

Tesis Digitales - Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

Queda **prohibida la reproducción total o parcial** de este trabajo, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización expresa y por escrito del autor. Cualquier uso no autorizado será sancionado conforme a la Ley Federal del Derecho de Autor.

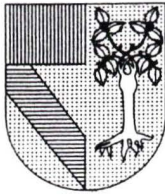
El uso de esta obra podrá ser utilizado únicamente con fines **académicos e informativos** y deberá citar la fuente dónde la obtuvo mencionando el autor o autores.



Biblioteca

Campus CDMX

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

**“GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO,
COMUNICACIÓN PARA LA NUEVA FLOTILLA
DE HELICÓPTEROS”**

C A S O

PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRA EN
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

PRESENTA:

LCC SANDRA AMÉRICA RODRÍGUEZ PEÑA

ASESOR: MTRO. GERARDO ROBERTO
HERRERA VILLANUEVA

MÉXICO, D.F.

2009



* 1 1 6 9 1 1 *

T
COM
2009
R66g
Ej. 2

CLASIF: _____
ADQUIS. 116911
FECHA. _____
COSTO. _____

GRACIAS

A DIOS

Por ser origen y destino

A MIGUEL Y SANDY

A quienes me deberé siempre

A **Miguel**, mi único testigo fiel en el camino; a mi **mamá**, mi más grande ejemplo; a **Sara**, **Lety**, **Viki**, **Clara** y **Elia**, mi fortaleza; a **Lety Grande**, por estar siempre.

Con todo respeto, a **Luis Videgaray** y a **Eduardo Espinosa**, por creer en mí.

A **Ernesto Trejo**, por su apoyo.

A **Diana**, **Wendy**, **Marta**, **Marizú**, **Rosca**, **Elvia**, **Edgar**, **Jaqui**, **Luca** y **Darío**, por su paciencia.

Gobierno del Estado de México. Comunicación para la nueva flotilla de helicópteros.

En enero de 2006, el gobierno del Estado de México decidió renovar la flotilla de helicópteros, vendiendo sus 12 helicópteros viejos para adquirir 7 nuevos. Para ese entonces, la percepción ciudadana era que el gobierno usaba las unidades únicamente para el traslado de funcionarios. La operación podría causar impacto negativo en la ciudadanía. José N., secretario de Finanzas, debía decidir la mejor estrategia para dar a conocer la renovación de la flotilla de helicópteros.

Antecedentes

La historia de la Coordinación de Servicios Aéreos del gobierno mexiquense inició en julio de 1972, cuando se adquirió un helicóptero marca Bell modelo 212, con el propósito de atender y apoyar las necesidades de transporte aéreo rápido y seguro, del titular del Ejecutivo del Estado, funcionarios de primer nivel y otros colaboradores, que en un solo día debían atender y visitar diferentes puntos de la entidad. Con el helicóptero, era posible lograr un menor tiempo de traslado y optimizar así su agenda de trabajo.

Para el helicóptero se contrataron 2 pilotos, 1 mecánico, 1 ayudante de mecánico, 1 persona para servicios generales, 1 persona de limpieza y 2 elementos de la Dirección de Policía y Tránsito Estatal para vigilancia, conformándose el Departamento de Servicios Aéreos del Gobierno del Estado de México.

En marzo de 1973 se adquirió un helicóptero marca Bell, modelo 206-B, para ser utilizado en operaciones de la policía, incorporándose al equipo 1 piloto, 1 mecánico y 1 ayudante de mecánico.

En ese entonces, administrativamente la estructura dependía de la Oficialía Mayor de Gobierno y operativamente de la Secretaría Particular de la Gubernatura.

Debido a los resultados obtenidos por el área y luego de un análisis de los beneficios de contar con este medio de transporte, se decidió la adquisición de más equipo aéreo y para 1977 se compraron un helicóptero marca Bell modelo 212 y uno marca Bell modelo 206-B, integrándose a la flota en mayo de 1978. Se contrataron además 4 pilotos, 2 mecánicos, 1 ingeniero

aeronáutico, 1 ayudante de mecánico, 1 auxiliar administrativo, 2 personas de limpieza y 2 elementos de vigilancia.

Ese mismo año, la estructura se transfirió administrativa y operativamente a la Comisión Coordinadora de Obras Públicas y al término de esa administración, la estructura contaba ya con un jefe y sub-jefe del Departamento, 2 Helicópteros Bimotores Bell 212, 2 Helicópteros Bell 206-B, 7 pilotos, 1 ingeniero aeronáutico, 4 mecánicos (incluyendo al Jefe de Mantenimiento), 2 ayudantes de mecánico, 3 personas de limpieza, 4 elementos para vigilancia, instalaciones, equipo, materiales y refacciones necesarias para las operaciones.

Para 1982, el Gobierno del Estado de México decidió la compra de un helicóptero marca Bell modelo 412 y se contrató más personal. La estructura volvió a adecuarse y administrativamente dependía de la Coordinación de Obras Públicas y Operativamente de la Secretaría Particular de la Gubernatura.

En 1987, el Jefe del Departamento adquirió nivel de Coordinador de Servicios Aéreos y se agregó a la plantilla un despachador de vuelos. Para finales de 1988 uno de los helicópteros Bell 412 tuvo un incidente durante una gira de trabajo que resultó en pérdida total de la aeronave, por lo que decidieron reponerla y agregar una más, de la misma marca y modelo. Con las aeronaves se contrató el personal necesario para su operación.

Entre 1989 y 1993, para atender el plan de trabajo trazado por la administración estatal, se decidió una reestructuración de la Coordinación de Servicios Aéreos y se vendieron 2 helicópteros Bell, reduciendo además el personal. Adicionalmente, se acordó elevar a nivel de Dirección la Coordinación, aunque mantuvo su nombre, y se estableció el apoyo para la capacitación del personal en todas las áreas.

En 1991, en incidente aéreo, uno de los helicópteros resultó con pérdidas totales, por lo que a finales de 1992 se resolvió adquirir un helicóptero bimotor francés modelo AS 355 F2.

En esa administración se estableció oficialmente el apoyo de los helicópteros a la Dirección de Policía y Tránsito para las labores de seguridad, auxilio y protección a la ciudadanía y el equipo aéreo se utilizaba racionalmente de acuerdo a las necesidades de cada dependencia.

Es en 1992 si bien se transfirió administrativamente la estructura a la Secretaría de Finanzas, continuó dependiendo operativamente de la Secretaría Particular de la Gubernatura.

Para agosto de 1994 se formó la Unidad de Apoyo a la Dirección de Policía y Tránsito denominada “Relámpagos” y se adquirieron 1 helicóptero marca Bell modelo 206-L 4 y 2 helicópteros marca Bell modelo 206 Jet Ranger; se contrataron 9 pilotos, 9 radio- operadores, 3 mecánicos y 3 ayudantes de mecánico.

En septiembre de 1994 un helicóptero Bell 412 tuvo un incidente, resultando en pérdida total de la aeronave. En ese entonces se vendieron el Bell 412 restante y el AS 355 F2, y se compraron 2 helicópteros marca Bell modelo 412 y 2 marca Bell modelo 206-L.

En 1997 uno de los helicópteros marca Bell 206-L4 tuvo un incidente y su pérdida fue total; sin embargo, no se repuso la aeronave. La estructura de la Coordinación estaba hasta entonces conformada por 2 helicópteros bimotor Bell 412, 2 helicópteros Bell 206-L4, 3 helicópteros Bell Jet Ranger, un Coordinador (piloto), un Subdirector de Operaciones (piloto), un Jefe de Pilotos (piloto), 1 Ingeniero Aeronáutico, un Jefe de Mantenimiento, un Jefe de la Unidad Administrativa, 17 pilotos, 2 Despachadores de Vuelos, 9 Radio-Operadores, 10 Mecánicos, 7 Ayudantes de Mecánico, 8 Administrativos, 2 Almacenistas, 2 Choferes y 8 Elementos de Vigilancia.

En 1999 se accidentó un helicóptero marca Bell modelo 206 L-4 con pérdida de vidas y pérdida total de la aeronave; y en el 2000 se adquirió un helicóptero marca Bell modelo 206 L-4, para la Procuraduría General de Justicia del Estado de México.

En 2001 se compró un helicóptero marca Bell modelo 412 y en 2002 se compran 4 helicópteros marca Bell modelo 407. En 2003 uno de los helicópteros marca Bell 407 tuvo un incidente y se reparó la aeronave.

En ese mismo año iniciaron los vuelos de ambulancias médicas, que implicaron la capacitación especializada a personal de la Coordinación.

En el año 2005, la Coordinación de Servicios Aéreos se encontraba conformada por 12 helicópteros Bell (Anexo 1), un Coordinador (piloto), un Director de Operaciones (piloto), un Jefe de Pilotos (piloto), un Jefe de seguridad aérea (piloto), 4 Despachadores de Vuelos, un Ingeniero Aeronáutico, un Jefe de Mantenimiento, un Jefe de la Unidad Administrativa, 23 Pilotos, 12 Radio-Operadores, 21 Mecánicos, 6 Ayudantes de Mecánico, 1 Bombero, 10 Administrativos, 2 Almacenistas, 2 Choferes y 8 Elementos de Vigilancia.

Cuestión de imagen

Al término de la administración que encabezó Francisco H, en 2005, la prensa estatal cuestionaba severamente el uso de los helicópteros para traslado de funcionarios, principalmente el del propio gobernador. Los representantes de los medios continuamente indagaban y debatían sobre la necesidad de contar con los helicópteros y con la estructura de personal requerido para la operación.

Ernesto T, recién nombrado coordinador de Servicios Aéreos, realizó un análisis de costos y tecnología de las unidades que se tenían en ese momento, y construyó una propuesta que incluía enajenar las 12 unidades marca Bell, y adquirir 7 nuevas, marca Augusta (Anexo 2), pues representaban mejores condiciones de seguridad en el vuelo y más bajo costo de operación. Además, las aeronaves sugeridas estaban equipadas especialmente para servir de ambulancias aéreas, y una de ellas, para apagar incendios. (Anexo 3)

De concretarse la propuesta, se podría conformar la Unidad de Rescate Aéreo, única en toda Latinoamérica, en beneficio principalmente de los mexicanos en situación de emergencia, y de aquellos que solicitaran apoyo y se estuviera en condiciones de brindar.

La decisión de la renovación de la flota estaba tomada y sustentada. El proceso de venta del primer helicóptero se inició sin hacerlo del conocimiento público, lo que generó rumores en torno a que el Gobernador se iba a comprar un helicóptero para transporte personal. La presión de los

medios de comunicación sobre el tema hacía necesario tomar una decisión con respecto a la forma en que se daría a conocer la renovación que estaba haciendo el gobierno.

El costo de los helicópteros nuevos, entre 2 y 5 millones de dólares cada uno, así como las características de los mismos, hacían difícil desligar la idea de gasto superfluo o de suntuosidad relacionada con “el helicóptero del Gobernador”.

Adicionalmente, era inevitable que al dar a conocer el proveedor de las máquinas nuevas, una empresa italiana, se infiriera que se tuvieron que realizar viajes al extranjero, y era altamente probable que se promoviera la idea de que el gobierno había gastado en enviar personal a Europa y a Estados Unidos, para que conocieran los aparatos que se pensaban adquirir.

El esquema planteado para el financiamiento de la adquisición de las aeronaves era a través de la venta de las unidades “viejas”, monto que podría incrementarse si la venta se realizaba a través de subastas entre posibles compradores.

Hacer públicas las desventajas de los helicópteros viejos contra los nuevos, provocaría que las ofertas para la compra fueran más bajas de lo esperado.

Por otra parte, difundir la expectativa de lo que se pensaba obtener por la venta de los helicópteros, traía consigo el riesgo de que los posibles compradores no ofrecieran más de lo que una subasta implicaba, al saber de entrada cuánto era lo que el gobierno del Estado de México esperaba mínimamente obtener de la venta.

Mientras tanto, un medio de comunicación impreso, de los de mayor impacto en la entidad, ante los rumores desatados en torno a la compra de un helicóptero nuevo para el Gobernador, envió reporteros y fotógrafos a los hangares del Gobierno del Estado, y comenzó a investigar en las oficinas de *Aeronáutica Civil*, indicios que confirmaran las versiones que corrían.

La difusión del posible hallazgo podría generar una situación de crisis de imagen, por lo que el tiempo apremiaba en las decisiones de comunicación que debían tomarse.

Adicionalmente, por ser el mercado de los helicópteros muy reducido, incluso a nivel mundial, era complicado contener la información mucho tiempo, pues era también fácilmente rastreable cualquier ingreso de las nuevas aeronaves al país. Al mismo tiempo, enajenar los helicópteros antiguos implicaba procesos de subasta pública que no podrían mantenerse ocultos a la opinión ciudadana.

La Secretaría de Finanzas debía definir inmediatamente la estrategia de comunicación que se utilizaría para dar a conocer la renovación de la flotilla. Para ello era necesario ponderar la utilidad de las nuevas naves, encontrar un sustento sólido para la necesidad de comprar helicópteros nuevos, al tiempo de no generar expectativas de precios de los helicópteros que debían venderse.

El gobierno del Estado no podía tampoco señalar en demasía las características negativas de los helicópteros Bell, frente a Augusta, pues le podría traer problemas con la primera empresa y podría también afectar su proceso de venta.

La renovación de la flotilla

Renovar la flotilla de helicópteros permitiría hacer más eficientes los servicios que se brindaban a los mexicanos, reduciendo gastos y mejorando la calidad de los apoyos a la ciudadanía.

Esta operación no implicaría gasto alguno, toda vez que los recursos para la compra de las nuevas unidades procedería de la venta de los helicópteros que actualmente integraban la flotilla. Así, se daba cumplimiento a la instrucción del Gobernador, de hacer más con menos.

En total se disminuirían de 12 a 7 el número de unidades, lo que daría al Gobierno estatal la posibilidad de reducir de un 30 a un 35 por ciento los costos de operación, mantenimiento y consumo de combustible, que durante 2005 representaron un gasto de poco más de 17 millones de pesos. Todo ello sin afectar la capacidad de apoyo a la ciudadanía.

Adicionalmente, se abría la posibilidad de modificar la estructura del personal, obteniendo importantes ahorros también en ese rubro. (Anexo 4)

Del total de la nueva flotilla, 5 unidades se destinarían a Seguridad Pública y las 2 restantes a apoyo a la administración; las 7 unidades brindarían servicios de rescate; la intención era que el proceso de sustitución de unidades se llevara a cabo en su totalidad, en los próximos meses.

Entre las ventajas que reportaría esta acción estaba el requerir de menor mantenimiento y combustible, además de que los nuevos helicópteros estarían equipados con alta tecnología, lo que permitiría incrementar la eficiencia y eficacia en acciones de rescate y seguridad pública, así como en el combate de incendios forestales y auxilio a personas en zonas geográficas de difícil acceso.

Las nuevas unidades dispondrían de equipo adecuado para aumentar la capacidad y tiempo de respuesta en casos de desastres naturales y emergencias médicas, al estar en condiciones de aerotransportar dos paramédicos y dos lesionados simultáneamente y podrían prestar servicios las 24 horas del día, lo que brindaba la oportunidad de desarrollar una operación que sería única en su tipo en México.

La nueva flotilla permitiría también tener mayor disponibilidad del equipo aéreo, además de contar con mejores condiciones de seguridad en los vuelos, por sus componentes y sistemas de última generación. (Anexo 3)

Los helicópteros que hasta ese momento se utilizaban requerían de costos de operación y de mantenimiento más altos. Cuando fueron adquiridos, representaban la mejor opción, pero en la actualidad, eran como un auto viejo al que se necesitaba estar reparando y que gastaban grandes cantidades de combustible para trasladar a cuatro personas por vuelo.

Las nuevas unidades representaban la oportunidad de obtener modelos más avanzados en tecnología, que no requerían el mismo nivel de mantenimiento y que estaban construidas para vuelos con carga ligera y equipadas específicamente para atender rescates y atención médica de primeros auxilios.¹

¹ Entrevista realizada a Ernesto T, Coordinador de Servicios Aéreos, el 20 de diciembre de 2008.

Además, el acuerdo con el proveedor podría incluir la capacitación al personal, sin costo, así como adiestramiento para el mantenimiento permanente.

Adicionalmente, las nuevas unidades podrían contemplar equipamiento para combatir incendios, actividad que hasta ese momento no realizaban los helicópteros, que se limitaban a apoyar en vuelos de vigilancia de incendios forestales.

¿Por qué helicópteros Augusta?

La fábrica de Helicópteros Augusta Westland ofrecía una garantía de 36 meses ó 3 mil horas de vuelo junto con la compra de sus unidades, así como las turbinas sin limitación relevante por ciclos.

La empresa ofrecía también respaldo técnico en las instalaciones del gobierno estatal y descuento especial en la adquisición de refacciones. Además, la capacitación para el personal de vuelo y mantenimiento serían sin costo adicional.

Finalmente, la empresa ofrecía certificación al Gobierno del Estado como taller autorizado para mantenimiento de sus unidades.

Los nuevos helicópteros podrían utilizarse profesionalmente para el rescate aéreo, pues contaban con capacidad para transportar 2 heridos y 2 paramédicos en misiones diurnas y nocturnas. Estaban equipadas con gancho de carga externo con capacidad para 450 libras, con lo que se podían realizar rescates de montañas y una cámara infrarroja, con capacidad de transmisión de tiempo real.

También podrían destinarse para la extinción de incendios, si se adquiría un tanque estructural con capacidad de mil 200 litros y contaban también con un aditamento especial conocido como “tijeras de la vida”, que sirve para rescatar personas prensadas.

Finalmente, con las nuevas unidades se podrían realizar evacuaciones aeromédicas, al contar con resucitador, incubadora para traslado y el equipo médico apropiado.

Con estas unidades, el tiempo de respuesta podría reducirse a menos de 5 minutos y su radio de acción sería mayor a 120 kilómetros y el tiempo que llevaría llegar al punto más alejado del Estado despegando de la Ciudad de Toluca, sería de 35 minutos.

El mercado de los helicópteros

Comprar y vender helicópteros no era tarea sencilla. En todo el mundo, existen alrededor de 20 fabricantes, pero solamente 3 fueron considerados como posibles proveedores, pues las unidades que producen cubren con las necesidades del Estado de México: Eurocopter, de Francia; Augustawestland, de Italia; Bell Helicopters, en Estados Unidos y Canadá.

Estos fabricantes producían cierto número de helicópteros sólo sobre pedido, y en ese momento, las necesidades del mercado a nivel mundial se ampliaron debido a la demanda petrolera, principalmente Asia y Medio Oriente. Debido a lo anterior, la producción estaba comprometida.

Bell, el productor de los helicópteros con que contaba el Gobierno del Estado de México, estaba interesado en volver a vender, pero a cambio de las unidades usadas, siempre y cuando el gobierno esperara a que el mismo fabricante pudiera colocarlos.

La mejor opción para venta era una subasta pública, a la que podían acceder compradores de todas partes del mundo. Esta subasta sería también una experiencia primera y única en los gobiernos de los Estados de todo el país, lo cual generaría más expectativa.

Para realizar la subasta, era necesario contratar a una empresa especializada en este tipo de operaciones, pues era fundamental la experiencia en la promoción de la venta y en la búsqueda de posibles compradores, además del saber establecer los precios base.

Por otro lado, los gobiernos estatales estaban también a la expectativa de esta operación, pues era una extraordinaria oportunidad de hacerse de helicópteros a bajo precio, sin embargo, debía cuidarse la imagen de que habían adquirido deshechos de otro gobierno.

La capacitación de los pilotos

De acuerdo con la ley², el personal técnico aeronáutico, es decir, de mantenimiento, pilotos y de despacho, además del personal operativo, que son los rescatistas, debe recibir capacitación.

Esta se divide en capacidades, que corresponden al material de vuelo o tipo de unidad que pilotean; al vuelo por instrumentos y al dominio de la radiotelefonía en vuelo.

Adicionalmente, los pilotos deben tomar adiestramiento para cada tipo de vuelo que realizan, que puede ser de montaña, para extinción de incendios, vuelo policíaco, visión nocturna y grúa de rescate.

La Dirección General de Aeronáutica Civil otorga el aval de las capacidades, cursos que son impartidos por proveedores en la mayoría de los casos. Los entrenamientos son otorgados por empresas privadas y por organismos gubernamentales.

Es importante destacar también que en México ningún gobierno otorga actualmente capacitación a personal externo.

² Reglamento para la expedición de permisos, licencias y certificados de capacidad del personal técnico aeronáutico de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. DOF. 24 de junio de 2004. Art. 105 a 111

Anexo 1

Imágenes helicópteros Bell



Anexo 2

Imágenes de los helicópteros Augusta



Anexo 3

Comparativo Augusta-Bell

Ejemplo de Misión: Toluca, Tejupilco, Naucalpan, Toluca

Variable	Augusta Koala	Bell 407	Augusta Grand	Bell 412
Peso vacío	3,740	3,034	4,449	7,929
Combustible 2hrs.	640	500	800	1,200
Tripulación	(1) 175	175	(2) 350	350
Peso de operación	4,555	3,709	5,599	9,479
5 pasajeros	1,000	1,000	1,000	1,000
Peso de despegue	5,555	4,709	6,599	10,479
Margen de peso	95	51	401	336
Velocidad	135	120	140	110
Tiempo estimado (horas)	1:00	1:06	0:54	1:12
Costo por misión (dólares)	\$307	\$464	420	1,043
Costo por hora (dólares)	\$307	\$422	466	870

Fuente: Informe comparativo financiero-operativo entre Bell Helicopter y Augusta Westland,
Secretaría de Finanzas.

Anexo 4

Comparativo de la nómina de la CSA, antes y propuesto

Nómina de la Coordinación de Servicios Aéreos

Niveles	Inicio de la administración (Sep.2005)	Proyecto optimizado en recursos humanos
Administrativos	27	23
Pilotos	26	16
Radio Operadores	10	10
Mantenimiento	30	21
Total de Plazas	93	71

*El recorte del personal inició en octubre del 2004.

Anexo 5

Comparativo Augusta-Bell

Costos de operación 300 misiones típicas

Koala	B 407
300 h.	330 h.
\$92,100	\$139,200

Grand	B 412
270 h.	360 h.
\$113,400	\$312,900

Kilómetros recorridos 300 horas de vuelo

Koala	B 407
77,000	66,672

Grand	B 412
77,784	61,116

Flota de 7 aeronaves Costo directo de operación 300 misiones x aeronave al año

B 407	B 412	Koala	Grand
5	2	5	2
\$1'321,800 USD		\$687,300 USD	

Ahorro: 48.1%

Fuente: Informe comparativo financiero-operativo entre Bell Helicopter y Augusta Westland,
Secretaría de Finanzas.

Gobierno del Estado de México. Comunicación para la nueva flotilla de helicópteros

Solución

La renovación de la flotilla de helicópteros en el gobierno del Estado de México debe asumirse como la implementación de un nuevo programa de operaciones que debe ser comunicado con el propósito de coadyuvar a la misión misma de la institución: servir a los mexiquenses, desde el terreno de la colaboración, a través de una estructura especializada en vuelos por helicópteros.

En tal virtud, se hace necesario un programa integral de comunicación que permita dar a conocer la conformación de una coordinación de servicios aéreos fortalecida para brindar un mejor servicio a los habitantes del Estado de México en el apoyo a operativos de seguridad pública, en la prevención y combate de incendios, y en rescates y auxilio aeromédicos.

En este programa integral, intenso en los primeros seis meses, y de perfil medio durante el resto de la administración, deben identificarse distintos públicos, que a su vez guiarán los distintos tipos de comunicación que conforman el gran plan de comunicación institucional:

1. Público abierto o externo. Para la ciudadanía habrá de conformarse una vertiente publicitaria en medios masivos, fundamentalmente a través de la televisión, el radio e inserciones en prensa. El mensaje a destacar será la labor de la Unidad de Rescate Aéreo, que también se llevará a acciones de una vertiente informativa, a través de espacios en noticieros locales de radio y televisión.

Utilizando las posibilidades que dan las nuevas tecnologías de información, en los medios interactivos del portal web del gobierno del Estado de México, se incorporará una sección especial para la unidad de rescate aéreo, y se habilitará un foro permanente en el que la ciudadanía pueda interactuar con los rescatistas y pilotos de la Unidad de Rescate Aéreo, sobre la labor que realizan.

2. Servidores públicos. Un plan de comunicación interna utilizará tanto los canales tradicionales, es decir, la revista de los servidores públicos, los recibos de pago y las pizarras informativas, como nuevos medios, tales como un folleto que se distribuirá en los centros de trabajo, pláticas

con el personal, correo electrónico a las cuentas institucionales existentes y el intranet de los servidores públicos, para informar acerca de las acciones de la unidad de rescate aéreo, robustecida con nuevos helicópteros y capacitación especializada al personal de la coordinación.

3. Posibles compradores de las aeronaves. Los posibles compradores son principalmente empresas privadas. Por la experiencia en subastas anteriores, se difundirá entre ellos, a través de la página de internet, tanto de la empresa organizadora de la subasta, como del propio gobierno del Estado, la realización de la subasta, publicando la información que por Ley se está obligado.

Además, se prepararán visitas al hangar, para que los interesados en la compra puedan conocer en persona las unidades a ofertarse. El mensaje para los posibles compradores de los helicópteros se centrará en la realización de la subasta, con los atributos de las unidades que se pondrán a la venta.

4. Otros gobiernos estatales. A los otros gobiernos estatales es importante dirigir un mensaje de fortaleza y transparencia en la operación, buscando con ello sentar precedente en este tipo de acciones, al tiempo de presentar al gobierno mexiquense como pionero exitoso en la venta de helicópteros.

Para ellos se propone el envío de una carta personalizada con un tríptico informativo de lo que será la operación, así como las ventajas que traerá para la ciudadanía el contar con una unidad de rescate aéreo formalizada y debidamente capacitada.

5. Medios de comunicación. Adicional al plan publicitario e informativo que se plantea para llegar a las audiencias de radio y televisión principalmente, es necesaria la previsión de un plan de relaciones públicas para los medios de comunicación, específicamente los de impacto estatal, con origen en la entidad y los nacionales que son de mayor peso en la región.

Es importante planear una acción “vacuna”, seleccionando al medio de mayor presión, que ha iniciado ya una investigación para conocer acerca de los nuevos helicópteros, e invitarlo a una entrevista exclusiva, en la que previo al lanzamiento de la campaña, conozca los pormenores del plan de renovación. Con esto se conseguirá un tratamiento poco adverso del tema.

Adicionalmente, el gobierno conocerá cuáles son las inquietudes del medio más agresivo con respecto al tema, afinando con ello los mensajes que deberá posicionar en el resto de los medios, una vez que arranque el programa integral de comunicación institucional.

Posteriormente a la entrevista “vacuna”, es importante trazar un plan de actividades con los medios, en el que se invite a los reporteros, fotógrafos y camarógrafos a subir a un helicóptero durante los distintos operativos y vuelos de rescate, para que realicen levantamiento de imagen de los casos.

También es importante realizar entrevistas con los rescatistas, pues es la parte más sensible de las acciones de la Coordinación de Servicios Aéreos, así se desvía la atención de los costos de los nuevos helicópteros, hacia la importancia de salvar vidas, lo cual, no tiene precio.

Finalmente, debe atraerse la atención de medios de comunicación internacionales, como revistas especializadas en vuelos y rescates, que complementen la imagen de un gobierno comprometido con sus gobernados, que cuenta con una unidad de rescate única en Latinoamérica.

Prevención de crisis.

Es fundamental enfrentar el reto de la comunicación de la renovación de la flotilla como un hecho que de no atenderse debidamente, puede llegar a convertirse en una crisis, pues la reputación existente en torno a los helicópteros es negativa, por lo que un plan de comunicación forma parte de las actividades que se recomiendan para prevenir situaciones de crisis. Adicionalmente, hay que considerar otras actividades para estar en línea con la anticipación a un posible momento crítico:

- Reducir al mínimo los traslados de funcionarios en helicóptero.
- Hacer más visibles los vuelos de seguridad por las ciudades y puntos de mayor concentración de población.
- Resaltar en programas televisivos reportajes sobre casos de éxito en rescates y operativos de seguridad.

- Capacitar a los rescatistas, paramédicos y pilotos de la Coordinación, para que adquieran habilidades de voceros en un momento determinado, a través de un intenso entrenamiento de medios.
- No generar vuelos especiales para los medios de comunicación, pues podría revertirse y pensarse que se gasta en difusión de acciones, aún cuando éstas sean nobles.
- El invitar a los representantes de los medios de comunicación a que sean testigos de los operativos y los rescates, puede potenciar el impacto de los mismos, pues los reporteros vivirán las emociones que provoca el realizar estas acciones, y así lo transmitirán en sus notas y crónicas.
- La subasta realizada debe ser abierta a los medios de comunicación, real y transparente, en la que se pueda informar incluso quiénes son los compradores, y con su consentimiento, invitar a los medios a la entrega de los helicópteros a sus nuevos dueños.
- Deben ubicarse también organizaciones no gubernamentales dedicadas a la ayuda y rescate, para que registren las acciones que realiza el gobierno del Estado de México y buscar la participación de la Coordinación de Servicios Aéreos en concursos y registros internacionales de unidades de rescate.
- Debe establecerse un comité de crisis, que tomará las decisiones correspondientes en caso de que el tema llegue a convertirse en un problema para la reputación del nuevo gobierno estatal.

Conclusiones

Todo nuevo programa implementado en una organización merece ser analizado con la intención de determinar si su difusión coadyuva al propósito fundamental de la institución.

No debe desdeñarse por el solo hecho de considerarse un asunto menor, pues hasta el más pequeño cambio en los procesos puede impactar, bien comunicado, en la reputación de la organización completa; por el contrario, mal difundido, puede ser un factor decisivo en la destrucción de la imagen de la empresa completa.

La comunicación institucional se despliega como un abanico de opciones viables para reforzar a la organización desde dentro, entrelazando valores de la empresa, roles de sus integrantes, conformación de imagen, reforzamiento de reputación, prevención de crisis, entre muchos otros factores.

La comunicación institucional como teoría y práctica en la actualidad continúa construyéndose. El dinamismo de las organizaciones y las constantes transformaciones del entorno, así como las relaciones cada vez más intensas y cerradas entre los distintos clientes de ese contexto, obligan a los titulares de las áreas de comunicación a redimensionar los alcances de las decisiones que se toman en este ámbito.

Los caminos para alcanzar los objetivos de negocios se ven robustecidos con las nuevas tecnologías de información, los nuevos esquemas de negociación-conciliación entre las personas y la colectividad.

Sin embargo, los valores, la ética y la responsabilidad con que las organizaciones deben actuar, no se han desvanecido. Se mantienen como una constante ineludible en el quehacer de las empresas e instituciones. Hoy es cada vez más demandante el comportamiento ético como base de las decisiones empresariales, pero la comunicación es quizás el área más sensible a las consideraciones que implica un comportamiento ético.

La responsabilidad de los comunicadores es ahora más intensa y de mayor magnitud. En la época de la crisis financiera más grande de la historia, de la recomposición de paradigmas económicos y sociales, la comunicación institucional tiene frente a sí la responsabilidad de la creatividad, el pensamiento innovador y la eficiencia, siempre en el respeto al comportamiento ético y socialmente responsable como columna vertebral en las decisiones de la organización.

Gobierno del Estado de México. Comunicación para la nueva flotilla de helicópteros

Repertorio Bibliográfico y Fuentes

1. Barquero, José Daniel, "Manual de Relaciones Públicas Empresariales", (Barcelona: Gestión 2000, 1994), 783 págs.
2. Caywood, Clarke, "The handbook of strategic Public Relations and Integrated Communications" (New York: Mc Graw Hill, 1997), 574 págs.
3. Entrevista realizada a Ernesto T, Coordinador de Servicios Aéreos del Gobierno del Estado de México, el 20 de diciembre de 2008.
4. Fernández C., Carlos, "La Comunicación en las Organizaciones", (México: Trillas, 2002), 368 págs.
5. Garrido, Francisco Javier, "Comunicación Estratégica: Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI", (Barcelona: Editorial Gestión 2000, 2004), 243 págs.
6. HBR, "Nuevas tendencias en marketing", (Bilbao: Ediciones Deusto, 2002), 197 págs.
7. Lambin, Jean-Jaques, "Marketing Estratégico", (Madrid: ESIC Editorial, 2003), 837 págs.
8. Leenders, Michiel y Erskine, James, "Case Research: The Case Writing Process, (Ontario: The University of Western Ontario, 1989), 156 págs.
9. Llano, Carlos, "La enseñanza de la dirección y el método de caso", (México: IPADE, 1998), 130 págs.
10. Marín, Carlos, "Manual de Periodismo", (México: Grijalbo, 2003), 351 págs.
11. Regester, Michael y Larkin, Judy, "Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice" (London: Kogan Page Publishers, 2008), 256 págs.
12. Reglamento para la expedición de permisos, licencias y certificados de capacidad del personal técnico aeronáutico de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. DOF. 24 de junio de 2004.
13. Ries Al y Ries Laura, "La Caída de la Publicidad y el Auge de las Relaciones Públicas", (Madrid: Empresa Activa, 2005), 311 págs.
14. West, Richard y Turner, Lynn, "Teoría de la Comunicación, Análisis y Aplicación", (Madrid: Mc Graw Hill, 2005), 680 págs.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FECHA DE DEVOLUCION

El lector se obliga a devolver este libro antes del
vencimiento de préstamo señalado por el último sello

PRESTAMO	RENOVACION



DOCT4233737