amigo. Se visitaron más de 180 locales (bares, parrillas y restaurantes) distribuyendo folletería, manteles individuales para los comensales y banderas que se expusieron en el interior durante varios días. La gran mayoría de los propietarios accedieron con entusiasmo a permitir el ingreso del personal de Tránsito a sus locales para informar a los clientes. La adhesión y participación de la gente fue absoluta convirtiendo el lanzamiento de la campaña en un excelente comienzo para un proceso que debe continuar con nuevas y mejores iniciativas.

Proyecto Segunda Etapa

En esta segunda etapa se pretende continuar con las actividades ya planificadas pero esta vez con la convocatoria de los sectores que ineludiblemente deben tener participación en esta campaña, esto es, los representantes de hoteles, bares y restaurantes; boliches bailables y fabricantes, distribuidores y expendedores de bebidas alcohólicas. La idea es llegar a la comunidad con acciones preventivas y de concientización, para lograr un efecto multiplicador y constructor a través de una red de compromiso, cooperación y solidaridad. El objetivo es conformar una verdadera red de participantes activos, que se inserten en espacios estratégicos y que puedan reproducir el mensaje de la campaña.

Creemos que de esta manera el impacto será mucho mayor, llegando a un número más amplio de ciudadanos, al mismo tiempo que se da participación a diversos sectores de la sociedad que pueden aportar una mirada enriquecedora sobre la problemática de la conducción y el alcohol.

Esta campaña tendrá como propósitos principales:

- Acabar con la indiferencia de la comunidad ante los accidentes de tránsito.
- Eliminar del imaginario colectivo la idea de "A mí nunca me va a pasar eso".
- Sensibilizar a los conductores sobre los resultados de manejar embriagados.

Para cumplir con dichos propósitos el Área de Educación Vial de la Dirección General de Tránsito junto con un grupo de jóvenes del "Programa Creando Futuro" realizarán diversas actividades, tales como: entrega de volantes, la colocación de afiches en lugares públicos de la ciudad y sitios de concurrencia masiva de los jóvenes y la entrega de regalos para reconocer a los conductores responsables en los operativos de alcoholemia.

Además durante la noche se recorren distintos bares y pubs de la ciudad difundiendo entre los jóvenes el mensaje de la campaña.

A continuación se detalla la propuesta sugerida por la Dirección General de Tránsito para la segunda etapa.

Sectores convocados

- Asociación de hoteleros, gastronómicos, bares y afines
- Principales marcas de bebidas alcohólicas
- Distribuidores y mayoristas de bebidas alcohólicas
- Asociación de boliches bailables
- Fabricantes de alcoholímetros
- Petroleras



Iniciativas

- **Pasaporte antialcohol**
Se sugerirá a los propietarios de boliches poner en marcha esta novedosa idea. Se entregará una tarjeta a la entrada donde se anotan las consumiciones que cada persona hace dentro del boliche a lo largo de toda la noche. Al retirarse del local la persona deberá entregar la tarjeta y si demuestra que no ha bebido será obsequiado con distintos premios, como por ejemplo, consumiciones sin alcohol.
- **Participación de los comerciantes**
Los comerciantes que expendan bebidas alcohólicas deberán entregar un folleto de la campaña a cada cliente que compre estos productos. También se les entregará un cartel para ser exhibido en todos los lugares donde se expendan bebidas alcohólicas.
- **Participación de las promotoras**
Cada marca de bebida que realice promociones en boliches y restaurantes deberá entregar a través de sus promotoras folletería de la campaña.
- **Programa de beneficios**
Se conformará una red de alianzas con comercios y empresas que aportarán los premios y regalos para premiar a los conductores a quienes el test de alcoholemia que se realiza en los operativos dé negativo.
- **Instalación de alcoholímetros**
Se promoverá la instalación de estos artefactos en bares y restaurantes para que cada persona pueda controlar lo que toma antes de salir del local. El restaurante puede premiarlo o reconocerlo con un cupón de descuento para una cena o similar.

Estrategia

En esta etapa se apunta con más fuerza a la población joven. Por esta razón se difundirá el mensaje en lugares y horarios clave para este tipo de público. La idea es recurrir a una estética moderna presentando una imagen realista, con la cual los jóvenes puedan identificarse fácilmente. El mensaje no es agresivo y tampoco se relaciona con la prohibición ni con las consecuencias de un accidente. Simplemente se presenta una situación que le puede ocurrir a cualquiera. (Ver Brief de campaña).



Acciones ante fechas puntuales: Día del Amigo

Todos los años AEHGAR lleva adelante Campañas en procura de fortalecer medidas de prevención focalizadas en la difusión de mensajes orientados a la concientización sobre conductas de riesgo; en concordancia con las campañas de la municipalidad y de organizaciones comprometidas en la problemática.

En el año 2011 los establecimientos gastronómicos abrieron sus puertas a una intervención de grupos "crash dammies" (muñecos de choque) que invitaron a los clientes a que "dejen los choques para los expertos".

En los años sucesivos desarrollamos un conjunto de materiales gráficos que incluyen folletería, banderas, carteles, calcos, señaladores, manteles individuales, posa-vasos dispuestos en diversos bares y restaurantes de la ciudad.





Compromiso Vial por Úrsula y Carla

Participación Campaña de Concientización Vial para el día del Amigo:
imprimimos individuales y apoya vasos



Apoyo a Programas de Concientización

AEHGAR apoyó el Programa de Conductor Designado con premios incentivo a conductores responsables: también, para sumar el componente pedagógico de aliento a los conductores responsables, premiando a aquellos que obtengan resultados negativos (0 gr) en sus exámenes de alcoholemia, realizados entre los diferentes grupos de amigos y amigas que se encuentren festejando en los lugares.

Tomando palabras del Programa:

«Sin dudas el consumo abusivo de alcohol sigue siendo una de las principales problemáticas que afectan a la integridad de los jóvenes, sobre todo cuando éste se combina con el manejo de vehículos. Pero desde hace ya varios años, distintos especialistas vienen desarrollando un nuevo paradigma sobre el consumo de alcohol, planteando que el modelo basado sólo en la prohibición por parte de la ley, con un mensaje fuertemente condenatorio y determinante sobre las consecuencias clínicas del consumo de alcohol, ha fracasado.»



Acciones para reducir el uso nocivo del alcohol

AEHGAR adhiere a la estrategia mundial establecida por la Organización Mundial de la Salud que comprende las siguientes acciones:

- a) Aumentar la observancia de las leyes que ya existen para controlar la conducción bajo los efectos del alcohol, incrementando su visibilidad con campañas de educación pública sobre las leyes y mayor cobertura de los medios de comunicación
- b) Que los países de la Región de las Américas adopten el límite de alcoholemia menor o igual a 0,05 g/dl para la probación general y tolerancia cero para jóvenes menores de 21 años y los conductores profesionales.
- c) Permiso progresivo para conductores noveles con tolerancia cero para el alcohol al volante.
- d) Mejora de la disponibilidad del transporte público disponibles a los horarios de cierre de los lugares en que se sirve alcohol; prevaleciendo la seguridad de los ciudadanos.



Acciones para reducir el uso nocivo del alcohol

- e) Documentar los efectos de las diferentes intervenciones y políticas en términos de mortalidad y morbilidad como consecuencia del tránsito vial.
- f) Incrementar los puntos de control y las pruebas de alcoholemia aleatorias
- g) Programas obligatorios de formación, asesoramiento y cuando proceda de tratamiento de conductores
- h) Organización de campañas de concientización e información pública con el fin de potenciar el efecto disuasorio general
- i) Organización de campañas cuidadosamente planificadas orientadas a los jóvenes y a situaciones concretas



De mantenerse el proyecto como está formulado,

AEHGAR plantea acciones que aminoren la deficiencia actual del transporte público.

Considerando la deficiencia del transporte público , la no existencia de una flota de taxis capaz de dar respuesta a la demanda que pudiera verse acrecentada con la disminución de los viajes en vehículos particulares, frente a los hechos de inseguridad en vía pública a los que se exponen los ciudadanos; AEGGAR propone la promoción de formas de transporte alternativos propuestos por cada establecimiento habilitado.



Postura de AEHGAR al proyecto de ALCOHOL CERO

Prevenir el uso nocivo y la venta irresponsable del alcohol son problemáticas sociales de base sobre las cuales **AEHGAR**, en conjunto con la Municipalidad, ha trabajado intensamente, generando y participando de campañas de concientización y educación al ciudadano.

Ahora bien, considerar una normativa absolutamente restrictiva que plantea pasar el límite de **0.5 g/l permitido a 0.0 g/l** representa una pérdida de medios administrativos, acarreos y trámites innecesarios para infraccionar **a gente que no representa un riesgo para la seguridad vial.**

Según la **Organización Mundial de Salud** y su informe sobre "Estrategia Mundial para reducir el uso nocivo del alcohol" el límite en el nivel de tolerancia de alcohol en sangre no guarda relación directa con la cantidad de víctimas fatales en accidentes de tránsito. Tales son los casos de Rusia, Brasil y Sudán que con niveles de tolerancia cero, duplican y hasta triplican el índice de muertes por accidentes de tránsito en comparación a países cuyo nivel de tolerancia se ubica muy **por encima del 0.5 g/l**, como son los casos de Nueva Zelanda, Estado Unidos e Inglaterra que admiten hasta un **0.8 g/l** en sus normativas. Adjunto enviamos el Informe de la OMS.

Los puntos que destaca el informe sobre los que se debe trabajar, y que han arrojado resultados positivos en otros países, **son:**

- **Aplicación más severa de la ley vigente**, a través de controles repetitivos y continuos en el tiempo. Que permitan, a su vez, realizar un análisis estadístico realista sobre la situación en la que está inmersa la comunidad.
- **Permiso progresivo para conductores noveles** con tolerancia cero para el alcohol al volante.
- **Programas educativos** que abarquen todas las esferas escolares, desde los estudios primarios hasta los secundarios. Siendo reforzados por capacitaciones obligatorias para los conductores noveles.



- **Campañas en medios masivos**, a través de spots que deben de ser claros sobre las limitaciones vigentes, y las consecuencias fatales que pueden resultar del exceso en el consumo del alcohol. Evitando su discontinuidad en el tiempo.

Uno de los casos más claros sobre estos últimos puntos es el de Australia. Su límite de tolerancia es de 0.5 g/l, igual que en Argentina, pero su número de víctimas fatales cada 100.000 habitantes, corresponde exactamente a la mitad del relevado en nuestro país ¿Cuál es la diferencia? Que en este país han implementado desde el año 1989, y de manera ininterrumpida, impactantes publicidades sobre los efectos del alcohol al volante. Generando conciencia, y educando a la población sobre las fatalidades que pueden ser consecuencia del consumo excesivo de alcohol.

Según el estudio "Manejar bajos la influencia de drogas, alcohol y medicamentos en Europa", realizado por el Centro Europeo para el Monitoreo de Drogas y Adicción a las Drogas, no existen razones científicas que justifiquen alterar el umbral de 0.5 g/l como nivel de tolerancia. Siendo este límite el establecido por la mayoría de los países europeos.

El presidente del Observatorio Vial Latinoamericano, Ingeniero Fabián Pons, sostuvo: "estudiando la legislación comparada a nivel mundial, nos damos cuenta que es un mito la alcoholemia cero. Como primera medida, se trata de una utopía, dado que toda medición que se haga con un aparato tiene un margen de error".

Países que han implementado dicha normativa han vuelto a implementar tolerancia de hasta 0.3 o 0.5 como es el caso de Rumania donde la misma embajada ha comunicado: *"luego de realizar una investigación en la legislación rumana vigente relacionada con la tolerancia cero en el manejo de autovehículos, tengo el agrado de comunicarle lo siguiente:*

El 6 de febrero de 2015 entró en vigor en nuevo Código Vial de Rumania, el cual modifica el apartado anterior relacionado con la "tolerancia cero" al volante. Esto quiere decir lo siguiente: si bien Rumania se encuentra en el



ranking de los países europeos con la mayor cantidad de víctimas fatales causadas por consumo de alcohol al volante (194 personas fallecidas por esta causa en el año 2010) y era uno de los 4 países europeos que prohibían completamente el consumo de alcohol para los choferes (junto a la República Checa, Hungría y Eslovaquia), el nuevo Código Vial rumano cambia el panorama, permitiendo un consumo de alcohol de máximo 0,2 (tal como está permitido actualmente en Estonia, Polonia, Eslovenia y Suecia). "

Se plantea entonces en Rosario **una normativa extrema** la cual fue rechazada en distintas ciudades, como es el caso de Córdoba (donde sólo aplica a la provincia) y que a su vez está siendo modificada en la mayoría de los países europeos. Entendemos que el fin de su aplicación es noble, ya que se trata de salvar vidas, pero creemos que un cambio en el nivel de tolerancia no es el camino indicado. Se estarán sancionando conductores que no representan científicamente un riesgo y no se estará aplicando una mano más dura a quienes realmente son responsables de los accidentes de tránsito más fatales. Quiénes seguramente no han sido detectados por controles de alcoholemia, y que además deben desconocer el peligro que representan sus actos para la sociedad de la que forman parte.

Como parte de este descargo refutamos cada uno de los planteos del proyecto de ordenanza que fundamenta la absurda tolerancia cero:

Puede leerse:

Asimismo, el último informe anual publicado del Observatorio de Seguridad Vial de nuestra ciudad (año 2010) señala un incremento en las colisiones entre vehículos de 20%".

Argumentamos:

Según el informe publicado en el año 2014 por la Secretaría de Salud Pública – Dirección de Estadística de la Municipalidad de Rosario, la cantidad de colisiones entre el año 2013 y 2014 tuvo un marcado descenso del 37,5%:

Año 2013	Año 2014	Diferencia	Diferencia Porcentual



19.446	12.157	7.289	- 37,5%
--------	--------	-------	---------

Puede

leerse:

"Que gran parte de los siniestros viales se producen por impericias o negligencias humanas, siendo la conducción bajo efectos del alcohol el principal causante de las mismas".

Argumentamos:

No existen estadísticas públicas que fundamenten esta información y en ese caso cual fue el porcentaje de alcoholemia detectado en los siniestros.

Puede

leerse:

0.15 a 0.2 g/l

Disminución de reflejos

0.2 a 0.3 g/l

Falta apreciación de las distancias, subestimación de la velocidad

0.3 a 0.5 g/l

Excitación emocional.

Disminución de la agudeza mental y de la capacidad de juicio

Relajación y sensación de bienestar

Deterioro de los movimientos oculares

Argumentamos:

En primer lugar que la fuente de estos datos no ha sido claramente informada, por lo que carece de fundamento científico aparente.

Agregamos al respecto, la conclusión emitida por Centro Europeo para el Monitoreo de Drogas y Adicción a las Drogas que dice:

El límite legal de concentración de alcohol en sangre de 0.5 g/l, establecido en la mayoría de los países europeos, es razonable, siendo el riesgo de perjuicio para conductores con una concentración de alcohol en sangre entre 0.1 g/l y 0.5 g/l bastante bajo. No existen razones científicas para alterar este umbral de riesgo.

Puede

leerse:

- El 45% de los encuestados no conoce el límite legal de alcohol tolerado en sangre en conductores particulares (0.5 g/l).



- El 65% cree que un solo vaso de alcohol no afecta la capacidad para conducir.
- El 58% cree que el tiempo para que se pasen los efectos del alcohol es menor al necesario.
- El 29% de los encuestados no conoce el límite legal de alcohol tolerado en sangre en conductores profesionales (0 g/l).
- El 22% de los encuestados piensa que hay que tomar 3 o más vasos de vino para que la capacidad de conducir se vea afectada.

Argumentamos:

Este tipo de encuestas demuestra que gran parte de la población al volante no conoce, cree o piensa, cuestiones erróneas a la actual ley vigente. Hace falta información y educación, no un cambio de la normativa vigente (que parece inclusive desconocida para la mayoría).

Se

lee:

Que en nuestra ciudad, de acuerdo a datos oficiales difundidos por la Secretaría de Control y Convivencia Ciudadana entre enero y octubre de 2014, 1.316 rosarinos fueron detectados conduciendo bajo los efectos del alcohol.

Argumentamos:

Como primera observación no se aclara sobre qué cantidad total de conductores controlados se detectaron los 1.316 rosarinos conduciendo bajo los efectos del alcohol. Es muy distinto decir que se trata de 1.300 sobre 13.000 personas evaluadas, arrojando un 10% de la población que han infringido la ley, a decir 1.300 sobre 2.600, arrojando un porcentaje del 50% que podría ser más alarmante (aunque por otro lado, demostraría la escasa cantidad de test realizados sobre el total de la población que habita en la ciudad y sus alrededores).

Por otro lado, quisiéramos agregar las palabras de Gustavo Adda, Director de Tránsito, publicadas a través de un conocido portal de noticias el día 16 de julio de 2015 expresando que *"la cantidad de test positivos son cada vez menos y el objetivo es seguir en esa sintonía"*. Mostrando un panorama actual más alentador que el descripto por la ordenanza.



Puede

leerse:

Que la ciudad cuenta con un Plan Integral de Movilidad que plantea, entre uno de sus objetivos, desincentivar el uso del vehículo motorizado particular y que, en efecto se consideran en ejecución medidas tendientes a ampliar y garantizar un servicio público de transporte más eficiente, orientado a absorber a cada vez más pasajeros.

Argumentamos:

El mencionado Plan publicado en la página de la Municipalidad de Rosario no aborda en ninguno de sus puntos la problemática que afecta a la frecuencia y la seguridad en los servicios de transporte público durante los horarios nocturnos. Los 3 ejes del plan son:

- Promoción del Transporte Público masivo de pasajeros, sus acciones:
 - o Puesta en funcionamiento del nuevo sistema de TUP.
 - o Ordenamiento de recorridos y cuadros horarios.
 - o Inversiones en equipamiento y adquisición de nuevas tecnologías por una inversión de \$45.000.000 aprox.
 - o Optimización del sistema con la concreción de los corredores con prioridad para el TUP (carriles exclusivos).
- Priorización de la jerarquía peatonal del área central
- Ordenamiento y contralor del transporte privado, y sus acciones:
 - o Modificación del código de faltas incrementando las sanciones por infracción,
 - o Instalación de cámaras fotográficas para detección de cruces en rojo y exceso de velocidad.
 - o Instalación de cámaras de video para seguimiento y análisis de tránsito.
 - o Implementación el nuevo sistema de estacionamiento medido.
 - o Fiscalización del peso de camiones y prevención de ingreso a la ciudad de vehículos de carga con sobrepeso.

Por otro lado, en un conocido medio gráfico de la ciudad, se ha publicado el día 16 de julio de 2015 el resultado de una encuesta realizada a sus lectores, arrojando un dato alarmante sobre el uso de taxis en nuestra ciudad. La misma cuestionaba, ¿Pese al aumento de la tarifa de taxi, seguirá utilizando el servicio como hasta ahora? Respuesta: NO – 79,4% || SI – 20,6%. Esto evidencia, que



se está muy lejos de una sensación de mejora en el transporte para los usuarios.

Sostenemos que existe un gran desconocimiento del tema, y que la sola promulgación de esta ordenanza, atenta directamente contra el ciudadano que sí se apega a las normativas y que tal vez, desconociendo su efectiva aplicación, deba pagar de su bolsillo los errores de quienes hoy ni siquiera conocen la tolerancia vigente. Y además, no teniendo en cuenta el deseo de los jóvenes que tienen todo el derecho de divertirse en su ciudad, sin tener que buscar otros destinos más atractivos, lo que seguramente generará problemas mayores, como por ejemplo, siniestros en rutas nacionales o autopistas.

Solicitamos fundamentos sólidos y estadísticas reales que nos permitan, sin lugar a ningún tipo de duda, apoyar y acompañar este tipo de medidas. Pero su carencia no nos deja más remedio que oponernos a tan vacías restricciones.



22/7/2015

Bolicheros cruzan al municipio por querer cortar la venta de alcohol | Rosario3.com



Mié 22 07.2015 - Actualizado Hace 39 minutos



16°

ROSARIO
 Nublado
 Parcial

TV P/R

INICIO NOTICIAS DEPORTES OCIO OPINIÓN COMUNIDAD MULTIMEDIA

Seguinos

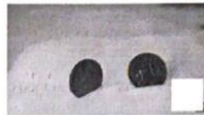
Lo más importante Alcohol cero Fein en Roma Inseguridad El clásico Bailando 2015



Hacer explotar bombucha gigante en slowmotion



Matar a una gaviota con su drive



Monedas "bailan" cuando se incrustan



Increíble accidente aéreo sobre un



Buscando un de paz



SECCIONES

16°

EN VIVO

Radio 2

Seguinos

Hoteles en Rosario

Aprovechá las 18 Cuotas sin Interés Por tiempo limitado en Despegar.com

Bolicheros cruzan al municipio por querer cortar la venta de alcohol

Desde la Asociación Empresaria Hotelero Gastronómica esperan que lo convoquen para debatir una ordenanza que contemple la comercialización de bebidas alcohólicas. Temen que baje la rentabilidad

22 de Julio de 2015

0 COMENTARIOS

Por: Rosario3

LO ULTIMO



HACE 43 MINUTOS
 Bolicheros cruzan al municipio por querer cortar la venta de alcohol



HACE 52 MINUTOS
 Cinco consejos para una siesta ideal



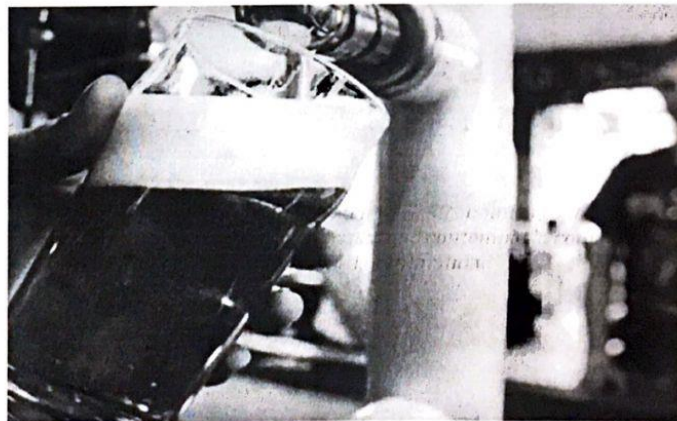
HACE 1 HORA
 "Quiero liderar en Rosario el proceso de cambio que propone el Papa"



HACE 2 HORAS
 La Fundación Banco Santa Fe agasajará por su día a más de 7.700 chicos



HACE 2 HORAS
 Hacer explotar bombucha gigante en slowmotion



El municipio intenta frenar la venta de alcohol en boliches. (Archivo Telam)

El vicepresidente de la Asociación Empresaria Hotelero Gastronómica y Afines Rosario, Carlos Mellano, criticó la intención del municipio de cortar la venta de bebidas alcohólicas una hora antes del cierre de los boliches y bares. Señaló que, si bien bajará la rentabilidad, no está claro si también registrará para todos los rubros, ya que a su entender "la

<http://www.rosario3.com/noticias/Bolicheros-cruzan-al-municipio-por-querer-cortar-la-venta-de-alcohol-20150722-0041.html>

1/4



22/7/2015

Bolicheros cruzan al municipio por querer cortar la venta de alcohol | Rosario3.com

Mapas y Direcciones
 Busque Mapas e Imágenes Satélites de Forma Automática. ¡App Gratis!

RANKING DE NOTICIAS



HACE 7 HORAS
 Fallida cirugía la deja "sin cola" y no puede sentarse



HACE 7 HORAS
 La golpearon en la cabeza y le robaron el auto



HACE 4 HORAS
 Ofreció a la venta su auto en Internet y el comprador resultó ser un ladrón



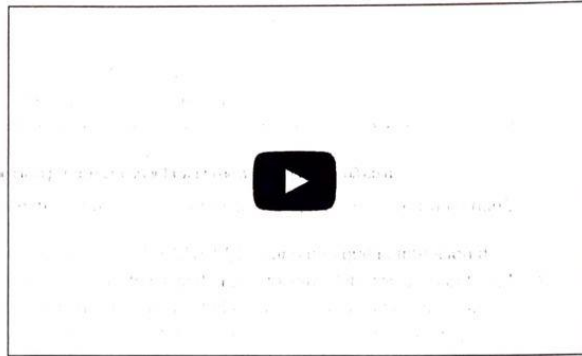
HACE 6 HORAS
 Le recordaron el penal errado a Higuain y reaccionó muy mal



HACE 20 HORAS
 Violento asalto con herido de bala en casa quinta del vicegobernador

gente se trasladarán a otros lugares para seguir consumiendo".

En contacto con *De 12 a 14*, Mellano dijo que la intención de modificar la ordenanza de Espectáculos Públicos que contempla la implementación de Alcohol Cero "es una medida para analizar" y pretenden saber si también contempla a "todos", ya que piensan que la gente que sale antes de los boliches y bares irán a otros comercios a consumir bebidas alcohólicas.



"Divisamos una baja en la rentabilidad, hay cierre de lugares emblemáticos. Esto tiene que ver con una ciudad una estrategia turística que debe analizar todas las aristas. No valoramos la venta del alcohol, pero en los bares representa una compañía en el menú para la comida", agregó.

Por su parte, consideró que en caso de que se ponga en marcha una ordenanza que instale el "Alcohol Cero" habrá más conductores que dejarán los vehículos en su casa para poder salir y, en ese contexto, "van a tener que adicionar un mayor valor en taxis o colectivos". "En el último caso hay que también tener en cuenta los recorridos, que a veces, te dejan a unas cuadras del lugar y en la madrugada con la inseguridad es difícil", concluyó.

Cabe destacar que la intención del Palacio de los Leones es volver a tratar el proyecto de modificación de la ordenanza N° 7218 de Espectáculos Públicos que desde octubre de 2014 descansa en las comisiones de Gobierno, Seguridad y Producción del Concejo Municipal.

¿Qué te pareció la nota?

NO ME GUSTÓ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ME GUSTÓ

Compartilo

Proponen cortar la venta de alcohol en los b...

VER MAS

0 COMENTARIOS

TE PUEDE INTERESAR

<http://www.rosario3.com/noticias/Bolicheros-cruzan-al-municipio-por-querer-cortar-la-venta-de-alcohol-20150722-0041.html>



LA CIUDAD

LA CAPITAL | Jueves 23 de julio de 2015 | 4

Bolicheros advierten que habrá cierre de locales si se aplica la alcoholemia cero

Rechazan el proyecto que tiene previsto aprobar el Concejo tras el receso. Quieren ser escuchados antes que se sancione la restricción

Guillermo Zyeman
gzyeman@lacapital.com.ar

LA CAPITAL

Dueños de bares, restaurantes y boliches reforzaron su embestida contra la ordenanza de alcoholemia cero que el Concejo tiene previsto sancionar tras el receso. "Con esa restricción se van a fundir un montón de locales gastronómicos", alertó Sergio Spagnolo, propietario del boliche Lotus. El empresario remarcó que la prohibición total de tomar alcohol antes de manejar "sólo existe en cuatro países del mundo". Para el vicepresidente de la Asociación Empresaria Hotelero Gastronómica, Carlos Mellano "los jóvenes no van a poder beber acá antes de manejar y van a viajar a localidades cercanas con el peligro que implica la ruta".

El impulsor de la iniciativa, el edil radical Sebastián Chale, refutó los cuestionamientos. "El mismo argumento se escuchó cuando se discutió la ley provincial que prohibió fumar en lugares cerrados. Dijeron que se iban a fundir todos, y no pasó nada", planteó. Chale contó que la semana pasada se reunió con los empresarios y escuchó su reclamo. "Tienen una posición sectorial legítima y entendible. Pero como legislador debemos bregar por el bien común y en este caso por la seguridad vial", apuntó.

El proyecto de alcoholemia cero que fue presentado por Chale ya cuenta con el aval de la comisión



DIVERSION. Los dueños de boliches temen que los jóvenes vayan a bailar a otras poblaciones.

de Obras Públicas. Prohíbe beber alcohol a los conductores y establece durísimas sanciones desde 0.1 gramo de alcohol en sangre, administrativas y económicas, cuando en la actualidad rigen desde el 0,5.

El concejal de la UCR confirmó a LA CAPITAL que el martes próximo, cuando el Concejo retome la labor legislativa después de las vacaciones de invierno, la iniciativa comenzará a ser analizada en la Comisión de Gobierno.

"No será un debate sencillo ni breve, vamos a convocar y dialogar con todos los actores involucrados, desde la organizaciones no gubernamentales que trabajan en materia vial como los empresarios, vecinos y jóvenes", indicó.

En la previa a esos encuentros, los empresarios salieron a cuestionar con dureza el proyecto. "Estamos totalmente en contra, si se aplica como está redactado se van a fundir muchas parrillas, bares,

restaurantes y boliches", disparó Spagnolo, integrante de la cámara que nuclea dueños de locales bailables.

Para Spagnolo "mucha gente de bien, que le gusta salir a comer a fuera, tomar un vino con amigos a la noche dejará de hacerlo porque no podrá ir en auto. ¿En qué van a volver a sus casas, en taxi, en colectivo? Si todos saben que no hay", agregó por La Ocho.

El empresario fue más allá y puso en duda la efectividad de la medida en estudio. "Se está aplicando en sólo cuatro países del mundo, dos de ellos africanos. El resto del mundo, al igual que la Organización Mundial de la Salud avala el 0,5 de alcohol en sangre y acá vamos a contramano de esa tendencia tan generalizada. Y donde se aplica no demostró que haya bajado la siniestralidad", apuntó.

Chale rechazó ese postulado. "No es así, en los países donde se está aplicando está dando buenos

resultados. Hay que entender además que es un cambio cultural de fondo que lleva su tiempo", indicó.

Mellano sumó otro ingrediente. Mencionó que muchos jóvenes conductores, imposibilitados de tomar unas copas, irán a divertirse a localidades cercanas. "Todo esto con el peligro que supone manejar de noche en las rutas", sostuvo.

Por su parte, Mónica Gangemi, madre de Ursula Notz y fundadora de la asociación Compromiso Vial, defendió la iniciativa. "El que conduce no debe beber, cero alcohol no una hora antes, desde ningún momento de su salida, la idea es que tenga cero alcohol", apuntó Gangemi.

Sobre las posición de los dueños de los boliches, dijo que "entiende que tienen intereses relacionados con lo económico porque es su negocio y viven de eso. Nosotros privilegiamos el derecho a la vida y a la seguridad vial", concluyó.

Reparos al corte de venta de alcohol a las 4.30 en boliches

La propuesta de la Municipalidad tendiente a cortar el expendio de bebidas alcohólicas una hora del cierre de los boliches para apaciguar la salida de los jóvenes, sumo más reparos que adhesiones.

"Esto se hace en algunos países europeos, donde antes del cierre de los negocios se suspende momentáneamente la venta de alcohol, lo que no quita que algún cliente no pueda pedirse dos botellas viendo el lapso de tiempo que le queda", señaló el empresario Sergio Spagnolo.

Para el referente de la cámara que nuclea a los dueños de boliches de Rosario, la iniciativa "es difícil de fiscalizar, de controlar" y advirtió sobre su dudoso impacto positivo. "Hay que ver si la gente deja de beber".

Mónica Gangemi, representante de la organización civil que trabaja por la seguridad vial se negó a sentar posición sobre el proyecto. "No vamos a opinar si una hora antes o después (hay que prohibir la venta de alcohol en boliches). Lo que sí, vamos a seguir adelante con el fundamento de disociar la conducción del alcohol", aseveró.

Desde el municipio presentaron la idea como un elemento más tendiente a generar mejor convivencia entre los vecinos y los jóvenes que salen a divertirse.



24/7/2015

Objeciones a los proyectos que restringen alcohol

¿ALCOHOL CERO?

Jueves, 23 Julio 2015 21:08

Objeciones a los proyectos que restringen alcohol

ANTECEDENTES MOSTRARÍAN MAGROS RESULTADOS. HAY DUDAS SOBRE EL CONTROL

Twitter 0

Me gusta 0

+1 0

A+

A-



Rosario nuevamente discute el consumo de alcohol y sus efectos en la conducción. Es de público conocimiento la campaña impulsada por el Concejal Sebastián Chale sobre Alcohol Cero que pretende convertirse en ordenanza municipal. Otras iniciativas sobre el tema parten del ejecutivo con la idea de prohibir la venta de alcohol una hora antes



24/7/2015

Objeciones a los proyectos que restringen alcohol

del cierre de los boliches.

Al debate se sumó la Cámara de Empresarios Hoteleros y Gastronómicos de la ciudad quienes dialogaron con el edil Chale sobre el real impacto que la medida tendría.

Carlos Meliano, Presidente de la entidad, explicó a **Fishton CNN** que antes de hablar del tema hicieron un diagnóstico de la situación buscando incluso legislación comparada en otras localidades del mundo, destacando que la aplicación del Alcohol Cero no se traduce necesariamente en mejoras en la disminución de accidentes de tránsito.

En este sentido, el empresario cuestiona la medida recordando que existe un límite (de 0,5): "Una persona que toma una copa de vino, que come y toma café, está dentro de los parámetros para poder conducir según la OMS, no lo digo yo".

En relación a la idea de prohibir la venta de alcohol una hora antes del cierre de un boliche Meliano advirtió: "Rosario está rodeada de localidades con otra legislación. Si la prohibición se da solo en Rosario generaremos un éxodo de jóvenes que buscarán diversión fuera de la ciudad. Además: ¿cómo se puede controlar esto?. ¿Yo no puedo vender alcohol pero una panchería a cuadras de mi local sí? ¿A quiénes comprendería la medida? Por sobre todas las cosas la ordenanza debe ser clara para quienes nos afecta y para quien debe controlar".

El empresario también destacó la contradicción de hablar de prohibición de expendio de bebidas alcohólicas si el municipio estaría bajo la ordenanza de alcohol cero." ¿Para qué sirve la primera entonces?", se preguntó.

Por último el representante de la entidad reflexionó: "Debemos definir la ciudad que queremos. Tenemos una ciudad con actividad cultural, gastronómica, amigable al turismo", en clara alusión al perjuicio que ciertas medidas ocasionarían.

REDACCION ON24

Dejanos tu comentario



Movida nocturna

“La norma de alcohol cero al volante es impracticable”

Lo asegura el médico especialista en seguridad vial Osvaldo Aymo, quien refutó con datos la medida que busca sancionar el Concejo

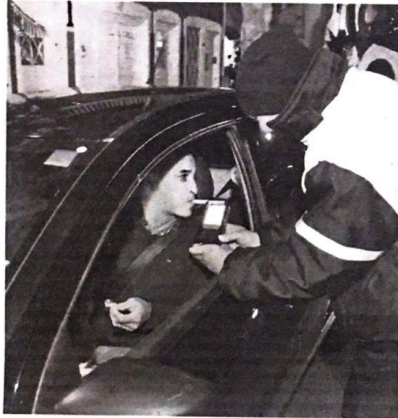
Pablo R. Procopio
procopio@lacapital.com.ar

LA CAPITAL

La ordenanza de alcohol cero que el Concejo Municipal pretende sancionar tras el receso, que concluye hoy, suma críticas y objeciones. Inclusive, algunos especialistas la tildan de “impracticable”. Aseguran que es “pasar al extremo sin haber cumplido los pasos previos”. Y señalan que en grandes ciudades internacionales, donde los accidentes son ostensiblemente menores que en Argentina y Rosario, no se requirió prohibir la bebida por completo a la hora de manejar.

Para el médico especialista en seguridad vial e integrante del consejo consultivo de la Agencia Nacional de Seguridad Vial, Osvaldo Aymo, “la norma de tolerancia cero es impracticable, como ya lo demostró la experiencia europea y de países de la región, como por ejemplo Chile”. Allí se comenzó con esta iniciativa, se desandó el camino y en este momento la ley acepta el límite máximo de 0,3 gramo de alcohol por litro de sangre. “En un futuro podríamos aspirar a ese número, que sí me parece más prudente”, relató.

“No entendemos que todo es un proceso que, a su vez, tiene una serie de pasos que debemos cumplir”, sostuvo el investigador antes de añadir: “No acuerdo con esta medida, ya que va a traer una



A SOPLAR. Hoy el límite permitido de alcohol en sangre es 0,5 gr/l.

serie de inconvenientes y se va a transformar en un complicado obstáculo para enfrentar este grave y complejo problema”.

En 1985, cuando en Argentina entró en vigencia la ley 24.489 (de tránsito y seguridad vial), se estableció por primera vez el límite de 0,5 gramo de alcohol (que aún rige en Rosario). “Recuerdo que veníamos de no tener legislación en la materia”, dijo Aymo para recordar que en aquel entonces, “en Alemania el límite máximo permitido era de 0,8 gramo de alcohol en sangre”. Según el médico, se llegó a ese número en función de que los analistas de ese país habían hecho una investigación que arrojó estos resultados.

Según Aymo, en el límite de 0,8

los accidentes aumentaban en forma dramática.

“Cuando me enteré de esta disparidad, opiné que estábamos más estrictos que los alemanes, pero sin que nadie controlara a los automovilistas y al resto de los conductores”, subrayó el especialista.

“Estuvimos sin realizar pruebas y sin instalar el problema durante muchos años”, sumó.

Más críticas. Sin embargo, la opinión de los entendidos en las acciones de seguridad vial no son las únicas críticas a la norma que busca tener luz verde en el Palacio Vasallo. Dueños de bares, restaurantes y boliches bailables también embistieron contra la or-

denanza de alcoholemia cero que el edil radical frentista Sebastián Chale quiere imponer.

“Con esa restricción se van a fundir los locales gastronómicos”, advirtió esta semana el propietario del boliche Lotus, Sergio Spagnolo. Los mismos reparos pusieron desde la Asociación Empresaria Hotelero Gastronómica (Aehgar). Para su vicepresidente, Carlos Mellano “los jóvenes no van a poder beber en Rosario antes de manejar y van a viajar a localidades cercanas con el peligro que implica la ruta”. De igual modo se manifestó el dueño de la cadena de pubs O’Connell’s, Rodrigo Pastor.

Es más, Spagnolo reforzó el planteo de Aymo y ejemplificó: “La prohibición total de tomar alcohol antes de manejar sólo existe en cuatro países del mundo”.

Al decir del médico, “se está actuando espasmódicamente, algo típico de los argentinos”. Según él, “se está pasando de un extremo al otro (tolerancia cero) sin haber cumplido pasos previos”.

Aymo enfatizó: “No entendemos que todo es un proceso que tiene una serie de cuestiones fundamentales que debemos cumplir primero. No estoy de acuerdo con esta medida, que traerá inconvenientes y obstáculos al momento de luchar contra esta grave y compleja problemática”.

El galeno propuso diferentes iniciativas que consideró básicas: seguir trabajando en la concientización y sensibilización de los usuarios de la vía pública, profundizar los controles para hacer realidad el límite de 0,5 gramo por litro de alcohol en sangre y, en un futuro, bajarlo a 0,3 “emulando las estrategias de los países que lograron un efectivo resultado en su lucha con los muertos y heridos de los accidentes viales”.

Los cambios repentinos de un concejal

El médico especialista en seguridad vial, Osvaldo Aymo, cuestionó el cambio repentino de pensamiento expresado en sus proyectos por el concejal Sebastián Chale. Es que existen en el Palacio Vasallo dos expedientes, el N° 218.184 del 27/11/2014 y el 221.732, correspondiente al 18 de junio de 2015. Ambos fueron firmados por el mismo edil.

“Parecen no haber sido hechos por la misma persona, ya que en el proyecto de 2014 se solicita bajar a 0,3 gramo el alcohol por litro de sangre como máximo permitido para los conductores de vehículos particulares. En tanto, en el expediente de 2015, se pretende que ese límite sea de 0,0 y, a partir del 0,01, se multará a los conductores”, dijo el especialista.

Aymo, indicó que “es evidente que pasó alguna cosa entre estas fechas que pueda justificar semejante discrepancia”. Y remarcó: “De la lectura de los considerandos del expediente 218.184 se desprende que el concejal acepta lo que he planteado desde hace tiempo, es decir la imposibilidad de instalar en la sociedad el límite de 0,5 gramo”.

Para argumentar estas apreciaciones, Aymo dijo basarse en las estadísticas presentadas por Chale, quien citando a la ONG Luchemos por la Vida, expresó que “el 47 % de los encuestados no conoce el límite legal de alcohol tolerado en sangre para conductores particulares” y “el 58% cree que el tiempo para que se pasen los efectos del alcohol es menor al que realmente se requiere”.

LARGO DEBATE

La comisión de Gobierno comienza a discutir el proyecto de alcoholemia cero

Ya logró el consenso de los integrantes de Obras Públicas, pero suma críticas por parte de especialistas en seguridad vial

Silvina Dezordi
silvina@lacapital.com.uy

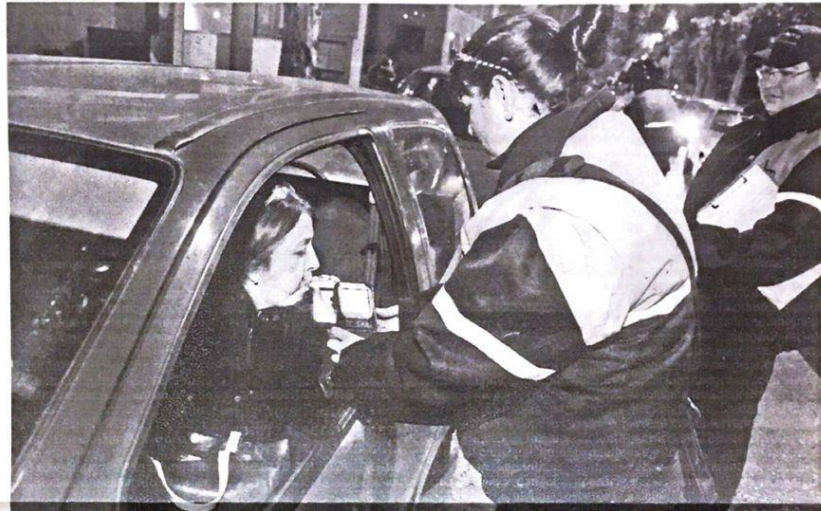
LA CAPITAL

Nadie augura que el proyecto de alcoholemia cero vaya a generar un debate simple ni breve. Ese será el tema central a partir de hoy en la comisión de Gobierno del Concejo Municipal, donde se continuará discutiéndolo después de que Obras Públicas ya le diera su okay. En principio, la mayoría de los concejales consultados por LA CAPITAL coinciden en que "todos están de acuerdo" en el objetivo de la iniciativa —que quienes manejan no hayan tomado alcohol—, pero que harán falta mucha información, discusión y fuertes consensos para definir cómo lograrlo. Sobre todo, en vista a que varios especialistas en seguridad vial ya se pronunciaron contra la alcoholemia cero por ser "impracticable" y expresión de una "demagogia pura" (ver aparte).

El proyecto que propone la nueva normativa, del radical Sebastián Chale, prohíbe beber alcohol a quienes manejan y fija rigurosas sanciones desde 0,1 gramo de alcohol en sangre, cuando actualmente rigen desde el 0,5.

De entrada la propuesta despertó una fuerte resistencia por parte de los propietarios de bares, restaurantes y boliches, que salieron al cruce advirtiendo las consecuencias negativas que podría generar su aprobación. Como argumentos barajaron que una ordenanza de esas características terminará "fundiendo" sus locales y alentará a los jóvenes a salir a localidades cercanas con parámetros más permisivos, lo que aumentará los riesgos viales.

Pero lo cierto es que la mayoría



SI CONDUCE, NO BEBA. El municipio está incrementando los controles de alcoholemia durante las noches de los fines de semana.

"Proyectos como éste requieren un gran consenso y no pueden ser votados en forma automática"

de los concejales que integran Gobierno recién empiezan a abordar el tema y no parece haber, aún, posiciones muy encontradas.

Roberto Sukerman (FpV), por ejemplo, afirmó que su "posición de fondo" apunta a "reducir los siniestros viales y acompañar permanentemente a las organizaciones que trabajan sobre la problemática, como Compromiso Vial",

cuya titular, Mónica Gangemi, dio un fuerte apoyo a la iniciativa.

Aun así, aclaró que "determinados proyectos, como éste, requieren claramente de un gran consenso y no pueden ser votados en forma automática", porque refieren a un tema que "no conviene dramatizar".

"Tengo que escuchar a todos, pero en principio, si hay consenso, estoy dispuesto a acompañarlo", dijo, convencido de que discutir la iniciativa llevará su tiempo.

También la radical Daniela León dijo creer que se trata de un proyecto que demandará mucho estudio. Por ejemplo, "habrá que analizar las estadísticas de otros países para saber cómo funcionan las distintas alternativas" y

consultar al Tribunal de Falta sobre la "aplicabilidad" de una norma de esta naturaleza, sostuvo.

"Porque en el objetivo estamos todos de acuerdo, pero si pensamos en educar sobre el consumo de alcohol al volante hay muchísimas más alternativas" y habrá que buscar la mejor. "Y yo no sé si esta es la mejor solución", desistió.

Desde Unión PRO Federal, Carlos Cardozo también planteó que "es un tema complejo que se deberá analizar con detenimiento".

De hecho, el concejal adelantó que hoy aportará un proyecto que su compañero de bloque Alejandro Roselló ya había esbozado, sin llegar a presentar formalmente, donde se contemplaba que en los dos primeros años tras la obten-

ción de un carné se tendría como límite cero de alcohol en sangre, para pasar luego a 0,3.

Consultado por este diario, el propio Roselló (que no integra la comisión de Gobierno) dijo que se trataba de un proyecto "muy crudo" y que su bloque aun no había discutido el tema en profundidad, pero no descartó que el planteo se sume al debate como una posibilidad de modificación, entre otras.

Para Chale, en cambio, cambios de ese calibre "ya modificarían el espíritu" del proyecto. Recordó que el alcohol cero "ya existe para los choferes de servicios públicos sin que haya inconvenientes en su implementación", por lo que solo se trataría de "extenderlo a los conductores particulares".

"Sin dudas, esta iniciativa es demagogia pura"

Aunque suene paradójico, uno de los más firmes detractores del "alcohol cero" al volante es nada menos que el titular del Observatorio Vial Latinoamericano, Fabián Pons. "Es demagogia pura", disparó, básicamente porque "los instrumentos para medirlo siempre tienen un margen de error" y porque existen decenas de factores que pueden inducir "falsos positivos". Por eso los países con mayor desarrollo en materia de seguridad vial, como Suecia, tienen límites de 0,2 gramos de alcohol en sangre para poder conducir, pero nunca cero absoluto. "Son proyectos tribueros que dejan en situa-

ción de incomodidad al que está en contra, aun cuando, como en mi caso, sea el primero en decir que nunca se debe beber si se conduce", afirmó.

Las declaraciones de Pons a LA CAPITAL se sumaron así a las de otro especialista, el médico experto en seguridad vial Osvaldo Aymo, quien volvió a sostener que la alcoholemia cero "es impracticable" y fue un fracaso en los países que intentaron aplicarla.

También integrante del consejo consultivo de la Agencia Nacional de Seguridad Vial, Aymo recordó que la tolerancia "del 0,2 de los suecos o el 0,3 de los chilenos, o

los países que lo bajaron, es incorrectamente un cero", pero a la vez conceden un margen que no está contemplado en el proyecto de Sebastián Chale que por estas horas discute el Concejo Municipal.

Y el problema es que, sin haber tomado alcohol, existen otros factores que pueden llevar a que el alcoholímetro no dé cero.

Para Pons, los proyectos legislativos suelen no tener en cuenta estas cuestiones porque "están formulados por políticos y con frecuencia por abogados", poco informados sobre las razones por las que el "cero" termina puesto en duda.

Por ejemplo, por el margen de error de los alcoholímetros o por cuestiones "recontraprobadas", como que un ayuno, la diabetes o ciertos alimentos y medicamentos pueden reportar trazas de alcohol en sangre sin haber bebido, lo que arroja falsos positivos. "Por todo eso poner como límite el cero es ridículo... bájelo a 0,2 o 0,3, como han hecho otros países, pero el cero absoluto no existe", afirmó.

El dirigente también recordó que la Organización Mundial de la Salud planteó que ese nivel no debe exceder los 0,5 gramos de alcohol por litro de sangre, mientras que algunos países establecieron

límites más estrictos. Es el caso de Brasil (0,1), Japón (0,15), Suecia y Noruega (0,2), Colombia (de 0,2 a 0,39) o Chile (0,3).

En Europa, recordó Pons, la mayoría de los países (Alemania, Austria, Francia, Bélgica, Italia, Finlandia, Portugal y Holanda) tienen el mismo límite que hoy rige en Rosario: 0,5.

En el Reino Unido, Irlanda y Malta el límite es más alto, de 0,8, mientras que en Hungría, Rumania, Eslovaquia, República Checa y Albania, que promueven sus leyes como de alcohol cero, en la práctica se permite hasta un tope de 0,2.



30/7/2015

¿Alcoholemia cero? "Legislemos qué hacer con el borracho que maneja" | Rosario3.com



Jue 30.07.2015 - Actualizado Hace 18 minutos



TV P

INICIO NOTICIAS DEPORTES OCIO OPINIÓN COMUNIDAD MULTIMEDIA

Seguinos

Lo más importante Elecciones 2015 Inseguridad Newell's Adopción Estrenos



¿Alcoholemia cero? "Legislemos qué hacer con el borracho que maneja"

Fabián Pons, del Observatorio Vial Latinoamericano, consideró inviable posibilidad ya que, según explicó, los aparatos de medición tienen margen de error. En cambio, exigió leyes que condenen a los que, bajo efectos de alcohol, protagonizan accidentes

29 de Julio de 2015

0 COMENTARIOS

Por: Rosario3

LO ULTIMO

- HACE 30 MINUTOS

Golpearon a un anciano para llevarle el televisor
- HACE 36 MINUTOS

31 clásicos del rock en ¡1 minuto!
- HACE 44 MINUTOS

Coudet: "El clásico ya pasó, nos jugamos mucho el sábado"
- HACE 59 MINUTOS

100 años de belleza en Alemania
- HACE 1 HORA

Con ustedes el beisbolista ¡ninia!
- HACE 2 HORAS

Para Reutemann, "Macri tendría que haber chistado un poco más"



Los controles de alcoholemia en debate. (Telam)

Mientras el Concejo prepara un debate sobre la posibilidad de bajar a cero el nivel de tolerancia de alcohol en sangre de conductores, el gobierno provincial anunció, a través de la Agencia Provincial de Seguridad Vial, su interés en extender esta disposición a toda la provincia, con carácter de ley. Consultado sobre la iniciativa en *A Diario* (Radio 2); el director del Observatorio

<http://www.rosario3.com/noticias/Alcoholemia-cero-1-legislemos-que-hacer-con-el-borracho-que-maneja>



30/7/2015

¿Alcoholemia cero? "Legislemos qué hacer con el borracho que maneja" | Rosario3.com

Hoteles en Rosario

despegar.com.ar/ofertas+hoteles
 Descuentos de hasta 35%, por \$184 Ofertas Increíbles en Despegar.com!

Querés Dejar de Fumar?

RANKING DE NOTICIAS



HACE 20 HORAS

Echaron al colaborador que ingresó a la cancha con una frapera



HACE 20 HORAS

Hallan muerto a un joven en un matorral e investigan homicidio



HACE 17 HORAS

Encontraron al donante brasileño para trasplantar a Lichu Zeno



HACE 5 HORAS

Si el antitranspirante te abandona, es que lo usás mal



HACE 19 HORAS

Comisario y sumariante detenidos por entregar vehículos incautados

Vial Latinoamericano, **Fabián Pons**, consideró que ese tipo de medición es impracticable por cuestiones técnicas y abogó por una legislación que sancione con dureza a las personas que, alcoholizadas, provocan accidentes viales, incluso fatales.

En diálogo con los periodistas Alberto Lotuf y **Ciro Seisas**, el especialista advirtió, en primer lugar, que "no pasa en muchos lugares del mundo" que la tolerancia al consumo de alcohol en sangre sea cero, y en ese sentido precisó que en Chile existe un nivel de 0.2 y de 0.3 en Uruguay. En tanto, aclaró: "En Argentina es de 0,5 tal cual recomienda la Organización Mundial de la Salud".

"Siempre planteamos que lo ideal es no tener una gota de alcohol, no consumir nada pero se obvia que pueden darse falsos positivos, por una cuestión técnica. Los aparatos de medición tienen un margen de error del 3 por ciento", observó. También mencionó que existen algunas patologías, medicamentos e incluso, un ayuno prolongado puede alterar el resultado. "Van a empezar a darse falsos positivos y caerán en descrédito los controles", anticipó.

En la misma sintonía, manifestó: "Si miramos a nivel mundial, el país por excelencia es Suecia que tiene 0,2 para no incurrir en estos errores". Luego, sumó a su planteo: "Entiendo la nobleza de pensamiento de los que lo impulsan, el problema no es 0.1, el problema lo tenemos con el borracho que conduce y mata. En la legislación no se dice qué se hará con él".

"La tolerancia cero tiene buena prensa pero no va a disminuir el número de siniestros graves. Hay que decidir qué hacer con el borracho que mata y eso no aparece en las legislaciones del país", apuntó.

"No tenemos tipificado qué pasa con esto, hay jueces que incluso consideran un atenuante el hecho de que una persona haya estado alcoholizada porque entienden que no sabía lo que hacía", continuó y remarcó: "Siempre es un agravante, así lo es en la mayor parte del mundo".

El proyecto que se debatirá en Rosario

La iniciativa del edil Sebastián Chale, cuyo debate está previsto para la semana que viene en el Concejo, es la reducción a cero del nivel de tolerancia de alcohol en sangre para conductores. Cabe recordar que hoy Rosario cuenta, al igual que la ley nacional, con un límite de 0.5 para conductores de autos, 0.2 para motociclistas y 0.0 para transporte público.

Al momento de promover su proyecto, el concejal había expresado en un comunicado de prensa: "Queremos equiparar la tolerancia en los conductores particulares y profesionales. La reducción del límite ha sido una medida exitosa en países como Uruguay y Chile, donde la normativa permitió bajar un 30% las muertes en accidentes viales producidos por el consumo de alcohol. A partir de 0.3 los riesgos se duplican, por eso establecemos desde ese límite, sanciones más duras, elevando los montos en los casos de infracción más graves", indicó.

"Dependiendo de la cantidad de etanol en sangre se producen diversos efectos en el organismo: con 0.15, disminución de reflejos; con 0.2, falsa apreciación de distancias y subestimación de velocidad; con 0.3, trastornos motores y euforia; con 0.5, aumento de tiempo de respuesta; con 0.8, trastorno general del comportamiento; con 1.2, cansancio, fatiga, pérdida de la agudeza visual y con 1.5, embriaguez motora",

<http://www.rosario3.com/noticias/-Alcoholemia-cero-Legislemos-que-hacer-con-el-borracho-que-maneja-20150729-0024.html>

2/4



30/7/2015

¿Alcoholemia cero? "Legislemos qué hacer con el borracho que maneja" | Rosario3.com

ilustró y agregó: "Los efectos dependen de muchos factores, como el tipo de bebida, el peso y la edad de la persona, el cansancio o sueño que tenga o cualquier medicamento que haya tomado. Por eso, no se puede especular en cuanto se debe tomar para no llegar a 0.2 o a 0.3. Incluso estudios demuestran que aún con esa ingesta mínima, y sin la persona percibir cambios en su conducta, presenta reducción de reflejos y de su capacidad para conducir. Debemos entender que cuando manejamos, no debemos tomar ni una gota de alcohol".

La ordenanza prevé modificaciones sustanciales en el código de faltas, incluyendo inhabilitación para conducir y cursos obligatorios para todo infractor por alcoholemia. La carga horaria de los cursos dependerá de la gravedad de la infracción, contemplando entre 4 y 20 horas de dictado. Así, quienes sean detectados con un índice de 0 a 0.3 deberán cumplir con este curso. A partir de 0.3 se sumará una penalidad económica, que irá de 50 a 600 Unidades Fijas (UF), aumentando considerablemente en los casos más graves.

Chale también destacó la creación de un fondo público de lucha contra el alcohol al volante convocado y coordinado por las secretarías de Salud y de Control y Convivencia Ciudadana y e integrado por ONG's locales referentes de la seguridad vial. La finalidad de este fondo será contribuir con el financiamiento de cursos de concientización y reflexión.

¿Qué te pareció la nota?

NO ME GUSTÓ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ME GUSTÓ

Compartilo

COMENTARIOS

TE PUEDE INTERESAR



HACE 2 DÍAS

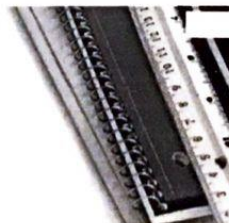
Vuelven a robar medidores de agua en zona sur



HACE 2 DÍAS

50 a 33, otra manera de cor triunfo canalla

PRESENTACIÓN LIBRO





LA CIUDAD

LA CAPITAL | Domingo 2 de agosto de 2015 | 9

Alcoholemia: las multas subirán hasta un 900%

Lo reveló el concejal Boasso. Eso ocurrirá, dijo, si se aprueba tal cual fue presentado el proyecto que prohíbe manejar luego de beber

En medio del debate sobre la implementación en Rosario de la alcoholemia cero, el concejal Jorge Boasso advirtió que si la iniciativa es sancionada tal cual fue presentada semanas atrás, las multas subirán "hasta un 900 por ciento".

El proyecto en cuestión, que fue presentado por el edil radical Sebastián Chale, no sólo establece una restricción total para beber alcohol a los automovilistas en la ciudad, sino que además incrementa sustancialmente los valores de las san-

ciones económicas, para los límites ya vigentes.

La propuesta ya fue avalada por la comisión de Obras Públicas. Pasado mañana seguirá analizándose en la comisión de Gobierno, donde fueron invitados a exponer empresarios gastronómicos, organizaciones no gubernamentales que trabajan en la conciencia vial y especialistas.

Boasso, presidente de la comisión de Gobierno, alertó que la idea de su correligionario "incluye considerables aumentos en las sanciones que pueden llegar al 900 por ciento".

El incremento más notorio se daría en el caso de quienes sean encontrados con valores de alcohol en sangre en la franja que va de 1 a 1,5 gramo. Allí las multas mínimas suben 908 por ciento y las

máximas 315 por ciento, según se sabe ahora.

No es menor el alza en los tests de alcoholemia positiva que den resultado de 1,5 gramo de alcohol en sangre y en adelante. Allí los valores mínimos de la sanción aumentarán un 706 por ciento y los máximos un 419 por ciento.

Boasso recordó que en la última sesión del Concejo se aprobó un pe-

dido de informes para que la Intendencia precise cuántos y cuáles han sido los controles de alcoholemia y los niveles encontrados en los operativos del último año.

"Lo primero que queremos saber es si es un problema en la norma o en la falta de control", apuntó el edil de la UCR. Al respecto mencionó que, según un informe contestado por el propio Ejecutivo, "hay más inspectores en las obras en construcción que en los turnos de mañana, tarde, noche y traspasado, para controlar el tránsito en Rosario".

De todas formas, según reconoció semanas atrás el secretario de Control, Pablo Seghezza, gracias a los controles efectuados por el municipio este año se logró redu-

cir a un 5 por ciento la cantidad de resultados positivos en los tests de alcoholemia realizados a automovilistas durante la noche.

Por ello Boasso asegura que "antes de lanzar modificaciones a la ordenanza actual, primero hay que saber dónde reside el problema (del consumo de alcohol vinculado con la conducción vehicular y la siniestralidad), si es una cuestión de normas o de controles".

"Al parecer —razonó— intensificando los controles se van logrando mejores resultados".

El tema promete más debate y una fuerte polémica entre los distintos actores involucrados en la temática, quienes ya expresaron posiciones muy encontradas.

Las comparaciones

Gramos de alcohol por litro de sangre	Actualidad	Propuesta	Incremento porcentual
0,01 a 0,1	Sin sanción	• Curso obligatorio de 4 horas • Inhabilitación por 3 días	---
0,1 a 0,2	Sin sanción	• Curso obligatorio de 6 horas • Inhabilitación por 5 días	---
0,2 a 0,3	Sin sanción	• Curso obligatorio de 8 horas • Inhabilitación por 7 días	---
0,3 a 0,5	Sin sanción	• 50 UF (\$672) a 150 UF (\$2.016) • Inhabilitación de 15 a 30 días • Curso obligatorio no menor de 10 hs	---
0,5 a 0,75	\$600 a \$1940 (motos + 10 días de inhabilitación)	• 150 UF (\$2016) a 300 UF (\$4.032) • Inhabilitación de 30 a 45 días • Curso obligatorio no menor de 12 hs	Mínimo: 236% Máximo: 108%
0,75 a 1	\$600 a \$1940 (inhabilitación de 15 a 30 días)	• 300 UF (\$4.032) a 450 UF (\$6.048) • Inhabilitación de 45 a 60 días • Curso obligatorio no menor de 16 hs	Mínimo: 572% Máximo: 211%
1 a 1,5	\$600 a \$1940 (inhabilitación de 30 días a 6 meses)	• 450 UF (\$6.048) a 600 UF (\$8.064) • Inhabilitación de 2 a 6 meses • Curso obligatorio no menor de 18 hs	Mínimo: 908% Máximo: 315%
1,5 en adelante	\$1000 a \$1940 (inhabilitación de 6 meses a 1 año)	• 600 UF (\$8.064) a 750 UF (\$10.080) • Inhabilitación de 6 meses a 1 año • Curso obligatorio no menor de 20 hs	Mínimo: 706% Máximo: 419%

Nota: 1 UF = 1 litro de nafta especial (13.440)



FUENTE: SANTAS GOV.AR | BOGOFAN LA CAPITAL



AGENDA

08
15

MIE
26

BUENOS AIRES - ALVEAR PALACE HOTEL | XI EDICIÓN

Council of the Americas 2015 - Cámara Argentina de Comercio

Propuestas de los principales candidatos presidenciales y sus asesores económicos. Autoridades y expertos expondrán sobre actualidad económica y política del país y el mundo. Horario: 8 hs. Organizar: AS/CDA y la CAC. Inscripción abierta - Cupos limitados.

JORNADAS EMPRESARIAS

MAR
04

NEUQUEN

Primera Jornada de Comercio Electrónico para el Sector Minorista
Organizan: CAC y Asociación de Comercio, Industria, Producción y Alínes del Neuquén (ACIPAN)

MIE
12

LA PLATA

Seminario "Claves y Desafíos del Ecommerce en Argentina"
Organizan: CAC y Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires

MAR
12

BUENOS AIRES

• Desayuno/Taller "Cómo Generar Nuevas Oportunidades de Negocios"
Organizan: Asociación Iberoamericana de Empresas (AIME) y la CAC

• 4to Encuentro nacional de Cámaras de Comercio Exterior

JUE
13

BUENOS AIRES

Almuerzo con el actual pre-candidato a Presidente de la Nación, Ing. Mauricio Macri
Convoca: Consejo Interamericano de Comercio y Producción (CICYP)

26,27,28

SANTA FE

Jornadas de Comercio Exterior: elementos teóricos y situación actual
Organizan: CAC y Cámara de Comercio Exterior de Rafaela

LUN
31

BUENOS AIRES

Foro Empresarial Argentino - Vietnamita y Ronda de Negocios

CAPACITACIONES - CURSOS - SEMINARIOS

ACTIVIDADES NO ARANCELADAS
INFORMES: INFO@CAPACITACION.CAC.COM.AR

NOV
03

PREMIO

Mejor Plan Empresarial.
Best Business Plan (BBP)

NOV
03

19 Cursos presenciales con orientación en negocios, RR.HH., finanzas, tecnologías, entre otros temas

46 cursos de capacitación comercial en todo el país

MAR
04

30 Cursos online con orientación en comercio y servicios

CAC EMPRENDE 2015
Consultoría: "Estrategia y modelo de negocio"

CAC EMPRENDE 2015
Curso online: "Cómo emprender tu negocio con éxito"

JUL
20

CAC EMPRENDE 2015 - Videoconferencia "Networking: potenciá tu red de contactos"

NOV
20

Capacitación: "Del emprendimiento al negocio"

Organizan: CAC y Asociación Iberoamericana de Empresas (AIME)

ACTIVIDADES ARANCELADAS - ORGANIZA: UNIVERSIDAD CAECE
INFORMES: EC@UNIVCAECE.EDU.AR

LUN
03

Producción de Eventos

Taller Cómo ver Cine: Introducción al Séptimo Arte

MAR
04

Workshop: Herramientas de Comunicación para no Especialistas

MIE
05

Workshop: Marketing Personal y Desarrollo Profesional

VI
07

Community Management

Diplomatura en Fideicomisos (1ra. Ed.) Rosario

SAB
08

Curso de Posgrado Jung y Cuerpo

Curso de Posgrado en Arte-Terapia (3ra. Ed.)

MAR
10

Tec. Univ. en Higiene y Seguridad del Trabajo (A distancia - Título oficial)

MAR
11

Diplomatura en Fideicomisos (4ta. Ed.) Buenos Aires



CUPOS LIMITADOS | 5300-9000/9023

WWW.CAC.COM.AR



Postura de AEHGAR, en representación del sector gastronómico de Rosario, en oposición al proyecto de tolerancia cero.

AEHGAR se opone al proyecto de ordenanza que pretende llevar a cero la tolerancia de alcohol y propone trabajar en una estrategia más efectiva para abordar la problemática.

Antes de esgrimir los argumentos que fundamentan la posición tomada por AEHGAR, cabe destacar que **en ningún momento se cuestiona el fin de preservar la vida de los ciudadanos de Rosario**. AEHGAR posee un vasto historial de participación activa en numerosas campañas en pos de construir una sociedad más justa y segura para todos. Lo que sí cuestionamos en esta argumentación es el uso correcto de los elementos del Estado para resolver una situación, de la que entendemos, no se tiene conocimiento sobre ¿cuál es el problema? Creemos que las herramientas que el Estado posee deben ser direccionadas a realizar acciones que respondan coherentemente a la realidad que nos circunda.

Se evidencia en las encuestas publicadas por Luchemos por la Vida y utilizadas en los Considerandos del proyecto de ordenanza que el problema lisa y llanamente es educativo y cultural. Citando: “el 47 % de los encuestados no conoce el límite legal de alcohol tolerado en sangre en conductores particulares.”

Bregamos por una cultura gastronómica responsable, instalada como producto turístico de la ciudad, que debe ser acompañada por políticas serias, no arbitrarias, en pos de la concientización y la construcción de una sociedad armónica.

ASOCIACIÓN EMPRESARIA HOTELERO GASTRONÓMICA Y AFINES ROSARIO

Paraguay 327 PB - Rosario - Tel. (0341) 421 6923 / 440 9037 ·  /aehgar.rosario ·  info@aehgar.com.ar ·  www.aehgar.com.ar





Argumentos:

- La complejidad del problema permite considerar que, antes de aplicar cualquier política de intervención tendiente a reducir el consumo del alcohol en conductores, se deberían desarrollar sistemas de información y análisis de datos sostenibles que permitan evaluar el escenario en que se está inmerso y vigilar las tendencias a nivel subregional, regional y mundial.

Hoy Rosario no cuenta con datos estadísticos públicos que muestren los niveles de alcohol en sangre de las personas involucradas en **accidentes de tránsito**.

Por este motivo resultaría arbitrario aseverar que el problema de los siniestros viales en Rosario es consecuencia de conductores con niveles de alcohol en sangre, menores o iguales a 0,5 g/l. Por lo que tildarlos como peligrosos para la sociedad es injusto.

Los únicos datos con que se cuentan hoy son los vertidos por la Secretaría de Control y Convivencia Ciudadana relacionados a los test de alcoholemia realizados.

- Hay sólidos datos que respaldan la conclusión que un límite suficientemente bajo de la concentración de alcohol en sangre (0.2% a 0.5%) es eficaz para reducir el número de víctimas a causa de la conducción bajo los efectos del alcohol; dicho argumento es cita textual del estudio encabezado por la Organización Mundial de la Salud bajo el título "Estrategia mundial para reducir el uso nocivo del alcohol"; página 33 Anexo 2 punto 5. Por lo tanto, se estará sancionando **a conductores que no representan científicamente un riesgo**.

ASOCIACIÓN EMPRESARIA HOTELERO GASTRONÓMICA Y AFINES ROSARIO

Paraguay 327 PB · Rosario · Tel: (0341) 421 6923 / 440 9037 ·  /aehgar.rosario · info@aehgar.com.ar · www.aehgar.com.ar



- Datos estadísticos de distintos países muestran que el número de víctimas de siniestros viales y los niveles de tolerancia de alcohol al volante no guardan una relación directa. Tales son los casos de países como Rusia, Brasil y Sudán que con niveles de tolerancia cero, duplican y hasta triplican el índice de muertes por accidentes de tránsito de países cuyo nivel de tolerancia se ubica en 0,5, y más como el caso de Inglaterra, Nueva Zelanda, Canadá e Irlanda. Esto demuestra que una medida restrictiva, sin una estrategia más abarcativa y coherente con la idiosincrasia y cultura de la sociedad en donde se implementa, puede resultar un fracaso. (Fuente: Pulitzer Center - Roads Kill Map – WHO 2013, se adjunta).
- Rumania ha sido un país que ha implementado la tolerancia cero a nivel nacional. En nuestro contacto con la embajada de dicho país en Argentina, nos han comentado que dado los resultados observados por la aplicación de dicha norma restrictiva, han decidido en febrero del presente año, volver para atrás y subir el nivel de tolerancia a 0,2 g/l. Y acompañar este cambio con campañas de concientización duras y constantes por distintos medios de comunicación.
- Deficiencia del transporte público seguro: Se pretende implementar una medida extrema en un contexto de transporte público deficiente y en un marco de inseguridad alarmante.

ASOCIACIÓN EMPRESARIA HOTELERO GASTRONÓMICA Y AFINES ROSARIO

Paraguay 327 PB - Rosario - Tel: (0341) 421 6923 / 440 9037  /aehgar.rosario - info@aehgar.com.ar - www.aehgar.com.ar




Propuestas:

Implementar políticas de alcohol cero no es **prevenir**, es aplicar en forma taxativa una reglamentación que coarta la libertad del ciudadano común a un consumo bajo y no perjudicial hacia terceros.

Las medidas que propone AEHGAR son las siguientes:

- El respeto a las normas vigentes a través de:
 - Un efectivo control y monitoreo por parte del Estado.
 - Un poder judicial riguroso e inflexible con los responsables de las infracciones que demuestran su falta de conciencia ciudadana.
- Campañas de concientización y educación con el compromiso del sector público y privado en promulgarlas e implementarlas de manera continua respetando un plan de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Articulación de políticas de prevención a nivel regional, nacional e internacional.
- Permiso progresivo para conductores noveles con tolerancia cero para el alcohol al volante (fuente: OMS).

ASOCIACIÓN EMPRESARIA HOTELERO GASTRONÓMICA Y AFINES ROSARIO

Paraguay 327 PB · Rosario · Tel. (0341) 421 6923 / 440 9037 ·  /aehgar.rosario · info@aehgar.com.ar · www.aehgar.com.ar





El proyecto de alcoholemia cero dividió opiniones en el Concejo

Representantes de ONG's de seguridad vial discreparon ayer con especialistas en torno a la eficacia de la medida. El debate será muy largo

Lucas Américo
lucasamerico@lapcapital.com.ar

LA CAPITAL

La comisión de Gobierno del Concejo Municipal abrió ayer una ronda de consultas en la que especialistas en seguridad vial, familiares de víctimas en accidentes, hoteleros, gastronómicos y bolicheros fijaron su posición en torno al proyecto de alcohol cero al volante. Quienes se resisten a la prohibición total esgrimen que se debe mantener la actual ordenanza (0,50 miligramos de alcohol por litro de sangre como máximo permitido) reforzar la concientización, los controles y endurecer las penas para infractores graves. Por el contrario, las Ong's impulsoras de la iniciativa insisten en disociar alcohol de conducción.

El pediatra e integrante del Consejo Consultivo de la Agencia Nacional de Seguridad Vial, **Oswaldo Aymo**, mencionó antecedentes internacionales que reflejan la escasa aplicabilidad de alcohol cero y advirtió: "Si pensamos en resolver un tema tan complejo como el consumo y la conducción con una solución simple, estamos equivocados".

Trascartón, se preguntó: "¿Qué cantidad de los tremendos accidentes que se producen en la Argentina tienen como protagonistas a conductores que tienen de 0 a 0,5 miligramos de alcohol en sangre?" La Organización Mundial de la Salud (OMS) tiene un único estudio científico de base sólida y dice que con hasta 0,4 miligramos de alcohol en sangre la persona puede conducir normalmente, y esto no se dice", remarco.

Por su parte, el titular del Observatorio Vial Latinoamericano, **Fabián Pons**, aclaró que "nadie está a favor del consumo de alcohol", pero destacó que la medición cero de los alcoholímetros "no existe" y "resulta utópico". Es más, dijo que se pueden registrar falsos positivos por ingesta de medicamentos y otras razones. El especialista puso el énfasis sobre los infractores graves. "El debate es positivo, pero no se debería mirar tanto el límite inferior sino qué se hace con el conductor que bebió mucho. ¿Quién se ha pronunciado para decir que a quien se detecta con 1 miligramo de alcohol en sangre vaya preso?", se preguntó para instar a los legisladores locales "a preocuparse para que los borrachos estén tras las rejas".

Pons indicó que muchos de los accidentes con víctimas fatales no fueron protagonizados por conductores que tenían 0,2 miligramos de alcohol en sangre, sino por conductores ebrios.



BAJO CONTROL. Los tests de alcoholemia se vienen realizando en los puntos más concurridos de la ciudad.



DISPARIDAD. El debate de ayer tuvo miradas bastante contrapuestas.

gramos de alcohol en sangre, sino por conductores ebrios.

Familiares. Con una clara postura inversa e impulsando el proyecto de prohibición total de ingesta de alcohol para conducir (en la actualidad rige para los servicios públicos), integrantes de la Asociación Compromiso Vial y Padres en la Ruta tomaron la palabra alternadamente para defender el proyecto.

Tras un pedido de reforzar la prevención, remarcar "que la sola ingesta produce efectos" e instar a terminar "con la especulación" bajo la premisa que se debe disociar alcohol de conducción, se

convocó a los presentes a actuar responsablemente para salvar vidas con la modificación de pautas culturales.

"Si a una persona se le detecta 0,2 miligramos de alcohol en sangre, nadie puede afirmar que luego siga consumiendo y se vuelva a subir a un volante con 1,5 miligramos. Por eso hay que pararlo

"Nadie está a favor del consumo de alcohol, pero impulsar un proyecto así es muy utópico"

para que no siga consumiendo", argumentó **Mónica Gangemi**, de Compromiso Vial.

Empresarios. Expusieron sus posiciones la Cámara de Confeiterías a través de **Sergio Spagnolo**. "Alcohol cero en las rutas, aumento de penas a infractores, más campañas de educación y controles también durante el día y no sólo fines de semana", exigió en tanto **Sergio Spagnolo**, de la Cámara de Confeiterías, al tiempo que dejó en claro que se corre el riesgo de castigar a conductores "responsables".

Por la **Asociación de Empresarios Hoteleros Gastronómicos de Rosario (Aeghar)** se pronunció su titular, **Ofelia Polito**. "El problema es educativo y cultural, con medidas extremas en el marco de una inseguridad alarmante y deficiencias en el transporte público. Se quiere aplicar en forma taxativa una reglamentación que coarta la libertad a quienes consumen sin perjudicar a terceros", subrayó.

La entidad reclamó respeto a las normas vigentes, sanciones rigurosas y campañas de concientización.

Este encuentro inaugural servirá para que se expresen el Colegio de Abogados y de Psicólogos, quienes ayer enviaron representantes interesados en fijar postura en relación al proyecto.

Así, la ronda de consultas se extenderá a nuevas citas. De producirse un despacho en Gobierno, la iniciativa deberá regresar a la comisión de Obras Públicas. Por el momento, las opiniones están bastante encontradas y el proyecto sigue en debate.

Marcha de la Multisectorial de Mujeres de Rosario

La Multisectorial de Mujeres de Rosario se movilizará hoy hacia la Municipalidad con el objetivo de reunirse con la intendenta y acercarle la preocupación por la situación en que se encuentran los dispositivos de atención a mujeres que sufren violencia de género.

"Han pasado dos meses del Ni Una Menos y las preocupaciones de entonces siguen intactas", expresaron desde las organizaciones sociales y sindicatos que integran la multisectorial.

"Mientras que el presupuesto rosarino de 2014 para la atención de la violencia de género tuvo una partida de \$4.191.156 pesos, la remodelación de la Plaza San Martín costó cuatro veces más: \$17.000.000. Estas cifras hablan por sí mismas y dejan a la luz cuáles son las prioridades de nuestra intendenta", destacó la secretaria de Género de CTA Autónoma y referente de la Multisectorial de Mujeres, **Majo Gerez**.

La entidad quiere que Fein informe sobre el presupuesto que su gestión destina a los dispositivos que abordan la problemática de violencia de género y cómo se distribuye el mismo; mejoras en el funcionamiento del teléfono verde; ampliación de la capacidad de alojamiento a mujeres y sus hijos en situación de violencia".

Una fiscal asistió un parto junto a un vecino

Una fiscal provincial y un vecino ayudaron a dar a luz a una mujer que estaba realizando trabajo de parto en su casa de 24 de Septiembre al 2700.

"Escuché gritos desde el lado de mi casa, me asomé y vi que mi vecina estaba en pleno trabajo de parto, así que la asistimos con otro vecino", contó la fiscal de la Unidad Especial de Delitos contra la Integridad Sexual, **Mariela Martín**.

Todo sucedió ayer, cerca de las 7.30. Tras el parto, Martín tomó al bebé. "No lloraba y no se movía, así que empecé a sacarlo con una campera y después le di unas palmaditas en la espalda", recordó. Como el bebé siguió sin reaccionar, lo dio vuelta. "Empecé a hacerle masajes en el pecho y tampoco respondía, así que en un momento le abrí la boquita, para ver si tenía algo o estaba ahogado, y segundos después reaccionó", recordó. La mujer y el bebé fueron trasladados por precaución al Hospital Provincial.



LA CIUDAD

COMIENZO ciudad@lacapital.com.ar

LA CAPITAL | Domingo 30 de agosto de 2015 | 3

Polémica

La problemática volverá a ser tratada el martes en el Palacio Vasallo junto a especialistas y entidades que trabajan en seguridad vial

Se trabó en el Concejo el plan para implementar la alcoholemia cero

Seis de los siete concejales de la comisión de Gobierno, donde se analiza el tema no tienen posición tomada

Guillermo Zyman
zyzman@lacapital.com.ar

LA CAPITAL

El proyecto para implementar la alcoholemia cero en Rosario se trabó en el Concejo. Seis de los siete integrantes de la comisión de Gobierno donde actualmente está en estudio la iniciativa aún no tienen posición tomada. Entre los indecisos hay dos ediles del Frente Progresista, aunque la propuesta la impulsa el concejal frentista Sebastián Chale (UCR). Los reparos van desde las objeciones científicas a la restricción total para manejar tras beber ante posibles falsos casos positivos, la inviabilidad de su aplicación y la necesidad de focalizar los controles contra los conductores ebrios que causan graves accidentes de tránsito.

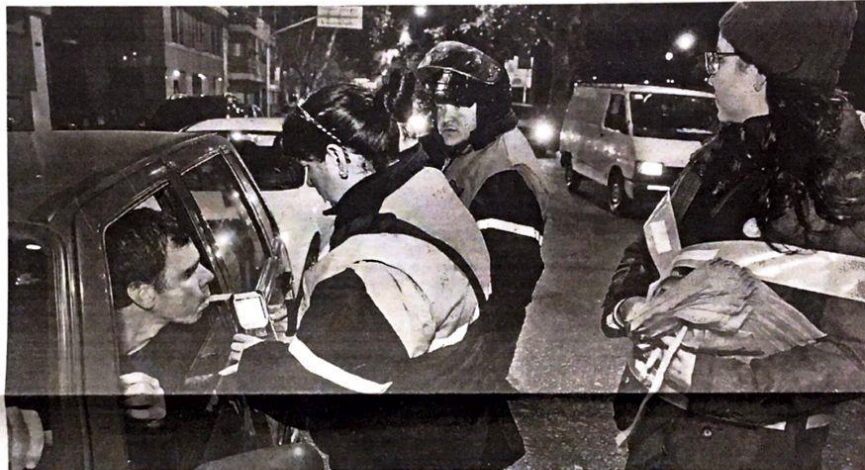
A principios de julio, antes del receso de invierno, la comisión de Obras Públicas le había dado despacho favorable al proyecto consensuado entre Chale y varias organizaciones no gubernamentales que trabajan por la seguridad vial.

La iniciativa prohíbe tomar alcohol a los automovilistas y establece fortísimas sanciones económicas, de hasta 10 mil pesos para los infractores, según la gradualidad de la ingesta y la reincidencia. También contempla cursos obligatorios de seguridad vial e inhabilitación provisoria para conducir.

Ya en la primera semana de agosto, los ediles que integran la comisión de Gobierno comenzaron a recibir a especialistas en la materia, empresarios gastronómicos y referentes de las organizaciones no gubernamentales.

Las opiniones recogidas estuvieron muy divididas. Hubo reparos legales, como los planteados por el Colegio de Abogados que advirtió sobre la colisión de la norma con la ley nacional de tránsito y avisó sobre una avalancha de eventuales juicios, incluso por el valor confiscatorio de las multas.

También se escucharon objeciones por posibles situaciones de "falsos positivos", de casos de automovilistas que no tomaron



CONTROLES. La legislación actual prevé un mínimo de 0,5 gramo de alcohol en sangre para conducir, pero en el Concejo quieren llevarlo a cero.

alcohol pero el test de alcoholemia puede dar 0,2 por cuestiones químicas del organismo o por la ingesta de determinado medicamento.

En paralelo, también hubo muchas voces a favor de quienes avalan la idea de eliminar todo factor de especulación respecto a la cantidad de copas de alcohol que se pueden tomar sin que de positivo el test. De esta forma, señalaron, bajará la siniestralidad y los accidentes graves.

Ante este escenario, Chale anticipó a LA CAPITAL que promoverá "darle un cierre al debate en las próximas dos semanas. Se han escuchado muchas opiniones, hay otros actores ya invitados para que se expresen, pero en algún momento hay que llevar el tema al recinto y definirlo".

Votos esquivas. Sin embargo, sacar el despacho en la comisión de Gobierno no será sencillo. Seis de sus siete integrantes aún no tie-

nen posición tomada, y muchos se inclinan por no acompañar el texto tal cual fue redactado.

Dos de los indecisos son los radicales frentistas Martín Rosúa y Daniela León. Ambos le hicieron saber a Chale que adhieren conceptualmente a la idea pero tienen reparos desde lo técnico y respecto a su efecto en la disminución de los accidentes.

Los ediles del PRO Rodrigo López Molina y Carlos Cardozo están más cerca de votar en con-

tra. Entienden que el problema de la conducción peligrosa por ingesta de alcohol se da en los altos niveles y no en los más bajos.

"Hay que mejorar e intensificar los controles sumando aparatos, ya que la ciudad tiene sólo 5 alcoholímetros y no poner el eje en quienes tomaron una copa", señalaron sus asesores.

Desde el PPS, Lorena Giménez esperará un dictamen solicitado por el presidente de su bancada, Héctor Cavallero, a la cátedra de Toxicología de la Facultad de Bioquímica de la Universidad Nacional de Rosario.

El presidente de la comisión de Gobierno, el radical Jorge Boasso, cuestionó con dureza los valores de las multas y ya tuvo reparos públicos al proyecto de Chale.

El kirchnerista Sukerman sería el único ya decidido a acompañar con su firma. Desde el bloque del Frente para la Victoria confirmaron a este diario que sumarán sus dos votos a la iniciativa.

No obstante, la mayoría de las voluntades para que el proyecto supere la comisión de Gobierno y llegue al recinto está lejos de aparecer; y así, el proyecto que pugna por implementar la alcoholemia cero en Rosario no parece encontrar los caminos adecuados para convertirse en ordenanza.

"Hay que dar un debate serio"

"La ciudad se merece un debate público serio sobre alcoholemia cero en el recinto del Concejo. Aunque no tengamos los votos de la comisión de Gobierno, aunque no salga la ordenanza, queremos discutirlo igual", planteó el impulsor de la iniciativa, el edil radical Sebastián Chale.

Este martes fueron convocados a la comisión de Gobierno los últimos especialistas para que aporten su posición respecto a la restricción de tomar alcohol para los automovilistas en la ciudad: una experta en acci-

dentología vial y un grupo de abogados, que no coincide con el rechazo tajante a la norma que expresó la cúpula del Colegio de Abogados.

"La idea es que la semana próxima el tema se debata en el recinto. La problemática se instaló en la ciudad, en los medios, la gente opinó a favor y en contra, no es justo cajonear el proyecto porque le puedan faltar algunos votos de una comisión legislativa", señaló Chale.

El concejal de la UCR remarca que su propuesta "está abierta a sumar modificaciones que no alteren el espíritu del texto consensuado con las organiza-

ciones no gubernamentales que trabajan por la seguridad vial".

En ese sentido, desiluzó que podrían flexibilizarse algunas sanciones económicas a los infractores, ante la crítica de algunos ediles y especialistas por su supuesto carácter "confiscatorio".

"Igual creemos que las sanciones deben ser duras para generar conciencia en los automovilistas y despejar cualquier especulación. Que el que maneja en Rosario sepa que no puede tomar alcohol, porque lo afecta en sus reflejos para conducir", cerró el edil radical.



PÁGINA SOLIDARIA

CONTACTO: fundacion@lacapital.com.ar

LA CAPITAL | Martes 1º de diciembre de 2015 | 33

Conciencia vial

Lanzaron una campaña para que nadie más maneje alcoholizado

En el país hay entre 18 y 20 muertos por día por accidentes de tránsito. La mayoría de las víctimas fatales son jóvenes, entre 18 y 25 años

La asociación civil Compromiso Vial lanzó una nueva campaña de concientización sobre el peligro y el riesgo que significa que haya conductores que manejen alcoholizados. Durante 15 días habrá carteles en la vía pública, se difundirán mensajes en las redes sociales, en revistas y también por televisión.

En el lanzamiento de la campaña, la presencia de Carla Alfaro en su silla de ruedas después del accidente que casi la deja sin vida hace 10 años, fue elocuente.

Ver el dolor de los padres con esa hija y de quienes ya no tienen a sus vástagos fue suficiente para que todos tomaran conciencia de que algo hay que hacer para que se acaben de una vez para siempre las muertes por accidentes de tránsito que hoy se cobran la vida de la mayoría de los jóvenes en el país y de cada vez más niños.

"Según los datos oficiales en el país hay entre 18 y 20 muertos por día, como consecuencia de los accidentes de tránsito, y la mayoría de las víctimas tienen entre cero y 25 años", declaró Mónica Gangemi de la asociación y mamá de Ursula Notz.

Hace diez años Carla, Ursula y Nashib Abraham se subieron al auto de Matías Capozucca, el único que quedó con vida, además de Carla que hasta hoy padece las consecuencias... Y todo por haber conducido alcoholizado.

La reacción de estas madres fue comenzar una lucha sin tregua para que no se permita a los conductores de vehículos a motor conducir con una gota de alcohol.

Por eso pelean por la ordenanza "Alcohol cero al volante", pero desgraciadamente fueron muy maltratadas por una serie de concejales, el proyecto quedó en la comisión de Gobierno y no se trató este año. Es un pendiente más de los ediles rosarinos.

Gangemi espera que con el cambio de autoridades el año próximo se pueda debatir este proyecto de ordenanza y afirma que seguirá luchando hasta que se reglamente.

La campaña. "Tomar y manejar es más peligroso" es el lema de la campaña que va acompañado de imágenes de jóvenes realizando deportes extremos.

"El objetivo es mostrar que si a uno le parece una locura por ejemplo que un chico haga slackline en altura, más locura es que conduz-



www.compromisovial.org.ar



PUBLICIDAD EN LA CALLE. Los carteles buscan alertar a los conductores. Están en varios puntos de la ciudad.



IMAGEN. El deporte extremo es el símbolo usado en la campaña.

ca alcoholizado", explicaron desde la agencia que donó completamente la campaña.

Esta movida se lanzó específicamente para la época de las graduaciones y fiestas donde es frecuente que los chicos y las chicas beban alcohol en exceso y luego conduzcan sin advertir el peligro que ello implica, no sólo para ellos mismos

sino para cualquier persona que circule por la calle.

"La consigna es alcohol cero para que sea respetuosa de la vida propia y de la de los demás, clara y contundente", puntualizó Gangemi.

Más conciencia en jóvenes. Desde Conciencia Vial se mostraron esperanzados en los resultados de la campaña y contaron que son los chicos jóvenes los que más se pliegan.

"A lo largo de nuestra trayectoria vemos que cada vez más gente se acerca a colaborar como voluntario y que quiere que se haga algo al respecto", señaló Gangemi.

A la vez, comentó que la ma-

Donación con impacto público

La campaña de bien público "Tomar y manejar es más peligroso" fue donada completamente a la asociación Conciencia Vial por la agencia Nueva Comunicación. Su director, Daniel Indorado, explicó que un día vio como salían los jóvenes de un casamiento, totalmente borrachos y cómo se subían tranquilamente a un auto para conducir. Ante esto decidió trabajar activamente en la concientización de los chicos y por eso arribó esta propuesta a la asociación. La campaña durará 15 días y contará con publicidad en la vía pública, en los medios y en las redes sociales.

yoría de las firmas que se consiguieron para pedir que se trate el proyecto de ordenanza "Alcohol Cero" fueron de jóvenes.

Igualmente la creadora de la asociación destacó que "los padres debemos transmitir a nuestros hijos el apego, el amor a la vida a través de nuestra conducta cotidiana".

"Hace 10 años que estamos luchando, y tratando de que la gente tome conciencia y que no le tenga que pasar algo grave para que cuide su vida en el tránsito", concluyó la mamá de Ursula Notz que aún padece la ausencia de su hija que falleció prematuramente por la inconsciencia de un joven que manejó alcoholizado.

Breves

Distincuen a Graciela Nocera

El vicegobernador Jorge Henn entregará hoy una distinción a Graciela Nocera en reconocimiento a sus 18 años de labor y trayectoria ad-honorem en la Asociación Miestenia Gravis. El acto será hoy, a las 12.30, en la sede de gobierno santafesino, Santa Fe y Dorrego.

Reunión informativa de Hospicio

Mañana, a las 20.30, tendrá lugar la reunión informativa sobre Hospicio. Los que quieran informarse sobre esta ong que cuida enfermos, deberán ir a la parroquia Nuestra Señora del Pilar, Colón 1839.

Deporte inclusivo



En el marco del Día Internacional de las Personas con Discapacidad, que se conmemora el 3 de diciembre, Cilsa lanzó la campaña nacional "Dale pelota", el deporte es inclusivo. Se trata de una campaña destinada a concientizar sobre la importancia de la inclusión social en el ámbito del deporte, ayudando a promover la participación de los niños, adolescentes y adultos, con y sin discapacidad. La campaña apunta a promover que todos "se la jueguen" por la inclusión social de personas con y sin discapacidad en el deporte, a entender que la diversidad nos enriquece y a pensar en el otro y entender que todas las personas tenemos derechos. La campaña se podrá seguir a través de la web: www.cilsa.org.

Webinario de Wingu

La ong Wingu Tecnología sin fines de lucro realizará el último webinar del año. El objetivo es enseñar a mejorar la estrategia online de recaudación de las organizaciones. Interesados registrarse en: <http://bit.ly/Web312>.

Charlas TED en Rosario

Pasado mañana tendrá lugar TEDxPuertoNorte, un evento que promueve transformar las ideas en acción. Se realizará en el salón oval de las Torres Nordlink, de 9.30 a 18. Participarán oradores de reconocida experiencia. Este jueves habrá más de 10 charlas bajo el modelo TED. Inscriben en la web: www.leickpuertonorte.com.ar.