

Índice

1. Temario.....	1
2. Vínculos.....	5
3. Personalidad.....	11
4. Identidad.....	25
5. Cultura.....	34
6. Imagen.....	41
7. Comunicación.....	44

Temario

Concepto	Variable	Indicadores	Técnica de recolección de datos
Vínculos	1) Conocimiento de la naturaleza e idiosincrasia de la Municipalidad 2) Conformación y disposición de las áreas 3) Mapeo de actores 4) Identificación del Organigrama de la Municipalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Primera aproximación a la realidad organizacional de la institución. Reconocimiento e indagación de su historia, ubicación geográfica y demás características principales. - Identificación de los espacios y áreas que forman parte de la Municipalidad. Cercanía y distribución de las áreas en los dos edificios. - Identificación de la cantidad de personal activo en la institución, su sexo y su grado de profesionalización. - Reconocimiento de la estructura organizativa y jerárquica. Identificación de la alta dirección, mandos medios y recursos humanos. 	Entrevista Análisis documental Cuaderno de Notas
Personalidad	1) Perspectivas del público interno acerca de la Filosofía Organizacional 2) Existencia de las funciones, objetivos y prioridades para el público interno 3) Postura del público interno sobre el cumplimiento de trabajo en la institución 4) Construcción crítica del público interno respecto a	<ul style="list-style-type: none"> - Noción sobre el propósito principal de la Municipalidad - Noción respecto al objetivo máximo de la Municipalidad - Consideración acerca de las funciones propias de la Municipalidad - Cumplimiento con el trabajo y las directrices de la Alta Dirección y los Mandos Medios - Identificación de puntos altos y diferenciadores de la gestión actual - Definición acerca de valores representativos de una entidad municipal - Definición acerca de las creencias pertenecientes a la municipalidad - Conocimiento acerca de los objetivos de la municipalidad - Noción sobre la responsabilidad 	Entrevista Cuestionario Tabla de Observación Cuaderno de notas

	<p>la gestión actual y anteriores</p> <p>5) Existencia de normativas y leyes que atraviesan el funcionamiento de la Municipalidad para el público interno</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sobre la existencia de normas de trabajo - Conocimiento sobre la existencia de leyes orgánicas - Consideración acerca de la tecnología en el trabajo 	
Identidad	<p>1) Conocimiento del público interno acerca de los atributos identitarios de la Municipalidad y del sector al que pertenece</p> <p>2) Reconocimiento del discurso predominante o deseado en la Municipalidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de las características particulares que definen a las empresas del Estado (Sector) - Reconocimiento de atributos óptimos de la Municipalidad - Expectativas sobre atributos que deberían definir a la Municipalidad - Estimación de la naturaleza del discurso institucional 	<p>Entrevista</p> <p>Cuestionario</p> <p>Tabla de Observación</p>
Cultura	<p>1) Conocimiento de la Cultura organizacional por parte del público interno</p> <p>2) Existencia de Liderazgos</p> <p>3) Existencia de dialectos/léxicos particulares</p> <p>4) Consenso y sentido de pertenencia</p> <p>5) Fuerza/ Debilidad Cultural</p> <p>6) Apertura de la institución hacia su entorno</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Noción del Público interno sobre los principios que rigen a la Municipalidad en el día a día - Identificación de personalidades históricas y/o ejemplares que hayan dejado una huella en la institución - Conocimiento de la historia y el desarrollo de la institución a lo largo de los años - Convicción en las tareas realizadas - Existencia de actividades o instancias de reconocimiento - Desarrollo de actividades lúdicas y momentos de dispersión en el día a día - Manera de hablar propia del público interno: existencia de palabras inventadas, muletillas, acentos, etc. 	<p>Entrevista</p> <p>Cuestionario</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de ausentismo y cumplimiento de las tareas por parte del público interno - Preocupación por lo que hacen las otras instituciones y por lo que sucede alrededor de la Municipalidad 	
Comunicación Interna	<p>1) Noción de la Comunicación Interna por parte del Público Interno</p> <p>2) Grado de formalidad de la Comunicación interna en la institución</p> <p>3) Dirección de la comunicación</p> <p>4) Existencia y Naturaleza de mensajes claves</p> <p>5) Existencia, utilización y soporte de canales de comunicación interna</p> <p>6) Estrategias y políticas de comunicación interna</p> <p>7) Existencia de Red de Facilitadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectiva del público interno acerca de la existencia y efectividad de la circulación de información dentro de la institución - Perspectiva del público interno acerca de la calidad de la comunicación entre las distintas áreas - Existencia de comunicación fluida entre la alta dirección, los mandos medios y recursos humanos. Cascadeo. Posibilidad del personal de recurrir a sus jefes si así lo necesitarán. - Existencia de documentos normativos sobre cómo hay que comunicarse dentro la Municipalidad. Procedimientos y pasos a realizar. Existencia de conversaciones informales. - Comunicación entre integrantes del público interno por fuera de la organización sobre cuestiones o no de trabajo. - Contenido de los mensajes que circulan en la Municipalidad. Existencia o no de planificación y construcción de los mismos. Personas encargadas. - Disponibilidad de canales de comunicación. Empleados para transmitir esos mensajes y para comunicarse entre áreas. Canales de comunicación existentes pero no utilizados. - Necesidades de comunicación del Público interno. Ausencia de 	<p>Entrevista</p> <p>Cuestionario</p>

		<p>información por parte de la alta dirección y los mandos medios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de personas capacitadas y que fomentan la comunicación y la transparencia en la institución. Líderes comunicacionales. 	
Imagen	<p>1) Percepción del Público interno acerca de la institución en la cual se desempeñan</p> <p>2) Estado de ánimo</p> <p>3) Conformidad o no con las maneras de hacer las cosas en la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de Colaboración entre las áreas - Grado de información recibida desde los altos mandos - Comodidad del espacio físico de trabajo - Existencia de formas de reconocimiento y premiación - Expectativas de crecimiento dentro de la organización - Comunicación con los líderes 	Cuestionario

Recolección de datos / Herramientas e Instrumentos

Vínculos

Cuaderno de notas, día de la entrevista con Federico Basualdo (20 de diciembre de 2018)

La entrevista que se describe a continuación fue realizada a un empleado del área llamada “Personal” de la Municipalidad de Malagueño, Federico Basualdo. Egresado de la Universidad Siglo XXI de la carrera de Recursos Humanos.

El encuentro fue llevado a cabo en su oficina en un horario dispuesto por él, ya que se encontraba sólo y más tranquilo para atendernos. Al llegar nos hizo sentar en su escritorio, enfrentados y comenzamos presentándonos y comentando cuál iba a ser el motivo de la entrevista. Previo a este encuentro, hubo una conversación personal entre uno de los miembros de este grupo y él para pactar el día y horario.

Federico se presenta y nos cuenta sobre su cargos y sus responsabilidades en el área. Además comenta que hace 4 años está trabajando en el mismo lugar y en el mismo puesto. Trabaja junto a otros 4 compañeros.

Luego de las presentaciones, comenzamos preguntando cuestiones relacionadas a la comunicación y sobre cómo es el manejo entre los mismos empleados.

Entrevista a Federico Basualdo, integrante del área de Personal

Federico, ¿podrías contarnos cómo están conformadas las áreas de la Municipalidad?

Si (se inclina hacia atrás). Si bien no tenemos oficialmente un organigrama expuesto en ningún lado, más o menos a grandes rasgos estamos divididos por áreas y la autoridad máxima, por así decirlo es el intendente. Bueno después del intendente tenes un secretario privado en este caso que es quien le pasa llamadas o le agenda citas o es la persona más cercana a él, a sus actividades y quien le organiza todas esas cosas. Pero tampoco es que el intendente es una persona inalcanzable, si algún otro empleado quiere hablar con él, puede hacerlo sin problema. (Juega con la lapicera) Bueno después tenes por otro lado el Tribunal

de Cuentas, ¿quieren que les vaya haciendo un mapita? (nos pregunta a lo cual accedimos; empieza a dibujar un organigrama). El Tribunal de Cuentas si no me equivoco tiene una 5 personas trabajando actualmente. Después tenes los tres tipos de secretarías: la de gobierno, la de obras públicas y servicios y después la de economía y finanzas. En todas se abren como sub áreas o subgrupos. En la primera tenes: Cultura, que se encarga más o menos del museo, de generar actividades de bienestar social y esas cosas y tiene a cargo más o menos unas 35 personas, después está prensa...todo esto se los menciono sin ningún orden en particular, sino que me los voy acordando (aclara). Bueno en prensa hay 5 chicos que trabajan con las redes, la web; son todos chicos jóvenes y relativamente nuevos. Bueno Registro Civil que tiene unas 3 personas. Después Personal con otras 3. La mesa de entrada que hay 2 personas generalmente. Acción social que ahí trabajan (cuenta con los dedos para hacer memoria) 5 personas. Después tenes Control y Monitoreo de videos, que son los que se encargan de todas las cámaras que hay en la ciudad, de ver los videos, repararlas, colocarlas, etc y ahí hay 5 chicos. Y después tenes Cocina y el Vivero que ahí trabajan chicos con los ppp o con alguna discapacidad y tenes entre Cocina y Vivero unas 10 personas más.

Bueno, en la segunda secretaría tenes Inspectoría con 19 personas trabajando actualmente, después Obras Públicas con, a ver dejenme que llamo para preguntar (llama a un compañero y le consulta). Son 13 personas al final. Y la última es Procuración con 2.

Y bueno la última secretaría que es la de...economía y finanzas ahí trabaja Mauro en Dirección de Rentas y son si no me equivoco unas 14, 15 o 16 personas y por otro lado Contaduría. Están muy pegaditas las oficinas y en esa hay unas 5 personas más o menos.

¿ Y cómo es a grandes rasgos la comunicación en la municipalidad?

Todo lo que pasa ahí adentro llega de alguna u otra forma a nuestra oficina. Mucho de lo que circula también son rumores, es un problema. Malagueño si bien ya es ciudad, todavía se sigue comportando como pueblo y la Municipalidad sigue trabajando de la misma forma que cuando se creó. No ha habido innovación tecnológica. El hospital tiene la mayoría, por ejemplo el quirófano, pero nada más. Enfocándonos en eso, en la Muni por ejemplo ¿qué ves de tecnológico? Que la marcación ahora es con un dedo y antes era con una tarjeta y antes hasta te perforaban una tarjetita como en los colectivos de antes. Hoy en día la innovación es la marcación por huella y tenes la implementación de un sistema integral para tener más control de todos los registros de ingresos y egresos de dinero y todas esas cosas. Porque antes era todo a mano, era todo papelerías, los archivos están repletos.

Y en el sentido de la comunicación siempre hubo lo mismo, siempre fueron formularios que se completan. Por ejemplo vos salís de licencia: a mano, es un formulario, vos lo llenas, “desde”, “hasta”; “vuelve tal día”, lo firma el empleado, lo firma el jefe del empleado del área donde está, se lo firma el jefe de inspectoría y lo termina de autorizar el jefe de Recursos humanos. Ese es el control. Después por ejemplo otra forma de control interno que hay es lo que nosotros llamamos una orden de trabajo que es por ejemplo un excel que completamos que tiene casillas que dicen “desde, hasta, motivo, observación y la firma del empleado”. Cada vez que vos faltas o tenes que ir al médico, listo, me avisas con 48 horas de anticipación, en teoría, entonces yo te anoto y vos cuando volves, venís y me entregas el certificado médico.

¿Y a través de qué medio se comunican entre ustedes por ese tipo de asuntos, por ejemplo?

Hay un estatuto que es el marco normativo y legal. Ese estatuto no estuvo toda la vida pero se modificó en el 2007. Ese estatuto dice que por ejemplo vos para solicitar un permiso tiene que ser con 48 horas de anticipación, pero puede pasar que vos no sabías y de un momento a otro te llega una citación judicial y bueno no pudiste avisar dos días antes, entonces vas y avisas lo antes posible. Y haces un formulario, eso va a tu jefe, tu jefe lo firma, pasa a la oficina de Personal y ahí se archiva cada uno en un legajo. Cada persona tiene un legajo y ahí hay información de todo. De lo que faltó de lo que no faltó; eso después nos sirve a nosotros al momento de la liquidación de sueldos. Por ejemplo si el permiso era por consulta médica y no trajiste el certificado de que fuiste, se te descuenta. En cambio si vos fuiste y lo trajiste, el estatuto dice que vos tenes ciertos días al año que por consultas médicas vos podés faltar, lo mismo que por examen o citaciones judiciales y otros permisos particulares.

¿Y por los demás asuntos, si alguien quiere comunicarse con una persona de otra área, o con personal, como hacen?

Existe whatsapp, números de internos, mails, pero lo que más se usa digamos son los correos. Cada área tiene su propio correo, por ejemplo el nuestro es : muni.rrhh@gmail.com, otro es contaduria.malagueno porque la “ñ” no te deja usarla, después tenes rentas.malagueno y así. Cada uno tiene un gmail, que lo usen ya es otra cosa. Después tenes una central telefónica con los números de internos, tenemos todos los números ahí. Ponele el hospital tiene un número general acá y dentro del hospital tenes otros números internos de cada lugar. Pero por ejemplo intranet no, no tenemos.

Dentro de la muni si tenemos las redes, que sería el área de prensa (se pone a enumerar las personas que trabajan ahí). Antes le pagábamos a una empresa, no se si ahora si pero no la he sentido nombrar, le pagaban a una empresa fuera de la municipalidad para que le hicieran toda la imagen, etc. Pero era más externo eso digamos. Y bueno recomodaron toda el área de prensa y acomodaron un poco y trajeron a otra chica y ellos ahora manejan lo que es instagram, facebook...

¿Y la web?

Si, la web está un poco desactualizada no se si la estuvieron viendo. Está bastante desactualizada, pero es por un problema básicamente de comunicación entre los que estaban antes, que hicieron la web y los que están ahora. Y después tenes una revista que hacen 1 vez al mes.

¿Interna o externa?

Es una revista externa, pero la dejan ahí también. Es todo lo que la municipalidad hace, la gestión. Saben hacer 3000 ejemplares y las entregan en los eventos o se deja en mesa de entrada. Esa no se vende. La gente de acá de la muni no le presta mucha atención, a veces ni saben que salió. Pero si tenes prensa en ese sentido. Después tenés otros canales, los decretos...bueno pero eso es interno, no se si es un canal...no recuerdo bien el concepto. Tenes los decretos, ordenanzas, son todos canales informativos. El vecino tiene el acceso

libre a eso. Por ejemplo vos quieres saber por qué los canastos de basura están la vereda y solicita la ordenanza y ahí te figura todo en el boletín oficial. También entras a la muni y tenes un transparente y ahí tenes información...

¿Y eso es más dirigido para el que ingresa de afuera o más para ustedes?

No, más para el que viene.

¿Poseen algún estatuto de procedimiento interno?

Si, pero no tan así. En el estatuto dice por ejemplo el empleado en caso de faltar que hay que avisar unas 48 horas antes. Ahora, quien armó el formulario de permiso... eso con los años viene así impuesto.

Todas esas normativas, ¿llegan correctamente a todas las áreas?

Si, o sea algunas cosas ya se saben de hace tiempo. Ahora el problema que hay es que hay un choque de edades. Tenés empleados que tienen más de 30 años de antigüedad que te hacen las cosas a la perfección y lo cumplen y lo hacen bien, y tenes el nuevito que entró que por más que vos le digas mil veces “avisa antes de irte”, no te avisa. En ese sentido a los nuevos les cuesta más que a los viejos. O sea ellos saben lo que tienen y deben hacer...El tema es que no hay una charla. Mira cuando vos entras a la municipalidad no te voy a decir “mira estos son tus derechos, tus obligaciones”, no. La charla de inducción que se da es muy sobre la marcha, ¿entendes? Por ejemplo, entran tres. No me siento yo en frente como siendo el jefe y les empiezo a hablar y les cuento sobre el formulario de horas extra, etc, no, eso no. Aprendes de la experiencia. Te equivocaste una vez, bueno. Te equivocaste 2, bueno. Ya si te equivocas a la tercera es porque no tenes sentido común para nada.

Y en ese sentido la muni es muy permisiva. Ojo también tenes que tener en cuenta que la muni es un ente público y al ser un ente público... Por ejemplo hay gente que trabaja en la organización pública, no es por discriminar ni nada, pero vos decis estos chicos a lo mejor no tienen secundario y es el único lugar más o menos al que van a entrar, que pueden llegar a trabajar. Entonces vos como que los encubris un poco, entonces el empleado se acostumbra. Y se hace una mala costumbre.

¿La mayoría de los que están ahí tienen alguna profesión? ¿O al revés?

Y vos ahí tenés por ejemplo de los administrativos, del 100% los que deben tener un título administrativos serán un 15%. De 70 administrativos ahí tendrás...10...12. Y el resto ha terminado el secundario pero nada más. En mi caso yo me recibí, pero yo había entrado antes de recibirme por ejemplo. Porque justo se dio que se iba un compañero y yo entré a cubrir y bueno quedé. Pero bueno todo se aprende de la rutina, haciendo. Casi todo se aprende así. Por ejemplo yo estudié muchas cosas que no necesito. Por ejemplo en el caso de los despidos y todo eso está reglamentado pero de otra forma que el estatuto.

¿Y en el caso de los despidos, ¿cómo hacen para comunicarlo?

Mira yo hace ya como 5 años que estoy y no hubo despidos. No hay. Pero esa parte, por ejemplo la oficina de Personal lo que hace es que te comunica una resolución que dice que estás despedido y es la encargada de comunicarle al empleado. Pero el motivo y eso ya está todo escrito y eso ya lo hace el departamento Legal, no lo hace Personal. Lo que tenemos de bueno es que todo se dice personalmente, todo se arregla así. Nadie va por detrás y te avisa o no es que no damos la cara.

Y en el caso de los rumores, ¿cómo se manejan para lidiar con ellos siendo que están tan cercanas las áreas?

Y es complicado porque se supone que al estar todos medianamente cerca y comunicados, no debería pasar nada. Pero bueno, si los hay. El mayor problema es que no hay jerarquía en la comunicación. Todos se comunican con todos por igual. Por ejemplo si yo tengo un problema y estoy en el dpto de electricidad (señala en la hoja el dpto y esboza un organigrama con los compañeros y el jefe), y tengo un problema con un compañero, en vez de irme con mi jefe de electricidad, no me voy con él, me voy a hablar con Cristian. ¿Por qué? Porque es un pueblo y nos conocemos todos, entonces Cristian que me dice a mi: quedate tranquilo ya lo vamos a solucionar. Mientras tanto él se fue a hablar con otro, y ese otro con otro y así y eso es un problema. No se respeta el hecho de la jerarquía y eso no se respeta por lo que dije antes. Por más que seamos una ciudad seguimos siendo pueblo. Es más yo si tengo algún problema ahora, voy a la casa de Cristian que vive aca a 2 cuadras y le golpeo la puerta y listo. Y bueno yo conozco a la familia y todo.

Tabla de Observación 1

Realizada el día 10 de Enero de 2019 en el Edificio Central de la Municipalidad de Malagueño (Entrevista a Federico Basualdo)

	Fortalezas	Falencias
Infraestructura	La oficina de Federico se encuentra situada en el edificio central. Trabaja con otros 4 compañeros y es un espacio amplio y cómodo teniendo en cuenta la cantidad de personas que se mueven ahí dentro. Es una oficina simple con 3 escritorios (2 individuales y 1 compartido). Está ubicado	No presenta falencias edilicias ni incomodidades a la hora de trabajar

	<p>de manera estratégica en cuanto a la comunicación interna ya que se ubica en el medio de muchas de las áreas.</p> <p>Poseen muchos adornos medios antiguos y muchos papeles sobre las mesas.</p>	
Tecnología	<p>Hardware: Cada uno de los integrantes del área (Personal) cuenta con una computadora CPU para cada uno de ellos y 1 impresora. Las máquinas son relativamente modernas.</p> <p>Software: recientemente han incorporados nuevos servicios y programas para agilizar algunas cuestiones. Sin embargo antes muchas cuentas y trámites administrativos se hacían a mano y en papel.</p> <p>Poseen un aire acondicionado para la oficina.</p>	<p>No poseen máquinas de repuesto o reemplazo en caso de que una se rompa o sufra un extravío. Eso podría generar pérdidas de horas laborales o de documentos y un gasto para la institución.</p>
Áreas	<p>Según lo expresado por Federico, cada una de las áreas cuenta con personal que trabaja de manera fija y actualmente todas satisfacen una necesidad para la Ciudad. Es decir, todas brindar algún servicio o ayuda para los ciudadanos.</p>	<p>Al no poseer un área exclusiva de Comunicación, ocurren muchos malentendidos o confusiones internas. Hay un hábito de comunicarse de manera informal y cara a cara que muchas veces perjudica. La información puede ser errónea e informada de manera imparcial.</p>

Personalidad

Cuaderno de Notas (*Día de la entrevista al Intendente, 17 de enero de 2019*)

Al llegar esperamos en una sala ubicada alrededor de tres oficinas. Una de ellas era en la que el intendente tiene sus reuniones habituales y en la cual fuimos invitados a pasar. Esta parte del edificio, que sería como el ala derecha por así decirlo, ha sido recientemente inaugurada. Los empleados fueron amables y el clima laboral que vivimos fue bastante ameno y amigable. Se cruzaba constantemente personal de diferentes áreas, puntualmente algunos de comunicación, el secretario directo del intendente y alguno que otro empleado de limpieza.

Esperamos aproximadamente 15 minutos y el secretario del intendente nos indicó que pasemos a la oficina de éste último. Al recibirnos el intendente nos saludó y se sentó en la punta de una mesa larga, con sillas modernas para recibir a 10 personas. Nosotros nos colocamos a su costado derecho y desplegamos cuadernos de notas, celulares para grabar, lapiceras y copias con las preguntas que íbamos a hacerle.

La oficina en sí era grande, muy iluminada y con un estilo moderno. Las paredes casi no tenían decoración. Una mesa en particular tenía algunos adornos y eran en su mayoría religiosos. Eso denota que hay una creencia cristiana por parte del intendente o del resto del personal. También había un cuadro de Evita. Lo que también podemos inferir que el partido político actual, tiene una correlación con el peronismo y puntualmente con una mujer como representante.

En los 40 minutos que estuvimos en esa sala, no tuvimos interrupciones y pudimos extendernos tranquilamente el tiempo que quisiéramos.

Al despedirnos, el intendente mostró interés por nuestro trabajo y expresó mucha conformidad y cercanía. Nos ofreció volver cada vez que lo necesitáramos y quedamos en contacto, tanto con él como con su secretario. Cabe mencionar, que al ingresar al edificio, nos topamos con un hall con 4 policías que están diariamente allí por cuestiones de seguridad. En el piso superior (primer piso) comienzan las oficinas.

Entrevista a Pedro Ciarez, Intendente de la Municipalidad de Malagueño

Buenos días, Pedro. Somos estudiantes de Comunicación Social y hemos elegido la Municipalidad como institución para realizar nuestra tesis de Grado. Estuvimos hablando con Cristián (Secretario general) y nos expresó que le podía servir a la muni para corregir cuestiones de comunicación. Nuestro trabajo se basa principalmente en la

comunicación interna, es decir, cómo es que se comunican acá adentro, a través de qué canales, cuáles son los mensajes predominantes, etc. Desde ya le agradecemos por el tiempo y bueno quisiéramos que nos cuente acerca de esta intendencia que usted lidera, cómo es que describiría usted su gestión si así tuviera que hacerlo.

Mirá, esto es, a mi entender, por etapas. En las etapas se pueden dar periodos de dos, cuatro u ocho años. Yo tuve la posibilidad de hacer tres. Entonces vos podés ir priorizando y luego pasar a otras etapas. La primera medida que nosotros entendimos que había que hacer acá primero, era generar un municipio mínimamente sustentable, de un gobierno serio. Para cualquier gobernante tener un medio sustentable para poder lograr ideas es fundamental. Uno siempre tiene que partir de que cualquier gobernante debe dar crédito sobre hacer cosas bien, pero se choca con la realidad y generalmente el problema es no tener un municipio sustentable, sustentable en el sentido que se pueda desplegar todo lo que quiera hacer. A ver, en términos más concretos, había que ampliar la base tributaria, había que ordenar las cuentas, había que ordenar la administración, hacerla más eficiente, lo que ya estaba había que mejorarlo, bueno, muchos aspectos que hacen a un municipio.

Partiendo de la base que vos tenés acá un tipo de municipio o de gobierno municipal, a ver, te puedo decir, un término paternalista. No sé si vos lo has podido ver a eso (dirigiendose a Emiliano), es totalmente paternalista. Y no siempre el que está sentado acá quiere serlo, pero la realidad te lo marca. Y cambiar ese esquema no te lleva un año, dos o un período, si no varios períodos, porque vos tenés una sociedad que es esta. Nosotros venimos de un sistema del patrón de estancia o peón, que se transforma luego en una empresa que tenía ese formato y le baja eso a su sociedad, y la sociedad se arma de esa forma. Romper ese esquema no es fácil (niega con la cabeza) porque eso ya está metido, incorporado en el chip de la gente y es muy difícil. Entonces el estado paternalista no es de lo mejor por lo menos a mi modo de entender. Sí el estado promotor, el estado que atiende y que trata de dar las herramientas necesarias para que la sociedad se haga fuerte, pero no es el caso nuestro. O sea, si no tenés clara esa idea, y... es muy difícil (se inclina hacia atrás).

Partiendo de esa base ya podés hablar después de educación, de salud, de obras, de muchas cosas. Pero si no tenés claro ese arranque, es difícil. Entonces por ahí comenzó este tema. Es muy difícil, y esto se puede re-veer concretamente en qué hace el municipio. Te doy por ejemplo el caso del otro municipio. En otros municipios la recolección de residuos, el agua, el alumbrado, no lo tienen ellos. Hay que armar las cooperativas, hay cooperativas en el lugar y todo lo hace la cooperativa. Por ejemplo los pueblos del sur y sureste tienen ese formato. El intendente se ocupa de otras cosas; acá el municipio se encarga de todo, o sea, el alumbrado, el barrido, limpieza, recolección, el hospital, la salud, la educación a nivel inicial, la observación por sistema de monitoreo y cámaras, lo hacemos nosotros. Y tenemos un sistema mejor que cualquier ciudad que a vos se te ocurra, estamos por encima de toda la ciudades en ese sentido. Ahora, ¿es la misión realmente? y bueno, a medida que ha pasado el tiempo sí han empezado a tirar estas carreras a los municipios. Pero en otros lugares se la tiran a las cooperativas o si no anda el alumbrado decís: “sí, tenés razón vecino (hace gesto con las manos), le vamos a tirar la oreja a la cooperativa, no puede ser, acá no anda el alumbrado.” Si no pasa el camión recolector es lo mismo. O sea, hay que entenderlo desde esa base. Y nosotros tenemos esta realidad que es sobre la cual tenés que trabajar.

Claro, se han asumido responsabilidades, y es verdad que en otros municipios se encargan las cooperativas o están tercerizadas...

Sí, sí, la salud por ejemplo, la salud pública en general o el sistema sanitario. El sistema sanitario en Malagueño tiene toda la carga en el municipio. Vos no tenés un establecimiento, una clínica donde te pueda aligerar la demanda. El sistema por ejemplo de ambulancia, la mayoría de los municipios no lo tienen. Un sistema de ambulancia, de prestación en la vía pública y hasta el domicilio, y con ambulancias de alta complejidad no la tienen los municipios, salvo la Ciudad de Córdoba.

O sea, eso sería como parte de los objetivos de su gestión...

Por supuesto. Mirá, cuando yo vine acá lo primero que hice fue esto, aparte de comenzar en la base, de ordenar un poco (toca la mesa), que no quiere decir que seamos una maravilla porque no es así. Pero por ejemplo cuando arrancamos de ahí dijimos bueno, a ver, ¿cuál es uno de los problemas que tenemos acá? Por ejemplo el tema educación. En educación tenemos una fuerte demanda insatisfecha, y uno de los objetivos que nosotros planteamos es decir que todos los barrios deberían tener un secundario. Porque la primaria o el nivel inicial más o menos lo teníamos. Pero falta la educación secundaria. Vos decís: “y si, no lo hace el municipio pero lo tiene que gestionar”. Y logramos por ejemplo el nivel secundario. O sea los chicos que están ahí tienen una oportunidad de educarse, y tal es así que el que no tenía dinero para ir a Alta Gracia o Carlos paz, terminaba la primaria y acababa su vida. Por ejemplo, ese es un caso concreto de prioridades. Logramos que San Nicolás tuviera secundario, San Nicolás no tenía secundario.

Logramos que Malagueño tuviera otro secundario aquí en la escuela Manuel Belgrano. Eso nos dio la posibilidad de decir, bueno, todos y cada uno de los lugares o barrios nuestros tienen el acceso a la educación secundaria. Vos me decís, ¿tiene prioridad un municipio? Y para algunos, por eso te digo, hay quienes piensan de un modo y vos lo vas a ir viendo al gobernante en función de cómo se direccionan los esfuerzos. Otro caso que nos planteamos es que no puede ser que tengamos barrios sin agua potable. Vos me decís ¿es un objetivo enorme, grande? No pero es básico, vos no podés tener una población sin agua. Se le lleva con el camión agua. Ahora la gente que vivía ahí ya se había acostumbrado, ¿entendés? Esperaba el camión y si no venía, no venía, pero esto no es así. Es el caso de Sierras de Oro, Punta de Agua y La Juanita.

¿Se podría decir que esas fueron las prioridades que asumieron al comienzo del mandato?

Totalmente. Vos podés hablar después de un montón de cosas pero si no tenés esto no podés hacer más nada. ¿Por qué? Porque vos tenés que tratar de... vos tenés que partir más del concepto más bien humano, ¿viste?, más allá de las cuestiones partidarias. Si vos me decís ¿sirve invertir en Punta de Agua y Juanita? Vos tenés que hacer un sistema de prestación de agua domiciliaria, de red que te llevaba hacer 2 km. y pico, 4 km. para llevarla a una cisterna, y que de ahí baje el agua y se distribuyan las redes. Si vos lo ves en términos económicos, pone la plata. Pero vos no tenés que darle un valor económico, sino un valor social al tema. Y se invirtió, se hizo.

Se podría decir más bien que los guían valores humanos...

Sí, ni siquiera políticos. Es decir, ¿y políticamente convienen? y no, si esta gente no nos vota, y es así. Uno también indaga sobre eso, porque estaba más apegado al sistema anterior que, ¿cuál era? Yo les decía: “ustedes no se tienen que conformar”, iban y tiraban un bolsoncito a cada casa de comida y con eso mensualmente se encargaba todo tipo de demanda. Pero eso no sirve, se engañaba y puedes conformar a la gente, pero si vos lo ves de tu intimidad y lo valoras desde el punto de vista humano, son malditos porque no les están dando calidad de vida, los estás engañando. Y hacer una inversión desde ahí es muchísimo dinero, y te estoy hablando de hace seis años, y, 900 mil pesos salió esa inversión. Mucho dinero para darle a doscientas conexiones. Después el tema de la salud, yo siempre renegué, yo no voy a negar que no estuve con el otro intendente, después yo me fui porque tenemos muchísimas diferencias. Pero el tema salud siempre fue un tema en el cual tuve muchas y grandes diferencias. ¿Por qué?, porque el criterio de la salud era “tratemos de no tener tantos problemas, no nos hagamos cargo de las cosas”.

Cuando vos encarás algo, tenés lógicamente los riesgos de hacerte cargo de hasta una muerte porque si vos estas trabajando con un enfermo, se te puede morir alguien. Entonces ante ese temor, tirarle el problema a otro, pero no es así. Entonces nosotros teníamos un hospital que en realidad estaba bastante malo, era un dispensario antes. Y después teníamos los centros periféricos que estaban en San Nicolás, el de Primero de Mayo, el de Yocsina, La Perla y el de Punta de Agua. El sistema local de acá era de tener lo menos problemas y complicaciones posibles. Esto es como de pelota de goma: vos tenés un problema y rebotaba a Córdoba. Vos en primera instancia sacás el problema pero si se mueren en la ruta lo tenés que llevar, pero vos lo puedes atender acá. No había elementos, no había nada. Por lo tanto nosotros, ¿qué es lo que hicimos en salud? Primero tenés que tener herramientas, entonces invertimos en lo que es el hospital. Hasta el nivel que nosotros tenemos esta bárbaro, pero bueno, eso marca cuál es el pensamiento de la gestión. Invertimos muchísimo ahí, le cambiamos al trabajador fundamentalmente el medio de trabajo. No sé si te acordás (se dirige a Emiliano), vos ibas y estaba sucio, era una cortinita para meterla a la gente en la guardia. Te pedían la jeringa, todas esas cosas. Vos decís: “che, no, puedes tener otra cosa mejor”.

Sí, aparte fue acompañando esta transición de ser pueblo a convertirse ya Malagueño en una ciudad grande...

Sí, pero vos le vas dando el perfil en función de eso. Vos insistís o no en distintas áreas y sectores y ahí vos le vas dando a ver qué es lo que querés hacer en el pueblo. Nosotros primero invertimos en hacer una parte de edificio nuevo, y la parte viejita la reformamos toda. Ahora estamos haciendo una ampliación más. ¿Y cuál es el objetivo? y bueno, cumplir con lo que nosotros nos da la provincia como papel, que es la atención primaria y la salud. A ver, pero cómo haces eso, ese es el tema. Primero le dimos mucha importancia al hospital y luego comenzamos con el tema de lo periférico. ¿Por qué?, porque llegamos a un momento en donde el hospital chupaba todo y no te daba basto. Entonces comenzamos a insistir en los periféricos para que los periféricos hicieran de contención. O sea que si tienen un resfrío o una gripe se pueden atender acá, lo tenés acá, ¿entendés? Tuvimos que ocuparnos más, hacer inversiones en ese sentido y comenzar a llevar médicos al lugar. También eso va en función de la característica de cada barrio: hay barrios por ejemplo que necesitan más ginecólogos

que pediatras, u otros más pediatras que ginecólogos, u otro con un generalista te arreglas. Eso va de la función de la demanda. Entonces vos lo vas acomodando a eso también. ¿De qué sirve eso?, de tener la posibilidad de ir dándote una idea qué tipo de población tenés, en cada lado. Por ejemplo, es muy distinta la de San Nicolás, con la de Sierra de Río Oro, con la de Sierra de Río Oro con la de Punta de Agua.

Entonces, teniendo en cuenta lo que nos viene contando, ¿Que cree que los distingue esencialmente de otros municipios o de la gestión anterior?

No me gusta comparar. Mirá (se acerca hacia nosotros), nosotros en la gestión creo que los puntos fuertes fue lograr primero estabilizar el municipio. Vos no podés gobernar cuando te llega el día treinta, “che, ¿puedo pagar un sueldo?”. Entonces vos tenés que armar un municipio ordenado en la medida que se pueda, tener una respuesta en ese sentido asegurada, y por supuesto, de ahí partir sobre los objetivos que te marcaba recién. Eso creo que es lo básico. Y para hacer eso tenés que ser austero, priorizar qué es lo que sí es realmente necesario, dividir entre lo urgente y necesario también. A veces lo urgente te lleva a tomar decisiones que cuestan, y bueno, y dejar lo necesario un poquito relegado. Eso yo creo que es el tema, porque muchos me dicen: ”che, como hacen las municipalidades para hacer esto?” y bueno, ahí está el secreto.

Y en cuanto a lo normativo, por lo que tenemos entendido, Malagueño no posee Carta Orgánica propia. ¿A través de qué Ley o Documento rigen su actividad?

La provincia dicta una ley que es la número 8102, que es la que regula a todos los municipios de la provincia; grandes, chicos o medianos, municipios o comunas. Después la misma ley dice que cada localidad que supere los diez mil habitantes se puede considerar ciudad. Cuando es así, cada ciudad puede dictar su carta orgánica. Hay municipios que dictaron carta orgánica, los grandes en general, y hay algunos grandes que no lo han hecho. El que no lo hace se rige por la ley 8102. Cualquier carta orgánica que se haga tiene que estar basada en esa ley, lo que es el sistema organizativo, la forma de gobierno; tiene que estar basado en esa ley y en la Constitución de la provincia. Nosotros no hemos dictado carta orgánica porque la ley 8102 en definitiva no dista mucho de lo que son las cartas orgánicas. Y hay un problema con las cartas orgánicas que por ahí se pasan de vuelta, y por ahí dictan cosas que no hacen. Entonces, a mi modesto entender, no sé si es beneficioso o no dictar una carta orgánica porque la ley ya lo establece, que no es ni más ni menos de lo que son esas cartas orgánicas. Lo que pasa es que esas cartas orgánicas se basan en cosas que ni siquiera las cumplen.

¿Y esa misma ley estipula las áreas que tiene que tener un municipio, todo lo que es lo normativo?

Todas las incumbencias están fijadas en la Constitución provincial. La ley lo único que hace es desmenuzarlas un poco más, pero la base está en la Constitución de la provincia, que el municipio es autónomo económicamente, políticamente y financieramente.

Y el municipio, ¿a su vez tiene algún manual de cómo desarrollar tareas o cómo desempeñarse?

El municipio tiene una ordenanza que se llama ordenanza orgánica, que esa establece cuál es el armado, la organización del municipio en secretarías, direcciones, y cada uno de ellos le establecen las incumbencias de cada área, eso sí.

Eso es propio de la Municipalidad de Malagueño...

Claro, vos decís “bueno yo necesito tres secretarías, cuatro, cinco”, eso depende de cada intendente. Si el intendente dice “quiero diez secretarías”, bueno se hacen diez. Y de ahí vas desmenuzando en direcciones. Después sigue la parte de lo que son los jefes de división, de oficinas.

Eso también depende del momento, de lo que haga falta...

Sí, eso lo organiza el administrador. “Yo con cinco me arreglo”, otro dice con cuatro. Pero es un simple cambio de denominación. Las funciones las tienen que hacer lo mismo.

Y después para poder hacer todo esto, de mejorar el hospital, el tema del agua... ¿Cuáles son los principales ingresos o recursos con los que cuenta la Municipalidad?

En principio, básicamente todos los municipios tienen un ingreso que es a través de la coparticipación impositiva, que eso está dado por ley y se reparte en toda la provincia en función de la cantidad de habitantes que haya. Es decir, hay un índice de coparticipación. Eso viene conformado por lo que son los ingresos que vienen de la nación a la provincia, y luego la provincia tiene que distribuir. La provincia se queda con el 80%, y el 20% lo distribuyen a todos los municipios. Después está la otra parte que es la recaudación propia de la provincia que también por ley se coparticipa con los municipios. Ese es el ingreso básico que tiene el municipio y luego los tributos propios, por ejemplo todo lo que se genera por lo que son trámites municipales, ingresos por carnet de conductor, registro civil, el servicio en la propiedad como puede ser el agua, la tasa de servicio por propiedad, el alumbrado público si lo tuviere. Después lo que se llama los tributos por sellado, todas esas cositas que hacen a los ingresos. Y nosotros tenemos algunas particularidades que por ejemplo damos servicios de telefonía que no lo dan otros municipios, ese es otro ingreso. Internet, por ejemplo, también. Que eso en general no lo tienen.

Y en la salud lo que sí pusimos es el sistema de autogestión, porque si no, no hay dinero que alcance. Autogestión significa que nosotros en un hospital público le damos servicio a todo el mundo, pero el que tiene la obra social le pasamos la cuenta de la obra social. Porque si no, es una cuestión injusta. Hay vecinos que tienen obra social y se atendían en el hospital y nadie le cobraba nada. No le cobramos nunca nada al vecino, pero si tiene obra social, lo más justo es que la obra social pague por los servicios que le está dando a su afiliado. Eso lo tenemos implementado desde hace cuatro o tres años. Eso nos da la posibilidad de tener un ingreso que se invierta ahí obviamente.

El PAMI por ejemplo es uno de los que más afiliados nos manda. Y resulta que no le podemos cobrar a estos tipos, y le hacíamos todo a los viejitos, nadie les cobra nada. Alguien

va y se presenta y tiene que dar el número de documento y listo. Y se hace atender como cualquier otra persona. Y logramos cobrarles, nos estaban debiendo \$5.700.000, mucha plata. Y eso en prestaciones que se le dio a los miles y miles de consultas que se hacen. Nosotros en total tuvimos cerca de las 90 mil consultas el año pasado. Toda la carga de la salud va al hospital o al sistema de salud nuestro. Vos ves que acá hay médicos particulares pero te hacen la recetita nomás; pero si no, todos se van al hospital. ¿Es lo ideal? y no, calculo que tendría que haber una clínica que atienda a la gente. Pero bueno, en la ciudad nuestra es eso. Y eso nos obliga a que tengamos que invertir cada vez más.

¿Y han tenido o tienen algún tipo de problema económico, de falta de fondos para desarrollar las actividades?

No, nosotros hemos hecho un trabajo de previsión el año pasado, esperando el año malo que pasó, y este que va a ser peor.

Después hay como otras actividades por ahí que el municipio hace, como el tema del domingo diferente, o actividades culturales...

La verdad que siempre el tema de la cultura es un tema medio espinoso porque hay gente que por ahí quiere cosas y habla mucho y hace poco, entonces nosotros lo que hemos hecho es hacer. Ese es un típico caso de lo que es lo que uno puede denominar las actividades libres sin compromiso, abiertas, voluntarias, vos si querés vas o no vas. No tenés ningún tipo de obligación para con nadie, pero nosotros a veces nos han criticado por el hecho de que hay que gastar porque nada viene gratis. Pero uno entiende que es una inversión social porque las personas que no tienen posibilidades de salir no tienen posibilidades de acceder a nada. Y ese es un lugar donde puede ir la gente que no tienen los medios para irse a otro lado.

Desde el punto de vista del municipio, lo consideramos una inversión social; desde el punto de vista de lo humano yo creo que es bueno porque vos tenés la posibilidad de ir a abrir un poco la boca, recrearte, ver un espectáculo, charlar con un vecino, con el otro que por ahí no se ven. Es abierto, si te aburre te vas y si querés te llevas el mate y te sentás. También le ha dado la posibilidad a mucha gente de darle una salida laboral, vos viste que los que agitan eso no levantan mil pesos, esos te levantan mucha plata y que bueno, da la posibilidad a varias familias que se sustenten. Y no permitimos por ejemplo el alcohol aunque sé que algún pícaro te mete una cerveza. Pero en general tenés el formato de toda la familia. Los chicos se aburren por lo general. Ellos quieren otra cosa pero van a dar vueltas.

¿Ese sería el único evento que realizan?

No, eso es en verano. Pero nosotros tenemos el museo donde nosotros hacemos talleres de pintura, por ejemplo de música. Hay muchos chicos que hoy son profesionales de la música, hoy viven gracias a lo que hacen ahí. Observamos a chicos que están en bandas importantes. Cuando yo ingrese acá, hicimos una banda municipal que tuvo un auge, que como toda cosa, sube y baja. Pero lo importante es que mucho de los chicos aprendieron música. Entonces no era que iban así nomás, no: enseñaban a leer música y luego instrumentos. Muchos de ellos ya son grandes y ya viven de la música. Ese es el producto final que a uno le interesa. Después si vos sos bueno, malo o regular es otra historia. Por ejemplo, después hacemos talleres en los barrios, en las periferias incluso. En los salones, donde se hace también casi lo

mismo que se hace acá para distribuir en todos los barrios. La idea es siempre que cada barrio por lo menos tengan casi lo mismo que tiene Malagueño, que no queden relegados. Esa es la idea en ese sentido.

¿Y cree que aún les quedan cosas por mejorar como Gestión?

Muchos, casi todos. Si yo estuviera conforme en algo, no tendría que estar acá. El gobernante tiene que ser un eterno disconforme, y un eterno aprendiz. Yo no me la sé a todas y el que cree que es así, está errado. Por ejemplo, hay mucha gente que viene acá y dice “che, qué pueblo ordenado tenés, limpito”. Y no, a mí me parece que es un desastre, porque si yo me quedo en eso me duermo. Y siempre hay algo para mejorar, nada es perfecto, entonces siempre tenés que estar disconforme, disconforme desde el punto de vista positivo de seguir haciendo. No disconforme para “bardearte y me quedo ahí”. Vos tenés que estar disconforme para que continúe tratando de mejorar.

Tienen entonces como una meta utópica, un horizonte al cual quisieran llegar de acá si es que continúan en la gestión...

Sí, sí, sí. Nosotros lo que pretendemos por ejemplo es insistir mucho más en lo que es la construcción de ciudadanía. Construcción de ciudadanía significa poder llegar a la población y hacerlo participe de todo lo que se hace, sin la necesidad de tenerlos acá sentados, ¿me entendés? Porque, a ver, ¿qué es construir ciudadanía? Y por ejemplo respetar las reglas. Porque vos no podés eternamente hacer que se respete la regla a través de multas o ese tipo de medidas. Construir ciudadanía consistiría en que si vos vas comiendo un turrón y lo abrís, tires el papel al tacho y no al suelo. No andar con los inspectores corriendo a las motos por detrás porque no llevan casco. Eso es construir ciudadanía. Y ¿Por qué? Porque hay un concepto en la gente de que el culpable es el otro, porque si ese chico se cayó y se rompió la cabeza, ustedes díganme quién es el culpable. Siempre es el intendente. Pero vos decime, ¿es así? No es así. Es un proceso construir ciudadanía. Construir ciudadanía es: la ciudad más limpia no es la que más se barre, sino la que menos se ensucia. ¿Y quien la ensucia? Y yo le digo: el intendente no fue quien tiró la basura frente tu casa, es tu vecino o sos vos. Yo no soy el que sale y hace caer a los chicos de la moto, es tu hijo. Viene de tu casa, de tu familia.

Entonces eso es construir ciudadanía. Si vos lograras mínimamente esa utopía que vos estas preguntando, tendrías que tener menos camiones para recolectar residuos, menos empleados para barrer, menos esto y menos aquello. Y eso se invertiría en algo más importante. Eso es construir ciudadanía. Vos cuando vas al hospital no lo insultes al médico, porque vos cuando vas acá si te demoran media hora en atenderte, ahí nomás te matas, terminas diciendo todo tipo de barbaridad. Ahora, si van a ir al hospital de Córdoba están 12 horas capaz y le dan el turno, no dicen nada, no dicen nada, nada dicen. Eso es construir ciudadanía, ¿entendés? Y si tienen una falla, sí decírselo de buenos modos, decir que te excediste, pero no insultar, enojarse, ponerse loco, porque eso no sirve. Porque estamos muy locos. Si vos le decís al vecino que tenés que cruzar por la senda peatonal y te pasa una mujer con un chiquito en la mitad de cuadra, viene y lo choca una moto, y... ¿quién es el culpable? “ah, el intendente”. Yo siempre digo: “miren chicos o muchachos: si todo se arreglara puteándome a mí, hagan fila, me putean, total todo se arregló. Pero no se arregla nada, nada se arregla. Nada se arregla. Porque el problema no está acá, el problema está en todos nosotros. Entonces eso de construir ciudadanía, si vos me decís, sería una utopía.

Si, lamentablemente es algo que viene en la conciencia social, de la nación, del país, pero esta bueno focalizar en una localidad, empezar desde abajo...

Tenés que empezar, y vos decís: “y sí, es una utopía, la verdad”.

Bueno Pedro, la verdad que le agradecemos mucho por la charla porque nos ha servido un montón. Esperamos no haberle quitado demasiado tiempo y le agradecemos nuevamente por la disposición.

De nada chicos, espero que les sirva y puedan seguir avanzando con el trabajo.

Tabla de Observación 2

Los datos plasmados a continuación fueron obtenidos a través de la técnica de la Observación. La misma fue estructurada o sistemática, no participante, de manera grupal y aplicada directamente sobre la realidad.

Llevada a cabo el día 17 de Enero de 2019 en el Edificio Central de la Municipalidad de Malagueño (Entrevista al Intendente).

	Fortalezas	Falencias
Infraestructura (Estado de las paredes, antigüedad del edificio, limpieza, estado del techo, equipamiento)	El edificio en donde llevamos a cabo la entrevista al Intendente Pedro Ciarez fue recientemente inaugurada y presenta un excelente estado. Las paredes están recién pintadas y el techo de fibra de vidrio se encuentra impecable al igual que la limpieza del lugar. Este pequeño anexo cuenta con dos pisos en donde se ubican la oficina del intendente, la oficina del secretario privado del Intendente y una sala de reuniones de unos 8 metros de largo por 4 metros	No se ven falencias en cuanto a la infraestructura en sí debido a que todo es nuevo, quizás si todavía faltan muebles y otros elementos que terminen de equipar completamente el sitio para trabajar de la mejor manera posible.

	<p>de ancho. En el centro de la misma se encuentra una mesa semi redonda de madera.</p> <p>La parte central del edificio posee una arquitectura y estructura más antigua. No techo de fibra de vidrio. Las paredes están bien aunque podrían ser pintadas nuevamente. El estado de la limpieza es bueno.</p>	
<p>Misión y Visión (conocimiento por parte del intendente, formalidad y documentación)</p>	<p>El intendente tiene en claro cuáles son las prioridades de su Gestión. No titubeó en ningún momento al afirmar que la misión del Municipio es lograr que todos los vecinos de Malagueño tengan el mismo acceso a los servicios brindados por el municipio. Insiste en lograr una estabilidad y orden municipal, en donde la Salud y la prestación de Servicios como Agua Potable son prioritarios. Su gestión permanece atenta a las necesidades de la Ciudad para darles una solución lo más rápida posible. Como visión o meta a largo plazo sostiene que le encantaría poder construir ciudadanía. Lograr que los vecinos sientan pertenencia y no rechazo a las leyes, regulaciones y normas que se estipulan en la sociedad. Desea que los malagueñenses cambien esa conciencia social en donde se le echa la culpa siempre al otro (o a él, en este caso) y pueden ser responsables de sus actos pensando siempre en el bienestar no solo de sí</p>	<p>Ni la misión ni la Visión están por escrito en ningún documento, ni oficial ni extraoficial. El intendente y quizás sus más allegados como el Secretario de Gobierno tienen estos conceptos en claro, pero no sabemos si sucede así con el personal.</p>

	mismos sino también de los demás.	
Creencias y Valores (conocimiento por parte del intendente, formalidad y documentación)	Los principios que guían a la gestión se basan en la eficacia y en la satisfacción de las necesidades de la comunidad. Creen en la mejora constante y en la calidad del servicio. El intendente sostiene que son un equipo de trabajo previsor y que planifica las cosas detalladamente antes de hacerlas. Podemos decir entonces que sus valores giran alrededor de la austeridad, el compromiso, la solidaridad, la calidad y el servicio.	Al igual que la misión y Visión, no están por escrito en ningún documento.
Leyes y Marco Jurídico (Existencia de carta orgánica propia, reglamentación interna)	El municipio no ha dictado su propia Carta Orgánica. Se rige exclusivamente bajo la Ley provincial 8.102 publicada el 15 de noviembre de 1991 realizando los cambios que la Gestión considere necesarios. La Municipalidad de Malagueño posee tres secretarías, pero podría tener más o menos de acuerdo a lo que el intendente y su gestión consideren necesario. Con esto queremos decir que la ley no es aplicada a rajatabla.	No poseen un manual de procedimientos propio que especifique cuales son las funciones y responsabilidades de cada área/ sector de la organización. No existen documentos de reglamentación interna. Las maneras de trabajar y las reglas se transmiten vía oral o en el día a día. Federico Basualdo menciona el uso diario de formularios autorizados por los jefes de área y archivados en Personal. Sí se menciona un Estatuto, pero pocos conocen realmente acerca de él.
Tecnología (Estado de teléfonos, existencia de impresoras, ubicación de aires acondicionados, existencia	Cuentan con computadoras, impresoras, aires acondicionados frío/calor, cafeteras y microondas (sector cocina) , teléfonos fijos.	Los teléfonos podrían ser reemplazados por modelos más nuevos, poseen algunos que no son inalámbricos. Los aires acondicionados están colocados en algunos

de cafeteras y microondas)		sectores u oficinas, no dan abasto para todo climatizar todo el ambiente.
Sistemas o Áreas (Disposición de Áreas, ubicación en edificio)	En el edificio viejo se encuentran las áreas de Rentas, Obras Públicas, Personal, Contaduría, Mesa de entrada, Cocina, Caja de cobranza, tesorería, archivero, procuración, acción social, registro civil, centro , monitoreo de videos, inspectoría, procuración y registro civil. En el edificio nuevo (contiguo) se encuentra Intendencia, cultura, Prensa, archivero, Secretaría de Intendencia, secretaria de Gobierno y cocina.	Es este edificio central las áreas están bastantes próximas en cuanto a cercanía, habrá que indagar si esto favorece o no la comunicación interna.

Cuestionario

Estimado encuestado el siguiente cuestionario pretende recoger información estrictamente académica, de carácter confidencial y de uso exclusivo para la realización de nuestra Tesis. Es importante que lea detenidamente cada pregunta y responda con sinceridad. Marque con una cruz la opción (solo una) que considere pertinente.

1) Indique a continuación con una cruz cuál considera que es el principal propósito de la Municipalidad como institución

- A) Formar líderes políticos para que se constituyan como actores claves en el funcionamiento de la Ciudad y la Provincia ____
- B) Recaudar la mayor cantidad de ingresos posibles con el fin de incrementar el patrimonio de la Municipalidad ____
- C) Establecer un municipio sustentable, estable y ordenado que pueda satisfacer cada una de las necesidades de sus ciudadanos de manera eficaz. ____
- D) Otro ____

¿Cuál?

2) Indique con una cruz cuál considera que es el objetivo máximo u horizonte ideal a donde querría llegar la Municipalidad de Malagueño:

- A) Fortalecer el bienestar de los empleados municipales, aumentando los salarios y concediéndoles mayor participación en la toma de decisiones. ____
- B) Convertirse en una de las municipalidades con más prestigio de la Provincia llegando a estar a la misma altura que la Municipalidad de Córdoba. ____
- C) Fomentar la construcción de viviendas, plazas, centros de deportes y entretenimiento para aumentar así la cantidad de personas que habitan la Ciudad. ____
- D) Construir ciudadanía, haciendo partícipe a toda la población en las decisiones municipales. De esta manera lograr que los ciudadanos respeten las leyes, se hagan cargo de sus acciones y posean un verdadero sentido de pertenencia para con la Ciudad. ____
- E) Otro

¿Cuál?

3) ¿Cuál crees que es la actividad primordial que lleva a cabo la Municipalidad?

- A) Satisfacer las necesidades de los ciudadanos, enfocando los recursos en las áreas y/o cuestiones que más lo requieran ____
- B) Formar líderes políticos responsables y comprometidos ____
- C) Atender las disposiciones del intendente, entendiendo que su progreso supone el progreso de toda la comunidad ____
- D) Recaudar impuestos y tasas de servicio ____
- E) Otra ____

¿Cuál?:

4) ¿Cómo se llevan a cabo las tareas y actividades dentro de la Municipalidad?

- A) Cada uno cumple con las normas de trabajo de manera estricta. Las actividades se realizan en base a los procedimientos de trabajo ____
- B) Los trabajadores de la municipalidad ejecutan sus deberes basándose en las normas pero con cierto margen de flexibilidad ____
- C) No existen normas formales de como hacer el trabajo, los empleados cumplen con sus actividades de acuerdo a su experiencia en el día a día y lo que sea necesario realizarse en ese momento ____

5) ¿Cuáles de las siguientes acciones constituyen, actualmente a su criterio, la mayor prioridad para la Municipalidad Malagueño?

- A) Prestación de agua potable domiciliaria y disponibilidad de centros educativos en todos los barrios de la Ciudad ____
- B) Reformar, ampliar y mejorar el Polideportivo Municipal. ____
- C) Construir un nuevo Hospital. ____
- D) Invertir en el museo y el Área de cultura. ____

6) ¿Posee la municipalidad un documento interno que estipule cuáles son las normativas que los empleados deben cumplir y cómo deben hacer su trabajo? Marque con una cruz la opción que considere pertinente:

- A) Sí ____
- B) No ____

Si ha contestado que sí, mencione brevemente a continuación de qué documento se trata:

7) A continuación, marque con una cruz la opción que considere adecuada:

- A) La municipalidad de Malagueño posee su propia Carta Orgánica ____
- B) La municipalidad de Malagueño se rige por la ley 8.102 ____
- C) La municipalidad de Malagueño se rige por las directrices de la Carta Orgánica de la Municipalidad de Córdoba ____
- D) No recuerdo ____

8) Considera que la tecnología implementada en su ámbito de trabajo es:

- A) De última generación ____
- B) Moderna ____
- C) Desactualizada ____
- D) Obsoleta ____

Identidad

Entrevista a Viviana Montironi, jefa del Área de Rentas

Buenos días Viviana, muchas gracias por recibirnos. Sabemos que estás a full así que lo valoramos mucho. Bueno como para comenzar, si tuvieras que describir a la Municipalidad, ¿cuáles serían las características principales que podrías decirnos acerca de ella?

Bueno, esa es una de las cosas que nosotros hablamos con el intendente y con nuestros compañeros de cómo cambia la perspectiva cuando uno está de éste lado. Yo soy contadora y antes de empezar acá era contadora independiente y sigo ejerciendo; y la mirada que uno

tenía cuando venía, cuando está del otro lado no es la misma. O sea cambia al cien por ciento esta falsa creencia del empleado público que “uy que no hace, que esto que lo otro”. Es realmente como que por ahí sucede esta cosa de que porque somos empleados públicos la gente maltrata, trata mal, eh que yo te pago el sueldo; esas cuestiones que, a ver, molestan, pero aun así este trabajo tiene una veta muy apasionante, muy lindo. Sobretudo cuando uno de repente busca dar soluciones a la gente, ayudar, buscarle la vuelta, que si bien le tenemos que cobrar que es lo que corresponde, que por lo menos se vaya contento, con una solución, con una atención rápida.

Por ahí en lo que yo más hincapié puedo hacer es hablar de mi área en particular y voy a hablar de lo que es mi área, porque si bien tengo llegada a las otras áreas cada una tiene su equipo de trabajo y su forma de trabajar. Pero eso es algo que he notado mucho desde mi área, eso del afuera y adentro. Hoy en día la sociedad está muy heavy entonces es como un respirar profundo y decir a ver señora siéntese, tranquilícese. Hay algunos que se van prendidos fuego, otra característica es que la gente, o sea no todos, pero muchos, se fastidian en el momento del cobro. Pero es lo que hacemos en esta área. No es como acción social que por ahí es un área en la que ayudas a la gente, la contenes, la asistis, no. La mia es todo lo contrario, si por ahí le damos soluciones en cuestiones de qué está mal cargado algo o instruimos, pero siempre nosotros somos los que cobramos, los que le sacamos la plata a la gente por así decirlo.

Como institución en general, por ejemplo, ¿cuáles crees que son los puntos fuertes con respecto a otras municipalidades u otras instituciones públicas?

A ver no se, yo te voy a hablar desde la gestión, de la cual he formado y formo parte. La verdad que Pedro es un gran administrador, porque a ver, en los tiempos que corre esta todo el mundo prendido fuego y si bien nosotros estamos bien, tampoco es que tiramos manteca al techo; pero estamos tranquilos, hay una buena administración, hay una reserva importante, no peligran los sueldos de los empleados. En otros lugares hay municipios que no saben como le van a pagar los sueldos a la gente. Obviamente que tiene un equipo excelente (se ríe) que recaudamos y todo el tiempo estamos atento de que se nos pase nada, “che esto nunca se cobró, por donde podemos ir, ¿se puede hacer esto? ¿se puede hacer aquello? ¿en qué podemos mejorar?”. Incluso muchos municipios nos han llamado para saber cómo habíamos hecho porque fuimos uno de los pioneros que pusimos tarjeta de crédito y débito; es más la Municipalidad de Córdoba no recibía tarjeta de crédito cuando nosotros ya recibíamos, entonces siempre estamos tratando de decir a ver, le demos facilidad a la gente.

O sea yo siempre estoy permanentemente tratándome de ayornar a los cambios que vienen de nivel nación, provincia, implementarlos aca. Te digo lo que se ve acá internamente, y aparte es una persona muy buena y con muy buen trato por lo menos con nosotros, si alguien te dice Coco no se, nos levantó la voz o nos trató mal, te está mintiendo.

¿Y algo que se podría fortalecer tanto de tu área o de la muni en general? Algo en lo que se esté trabajando, o cosas que por ahí crees que queden por hacer.

Yo creo que permanentemente hay cosas por hacer, yo trato de no quedarme quieta nunca. Está cosa de la insatisfacción está buena porque es como un motor que hace que vos nunca te dejes estar. Siempre estamos abiertos a sugerencias. Yo de a poquito fui armando un equipo de chicos jóvenes porque apuesto a la juventud; la gente se va jubilando, hubo mucho recambio, también le hace bien a la gestión porque también ellos escuchan mucho y está bueno. Por otro lado está bueno que también haya gente grande, digamos. Ambos extremos son malos, tiene que haber un equilibrio yo creo; esta cosa mezclada de la juventud, de que los chicos en dos minutos agarran las cosas, toda esta movida de la tecnología, las tics, está bueno.

Nosotros uno de los grandes cambios fue toda la selección de personal por así decirlo, fueron chicos que inclusive muchos fueron pasantes de la municipalidad, que eso por ahí está bueno, porque realmente siento un precedente importante sobre todo para los chicos. Después vamos buscando por los CV, o el mismo personal te dice: “che este chico trabajó mucho, es muy atento, es tranquilo”. Yo por ahí necesito chicos tranquilos para que se armen de paciencia, a ver hay de todo en la viña del señor, pero lo que más importa acá es la agilidad y buen trato con la gente de afuera. La que viene sobre todo de los barrios cerrados, la que ha tenido que padecer horas y horas y los maltratos y de repente viene acá, que se la atiende rápido, que los chicos los atienden rápido. Entonces ahí realmente lo valoras.

Por ahí la gente que vive acá, que toda la vida tiene este trato o no tiene trato con otras reparticiones, como que siempre se queja, pero el que realmente la ha padecido, el que ha ido a Córdoba o ha tenido que hacer un trámite en el Anses, permanente nos agradece o por lo menos dice “che es un placer, que bueno”. Acá dentro de todo vas, venís rápido o salís con una solución, o si no salís con una le decimos déjenos su teléfonos, lo consulto con la asesoría letrada. Porque esto explotó, el pueblo ha crecido un montón. Uno por más que quiera dar solución inmediata no es tan simple, entonces hay que consultarlo con el resto de los profesionales. Alguno seguro se nos escapa.

¿Ustedes sienten que eso no lo reconoce la gente de acá?

Los que vienen de afuera lo reconocen más que los que son oriundos del pueblo; a ver la que es de acá que de repente no hace trámites en otros municipios, que no va a la AFIP, no valora. Nuestra modelo a seguir ponela, por así decirlo, es la manera de trabajar de la Renta de la provincia. Renta de la provincia desde que se descentralizó un poco, pusieron chicos jóvenes que se viven capacitando, es fantástico. Más allá de que también puede pasar acá, la mayoría de las veces salís con todo solucionado, te puede quedar algo que después lo terminan de solucionar, pero son chicos que tratan bien a todo el mundo (suspira). La gente entra y sale y la tratan bien. No así la AFIP, al loco que te atiende a veces ni le interesa si salís con el

trámite hecho o no, o sí el trato fue bueno o no, pero bueno la AFIP de a poco me parece va a ir teniendo un recambio, rentas fue uno de los pioneros. Y nosotros también, tratamos que los chicos sean atentos y atiendan bien y tratamos que los chicos hagan las cosas bien.

Y todos estos principios en los que se basan a la hora de funcionar tanto como área como municipalidad, ¿están en algún documento escrito o es todo transmisión oral?

No no que yo sepa no, o sea siempre hay normas de funcionamiento o tenemos un memorándum. Yo estoy implementando mucho el tema de (piensa unos segundos para recordar) instructivos... procedimientos. ¿Por qué? porque como no hay nada oficial o formal a nivel general, creo que por ahí con estos instructivos podemos trabajar más organizadamente quizás. A ver nosotros si tenemos la biblia de Rentas misma que es la OGI y la OTA, la Ordenanza General Impositiva y la Ordenanza Tarifaria Anual, es la del cómo y la del cuánto. La del cómo (se levanta a buscarla) tiene todo sobre la legislación, quiénes tributan quienes no, las eximiciones, título por título, apartado por apartado. Te habla de todo el apartado del automotor, todo lo que se tiene en cuenta, lo que se exime lo que no se exime, de agua, de todo. Todo lo que maneja las multas, las sanciones, esto es como la ley misma, la del cómo. Y la del cuánto, ésta se renueva anualmente, que en base a esto pasa por el concejo deliberante y es lo que nosotros pasamos por el sistema y se le cobra a la gente.

Nosotros podemos tener toda la buena voluntad, nosotros más que hacer una quita de interés no se puede hacer porque está todo acá, entonces si acá dice que sale tanto, sale tanto. Esto si tenemos todo normado por así decirlo, y es como la ley misma les repito. Ahora lo que son procedimientos, normas de convivencia, no, es costumbre. Es una cuestión de que cada jefe de área le da su impronta, a mi por ejemplo como jefa de área me gusta cada tanto reunirme con los chicos, para ver cómo están. Siempre trato de una forma u otra motivarlos, si hay algún problema lo solucionaremos y acá no pasó nada, y seguimos porque cuando hay un buen clima laboral las cosas se hacen de otra manera.

Eso es lo que a mi y a mi área respecta, del resto no puedo hablar porque desconozco; yo siempre estoy atenta a esas cosas, tratar de mejorar en lo que más pueda, por ejemplo en algún momento no se permitían muchas horas extras. Los chicos míos sí hacen horas extra, hay muchísimo trabajo por hacer. Es más está faltando gente pero este espacio es muy chico, estamos en proceso de expansión. En la Perla va a haber un espacio importante, en San Nicolás también va a ser un lugar bastante grande y ahí voy a pasar de un extremo al otro, voy a estar con mucho espacio edilicio pero me va a faltar gente y tiempo para poder preparar y capacitar. Pero en reglas generales es así, yo trato de que ellos esten bien, tengo mucho diálogo con ellos. Trato de hablarlos, no soy una persona que imponga, todo lo contrario; mi idea es seducir, o sea, que tu empleado te admire, que tu empleado se motive. Los años que tengo, poco o mucho, me están resultando. A ver yo no soy joven pero tampoco soy tan vieja, para mi todo esto es un desafío.

Si tenemos que pensar cómo se sustenta la muni, ¿Cuáles son los principales ingresos?

Principalmente los ingresos tributarios. A nosotros no nos gusta decir impuestos. Son tasas o servicios porque siempre se retribuye con algo, el impuesto en sí es lo que cobra provincia. Acá es como que siempre se retribuye , por barrido, por servicio, por alumbrado, por obra privada etc. Recaudamos bastante ahora con el tema de los barrios privados, porque esa gente tiene que cumplir con mucha normativa, lo que son planos, relevamiento, no se, un montón de cuestiones. Y también lo que es comercio industria, qué es la actividad comercial. En Malagueño tenemos grande potencias cómo ha sido históricamente Holcim; en este tiempo se están asentando empresas muy importante.

Este intendente (se detiene), no puedo hablar por otro porque yo estoy desde que él está en la gestión, apostó mucho a lo que son las industrias, los parques industriales y bueno de a poquito se están viendo los frutos. Ahora está todo medio parado, porque está todo el mundo prendido fuego pero bueno, inclusive hay otro desarrollo, ¿no se si has visto? (se dirige a Emiliano) que está en la segunda sección entre el otro parque industrial, como de espalda al que se ve sobre la ruta. Tengo entendido que muchas empresas lo han comprado por lo menos lo que es el lote, pero bueno eso trae progreso al pueblo porque son empresas. Nosotros le ponemos muchas condiciones cómo es, por ejemplo, el contrato de mano de obra local. Ahora si dios quiere el próximo en abrir es el Supermercado Granel, eso genera muchísimo ingresos y eso está bueno y no hay tantos índices de desocupacion.

¿Y de la coparticipación de provincia y nación también se recibe algo?

Si si, el monto por ahí yo no lo manejo porque eso lo ve más directamente el área de contaduría, que está justo acá al lado y es más todo lo que es pago y todas cuestiones de coparticipación, presupuesto anual. Lo mio es todo ingreso y recaudación más que nada.

Y para ir terminando, ¿cómo se comunican? Tanto entre ustedes, dentro de la misma área, como con las demás áreas

Mira el canal primordial por así decirlo es face to face, porque todavía dentro de todo estamos acá cerquita. En principio tenemos un sistema basado sobretodo en reparticiones, pases se llama. En cuestiones que son muy importantes, expedientes, que necesitan un seguimiento, que se necesita saber quién los tiene, se implementó esto. Por ejemplo, si una repartición tiene tu firma entonces eso hace que tenga un grado mayor de responsabilidad, tenés que saber dónde está. O sea no es que se pierda, se traspapela y por ahí necesitas algo inmediato y no podes estar dos días buscando.

Y a nivel personal, por ejemplo, nosotros con los funcionarios tenemos whatsapp; ahí tratamos algunas cuestiones internas, o en el grupo del partido también hablamos cosas. Y acá entre el personal de las áreas siempre nos comunicamos telefónicamente, por ahí con

Marce (Jefe de Acción social) le digo “che marce venite dos minutos” y así con los demás también. Espontáneo. Usamos los celulares, los internos, whatsapp, sí más que todo esos grupos.

Lo que siempre se le criticó a esta gestión es que hacía muy mucho pero la gente no sabía, ¿por qué? porque lo que publicitaba o lo que mandaba hacia afuera es como que era poco, entonces de un tiempo a esta parte le están metiendo mucha pila, están trabajando en el face, en instagram, etc. Por insisto en que es importante que ingresen chicos jóvenes, que le digan mira Pedro esto tendría que ser así, o esto tendría ser asa. Él es muy abierto, además, lo que sabe de tecnología es una bestia humana, o sea sabe de todo; viste cuando decis ¿tanto sabe? Se pone con los chicos de las cámaras por ejemplo y debaten, proponen. Yo he estado en reuniones y Pedro explica toda esta cuestión de tecnología, de fibra óptica y habla y vos te quedas cómo ¿de qué habla? (ríe); y le encanta, le encanta. Es por eso le pone tanta ficha a eso, las cámaras de seguridad, el centro de monitoreo. La gente que está acá siempre se queja: “ah que no anda, que andan cuando quieren” y bla bla. Pero la gente de Córdoba, la policía misma, viene y te dice: ¡lo que tienen acá no lo tienen en ningún lado eh!

Pero bueno falta y está bueno que la gente pida para que esto avance. No está bueno el conformismo y nosotros tenemos que ver qué más podemos hacer, para dar más respuestas a la gente. También tenemos la página oficial de la muni entonces desde donde la gente puede trabajar, hacer montón de cuestiones. Hace un tiempito a pusieron que pueden hacer todos los pagos vía web, no hace falta que venga hasta acá. Es como que todo nos surge de una inquietud, ¿che cómo podemos hacer esto, cómo hace la gente de Buenos Aires que paga desde la compu? ¿cómo hacemos? Siempre le buscamos la vuelta y esto es lo lindo de nuestro trabajo.

Perfecto Vivi, muchas gracias por brindarnos tu tiempo y la información que nos ha sido muy valiosa. Tenemos un lindo material para trabajar. Disculpa las molestias de nuevo!!

Por favor chicos no hay por qué, cualquier cosa que necesiten me pegan el grito!

Cuestionario (preguntas anexadas al cuestionario de Cultura)

Estimado encuestado el siguiente cuestionario pretende recoger información estrictamente académica, de carácter confidencial y de uso exclusivo para la realización de nuestra Tesis. Es importante que lea detenidamente cada pregunta y responda con sinceridad.

1) Según su modo de ver, ¿cuál es el rasgo más característico que tienen en común las instituciones del Estado en general?

- A) Pertenecen al sector público _____
- B) Vinculadas a un partido político _____
- C) Sirven a las necesidades del pueblo _____
- D) Son instituciones burocráticas _____

2) Si la Municipalidad tuviera que asumir un discurso que sea acorde a su identidad, a su forma de ser y funcionar, ¿cuál de los siguientes cuatro considera que sería el más óptimo? Marque con una cruz el seleccionado:

- A) En su discurso la organización expresa lo que es, su poder, su garantía, posicionándose en el centro del mismo _____
- B) En su discurso la organización expresa preferentemente lo que hace y cómo lo hace _____
- C) En su discurso la organización exalta el o los servicios que ofrece. Además se privilegian las necesidades de los públicos _____
- D) En su discurso la organización se centra en la relación que establece con la comunidad. Expresa un compromiso constante para con ella y esto se constituye como motivo de orgullo para la misma _____
- A. Ninguna de las anteriores _____

Tabla de Observación 3 - Identidad Físico Visual

Unidad de Observación	Observaciones
Isologotipo (de la Municipalidad)	<u>Forma y Estilo:</u> Consiste en un escudo estilo español enmarcado de manera circular. En su interior se pueden visualizar edificios alusivos a fábricas, el nombre de la ciudad y el lema “Patria y Progreso”.

	<p><u>Colores:</u> Azul</p>
	<p><u>Fondo:</u> Blanco</p>
Isologotipo (de la Gestión Actual)	<p><u>Forma y Estilo:</u> Se da prioridad al nombre de la ciudad y al slogan, acompañados de cuatro franjas semicirculares que finalizan en líneas entrecortadas.</p>
	<p><u>Colores:</u> Las palabras son de color negro, y las franjas naranjas y grises.</p>
	<p><u>Fondo:</u> Blanco</p>
Lema Institucional	<p><u>Contenido:</u> El lema institucional es “Patria y Progreso”, que figura en el escudo de la Municipalidad. El Slogan de la gestión es “Malagueño somos todos”</p>
Papelería	<p><u>Diseño:</u> La mayoría de la papelería está en formatos A4 y oficio. Los archiveros de expedientes poseen forma de caja.</p>
	<p><u>Tipografía:</u> se usan las tipografías más comunes como Arial y Times new roman. No hay una tipografía establecida o protocolar.</p>
	<p><u>Color:</u> Blanco y negro. Archiveros de color azul y rojo.</p>
Carteles y letreros (Señalética)	<p><u>Diseño y contenido:</u> No tienen un diseño específico, son generalmente simples y están destinados en su mayoría al público externo (eventos, procedimiento de trámites, etc). Además se encuentran</p>

	<p>indicaciones donde se enfatiza la prioridad a embarazadas, ancianos y discapacitados.</p> <p>Hay una pantalla led ubicada arriba de los boxes de atención al público donde se visualizan actividades relacionadas a la gestión del Gobierno, especialmente obras.</p> <p>En el vidrio del mostrador donde se ubica la caja se encuentran calcomanías sobre métodos y formas de pago (tarjetas de débito y crédito)</p> <p><u>Tamaño:</u> Varía según el contenido, pero generalmente son hojas A4 u oficio.</p> <p><u>Tipografía:</u> Normal, sin una tipografía en particular o establecida. Arial, Times New Roman o Calibri.</p> <p><u>Color:</u> Generalmente en Blanco Negro.</p>
Vestimenta / Uniforme	<p><u>Contenido, diseño y estilo:</u> El personal masculino viste chomba azul oscura, pantalón negro y zapatos. Las mujeres usan camisa blanca, pañuelo azul claro al cuello y suéter azul oscuro.</p> <p>Por otro lado, los directivos y jefes de área visten camisa blanca, corbata (los hombres), pantalón negro y zapatos.</p>
Pintura del Edificio	<p><u>Color:</u> Beige, tanto en el interior como en el exterior del edificio.</p>



Cultura

Entrevista a Eduardo Torres. Ex empleado de la Municipalidad en el área de Inspectoría.

Hola Eduardo, buen día, muchas gracias por recibirnos en tu casa. Nos pareció ideal poder conversar con vos que trabajaste muchos años en la Muni. ¿Estuviste con casi todos los últimos intendentes verdad?

Sí (ríe en complicidad), imaginate que trabaje veinticinco años en la Municipalidad. El año pasado ya me pude jubilar, así que acá estoy, disfrutando la vida del jubilado (ríe nuevamente). Pregunten lo que gusten, todo lo que conozca no tengo drama en compartirlo.

Claro, son muchos años. Y en este tiempo que has tenido dentro de la institución, ¿si tuvieras que caracterizarla, ¿Como lo harías? ¿Cuales crees que son los principios o valores que crees que tiene la municipalidad?

Bueno mira la municipalidad desde que comenzó, antes del gobierno de facto, estuvo a cargo de Bogaski y le llevó muchas complicaciones reorganizar lo que es la vida en general del pueblo. ¿Por qué? Porque nuestro abuelos venían de una vida sedentaria, ¿cuál era la vida sedentaria?, del trabajo a la casa y de la casa al bar, del bar a la casa y de la casa al trabajo. Se trató de cambiar un poco la tónica de ese modelaje que tenía la gente en ese tiempo, pero aún así no alcanzó para cambiar la idiosincrasia del pueblo. Después de la época de facto bueno, ustedes vieron cómo fue eso, se quitaron muchos derechos del ciudadano. El municipio no pudo avanzar por distintos motivos, la gente tampoco podía protestar, porque no te dejaban protestar. Todos los que se alzaban hacia la cultura o a la música estaban muy limitados.

Después con el advenimiento de la democracia, que vino Piccinini, se fue organizando un poco la parte cultural que hacía falta acá. Porque acá lo único que existía era que el marido fuera al bar y a la cancha de fútbol. Se fueron cambiando esos temas porque después ya vino un cine. Los chicos jóvenes de esa época, cuando yo era pendejo (se toca el cabello y ríe), íbamos al cine. Era la única salida que teníamos nosotros en ese momento. Talleres culturales que nos ofrecieran progresar en cuanto educación, a otros métodos de vida, que sirvieran perfeccionarnos día a día no había. Empezaron después, en el año 2000 más o menos, cuando se abrió el museo, la biblioteca; todos ahí adquirimos un montón de conocimientos a través de libros y la lectura .

Otro tema que fue muy complicado, porque este era un pueblo sin traza, era que acá solo había campo con casas por así decirlo. Entonces la parte municipal tuvo que empezar a ejecutar lo que es el planeamiento de lo que es el ejido municipal; y fue difícilísimo, porque te encontrabas con hectáreas donde nadie conocía a los dueños. El municipio no era propietario ni tampoco tenía la facultad ni derecho como para decir: “bueno por acá voy a pasar una calle, voy a hacer un barrio”. Costó muchísimo hasta que se consiguió, se mejoró un poco y hoy estamos viendo cómo la Ciudad está avanzando en cuanto la expansión de terrenos y gente; y no contemos los country.

Si uno se pone a pensar, podría decir que el tema de la dirigencia municipal fue buena. Los intendente fueron buenos, conocieron la problemática, se metieron a trabajar en la problemática, que era darle el bienestar al ciudadano a través de conectarse, por ejemplo, a las estructuras eléctricas. Se empezó a hacer cañerías de agua, los cordones, alguna calles. Nosotros teníamos calles de tierra, se empezó a asfaltar después del 2000, se mejoró mucho el aspecto pero falta mucho. El problema que tiene el municipio es con la demografía que hay dentro del ejido municipal, porque, salvo los country que tienen su propia administraciones, no hay terrenos donde expandirse. Los propietarios de las tierras aún no pobladas por así decirlo son los dueños de las canteras, que antes eran canteras Malagueño, después fueron Minetti y ahora es Holcim. Nunca hubo demasiado espacio para la demografía malagueñense, antes únicamente llegaban a la propiedad aquellos que tenían alguna reserva de dinero que podrían comprar el terreno y se hacían propietarios.

Claro, digamos como que la mayoría de los territorios de la zona pertenecían a empresas o instituciones privadas...

Claro, Malagueño es una ciudad que se ha formado alrededor de los fábricas, somos un pueblo obrero. Lo que correspondía al ejido municipal era muy poco, Canteras malagueño, antes de cerrar, hizo mucha beneficencia. Donó hectáreas donde el estudio de los suelos daba la posibilidad de que se hagan casas y complejos, pero de no haber sido por esas donaciones, Malagueño hubiese sido muy pero muy reducido, no existiría la perla, ni 1 de mayo, ni las Brisas. Acordate (se dirige a Emiliano) que después cuando vino Holcim cerró todo lo que era la parte de Montevideo, que esos eran terrenos de cantera y que estaban destinado para la parte poblacional de Malagueño en esos tiempo. Hubo cambios de propietarios y bueno todo eso se acotó, se empezó a construir más para la parte del norte como quien dice. Toda la parte que correspondía al sur que era inmenso hasta la lagunilla, no se pudo avanzar más.

Y en el tema habitacional el municipio ha hecho algunas cosas positivas, faltan muchas, pero yo creo que ahora van en camino. Todos esos terrenos también debemos agradecerse los al Padre Carlos Marella, que fue uno de los constructores pioneros del Pueblo. También fueron muy importantes las donaciones que le hizo la sucesión Ferreira al municipio, sino te digo hubiésemos tenido un centro municipal de un kilómetro por un kilómetro y nada más y ahí terminaba Malagueño.

Entonces la Muni le ha prestado atención a todo lo que hacían las fábricas, ha tenido que relacionarse y negociar con ellas.

Si, si. Se adaptó, entendieron cuál era la problemática. El problema es que acá al ser un lugar tan tranquilo los hijos de los hijos no querían irse a otro lado, querían quedarse acá. Surgió después el tema de la fuente laboral, porque cada vez éramos más y el trabajo ya no sobraba. Por ejemplo cuando cerró Canteras Malagueño, dejó prácticamente a mil familias sin trabajo, y esas 1000 familias tenían hijos acá. Y no se querían ir a otro lado, querían quedarse acá, entonces toda la parte laboral se complicó muchísimo. O sea fuentes de trabajo que sean poderosas para poder absorber la cantidad de gente en Malagueño no hay. Se fueron achicando muchísimo esas posibilidades.

Y con respecto al Gobierno de Córdoba y de la Nación, por ejemplo, ¿la municipalidad se mantiene en contacto con ellos? ¿Hay relación?

Si, generalmente todo desde el intendente Carlos Fey para acá, todos siempre solicitaron ayuda al gobierno, siempre. No siempre fue positiva, muchas veces le bajaban la persiana y le decían que no hay fondos. Entonces el municipio se manejaba con un fondo muy acotado que era el de los contribuyentes que había en Malagueño. Sí hoy Malagueño está un poquito retrasado es porque casi el 80% de los contribuyentes no está en condiciones de pagar una tasa, ¿entendes? Entonces los aportes que vienen en estos momentos son de los country. La gente de los country está al día con el municipio, pero acá, en el pueblo, tenemos mucha gente sin trabajo, ese es otro problema.

Y el gobierno las ayudas que yo recuerdo han sido muy muy pocas, muy pocas. Si yo tuviera que darte del uno al diez, un dos. Ese parámetro fue la ayuda que tuvimos del gobierno de Córdoba. Se han planificado muchas cosas, pero las obras se retrasaban porque no había fondos ni se conseguían. Quizás estos últimos seis, siete años se ha conseguido más, más ayuda del Gobierno de Córdoba que antes no era tanta.

¿Se te viene a la mente alguna figura histórica que haya pasado por la Muni y que ha dejado su sello?

Mirá, referentes en los cuales vos digas, “pucha, como dirigente me gustaría ese espejo”, no se dió. No se dió porque la apertura que hacían los intendentes, la apertura que hacían a la política, hacía la gente joven, no era la que uno deseaba. Siempre se manejaron en forma unitaria y no permitían que gente joven se educara, viviera y se dedicara a la política. Es por eso que en Malagueño escaseamos de referentes. No tenemos personas que realmente hayan dejado una huella dentro de la Municipalidad, cada Gestión trataba de hacer sus cosas y nada más. Sí les puedo decir, por ejemplo, que el Padre Carlos Marella es una figura reconocida y querida por el Pueblo, porque fué gracias a él que mucha gente pudo asentarse acá, levantar su casa, conseguir trabajo. Pero él nunca se metió en la política, él solo hacía.

¿O sea que en formación de líderes no se hizo hincapié?

No, acá no hay líderes. Acá hay gente que tuvo poder en su momento y la usó como más le convenía, vamos a ser honestos.

¿Y cómo es un día común dentro de la muni, un día de trabajo normal?

El régimen municipal no es como otros regímenes que yo conozco, que por ahí son más flexibles, más tranquilos por así decirlo. En otros lugares por ahí después de las tres horas y media de trabajo tienen veinte o treinta minutos de refrigerio, para distenderse, en donde se juntan con el que está al lado, el que está en otra oficina y conversan. Acá no se da no se por qué, no se si las ordenanzas lo permiten. Generalmente uno entra a las siete de la mañana, hace su labor de acuerdo a las órdenes que vienen bajando los superiores y llega el horario de salida y se va a su casa. Sí hay como momentos de dispersión o descanso, sí por ejemplo, te tenes que quedar a hacer horas extras por ejemplo. Ahí sí te dan tiempo para comer algo y después seguir. En algunas áreas como Rentas suele darse este mecanismo, ellos generalmente suelen quedarse un rato más en la Muni. Pero sino, terminas a las dos y a tu casa, de corrido, simple y sencillo.

¿ Y estas órdenes de trabajo que te dan desde arriba, hay que seguirlas al pie de la letra o vos podés ir manejando la situación?

Todo es estructurado al máximo. Yo por ahí entiendo que tiene que ser así, porque nosotros no podemos decidir al libre albedrío porque sino seria un descontrol. Hasta nosotros como funcionarios del municipio incurrimos en un montón de faltas. Hay un programa de trabajo. En Inspectoría, que era donde yo trabajaba, se trazan lineamientos en el día y se van cumpliendo dentro de las posibilidades. A veces no se podían cumplir y se pasan para otro día o semana, pero siempre hay que cumplir con lo que se pide.

Por otro lado, ¿la municipalidad es de organizar eventos o encuentros en donde participe el personal?

En una época se hicieron algunas contiendas deportivas en la cual el municipio participaba en los encuentros municipales en Carlos Paz o en Córdoba con distintos deportes. Eso se hizo ponele tres o cuatro años seguidos y después no se hizo más. Después se quiso hacer algo así acá y no dió resultado y ese tipo de encuentro en forma deportiva con todo el personal no existió más. Lo que si siempre se hace es la fiesta del día del trabajador y el día del municipal. Se hace un pequeño ágape para todos lo que trabajan.

¿Y el ambiente de trabajo cómo es? ¿Es la muni un lugar cómodo para trabajar?

Y mira, más o menos. Era todo, como te puedo decir, vos trabajas en un una forma mimetizada. Vos cumplis y listo, no había para vos un incentivo en decir una felicitación o tener un premio a fin de año por tu labor. Era todo así programado y vos tenías que cumplir y sino cumplias no tenias sanciones, pero si tenias correcciones molestas.

¿Cómo cuáles?

Te podían decir “bueno loco si vos no estas capacitado para estar acá, este no es tu laburo”; de todas formas para que te echen tenes que mandarte un moco muy grande, prácticamente no hay despidos en la Municipalidad .

Para mi lo ideal sería que en el mismo municipio existiera una oficina donde se pueda educar y enseñar talleres de lp que a cada uno le corresponde. Al administrativo, administración, al de obras públicas, obras públicas, al que es de infraestructura, infraestructura. Eso no existe, no existe una oficina que te prepare, todo lo que uno aprende lo aprende en el día a día, viendo, intentando, experimentando. Hay que prestar la oreja a los que más saben. Es así.

¿Y si por ejemplo necesitas acceder a tu jefe o al intendente, tenés facilidad para comunicarte con ellos?

Mira, la parte de accesibilidad se puede dividir en dos partes y eso lo he vivido yo con todos los intendentes. Existían dos maneras, una es que el secretario te diera el turno y te lo consiguiera, y la otra es que vos lo encuentres en la calle. Sí te los cruzas la mayoría de los intendentes te atienden. Te atienden la problemática y después la llevaran ellos a su oficina. Y si no si te daba un turno ibas por la vía legal, sacas un turno para poder comunicarte y hablar con el intendente. Que yo creo que eso es lo bueno, lo que tiene que ser. Pero no vamos a descartar lo otro útil que vos lo paras en la calle y te atiende.

Se da porque somos un pueblo y nos conocemos todos. El intendente es uno más, va al super, lo cruzas en todos lados. Yo personalmente lo he hablado en la calle al Coco posiblemente en algún momento que no correspondía sin embargo me ha escuchado. Si mi consulta era media delicada decía bueno anda a verme tal día, o sea no hacía falta que yo pidiera turno.

Para ir terminando, ¿cómo se comunicaban entre los inspectores y con las otras áreas?

Por teléfono, todo por teléfono . Digamos, todas las áreas terminan las comunicaciones en el municipio. Toda las áreas y cada una de las áreas tenía una comunicación entre personal a través del teléfono o del cruce de oficina. Al estar cerca por ahi te cruzas y hablas personalmente.

¿Teléfonos internos o celulares?

Por los internos porque generalmente todos tienen internos.

¿Y tienen grupos de whatsapp entre inspectores?

No, por lo general a los inspectores les dan un teléfono a cada grupo de tres que sale a trabajar. Tienen un teléfono para comunicarse con el área que corresponde si surge algún problema. Eso lo da la misma municipalidad. Y si tiene algún problema y no anda ese teléfono handy, de última llama con su propio celular.

Bueno Eduardo con eso ya tenemos muy buena información para trabajar, gracias por tu buena predisposición y tu tiempo. La verdad que salió una entrevista muy linda.

De nada chicos, es un placer. Espero que les pueda servir para el trabajo y puedan recibirse muy pronto. Sí por ahí les queda alguna cosita más escríbanme y se las paso, no hay problema.

Perfecto, estamos en contacto. De nuevo gracias y que tenga buen día.

Cuestionario

Estimado encuestado el siguiente cuestionario pretende recoger información estrictamente académica, de carácter confidencial y de uso exclusivo para la realización de nuestra Tesis. Es importante que lea detenidamente cada pregunta y responda con sinceridad. Marque con una cruz la opción (solo una) que considere pertinente.

1) Según su modo de ver, ¿cuáles es el rasgo más característico que tienen en común las instituciones del Estado en general?

- A) Pertenecen al sector público ____
- B) Vinculadas a un partido político ____
- C) Sirven a las necesidades del pueblo ____
- D) Son instituciones burocráticas ____

2) Si la Municipalidad tuviera que asumir un discurso que sea acorde a su identidad, a su forma de ser y funcionar, ¿cuál de los siguientes cuatro considera que sería el más óptimo?

- A) En su discurso la organización expresa lo que es, su poder, su garantía, posicionándose en el centro del mismo _____
- B) En su discurso la organización expresa preferentemente lo que hace y cómo lo hace _____
- C) En su discurso la organización exalta el o los servicios que ofrece. Además se privilegian las necesidades de los públicos _____
- D) En su discurso la organización se centra en la relación que establece con la comunidad. Expresa un compromiso constante para con ella y esto se constituye como motivo de orgullo para la misma _____
- E) Ninguna de las anteriores _____

3) ¿Cuál de estos perfiles es el más acorde para las personas que lideran la Municipalidad? (Jefes, autoridades)

- A) Fuerte, decidido y firme, pero justo; protector, generoso e indulgente con los empleados _____
- B) Impersonal y correcto, evita el ejercicio de su autoridad en beneficio propio y exige a sus subordinados sólo las obligaciones establecidas _____
- C) Igualitario, fomenta la participación en asuntos relacionados con el trabajo, utiliza su autoridad para obtener resultados necesarios para el trabajo _____
- D) Sensible y responsable con los valores y las necesidades de los demás, usa su posición para procurar satisfacción y estimular oportunidades para sus empleados _____

4) ¿Cómo consideras a tus compañeros en general?

- A) Complacientes, trabajadores y leales con los intereses de sus pares _____
- B) De confianza, responsable, conocedor de los deberes y responsabilidades de su trabajo _____

C) Motivados para contribuir con nuevas ideas y sugerencias _____

D) Indiferentes, poco motivados con su trabajo. Emplean sus tareas por el simple hecho de cumplir _____

5) ¿Cuál consideras que debe ser la prioridad de los empleados?

A) Las demandas del jefe de área/intendente _____

B) Las responsabilidades propias de sus funciones _____

C) Las necesidades de cada uno _____

6) ¿Quién toma las decisiones en la institución?

A) Las personas con más poder y autoridad _____

B) Las personas que gozan de mayor formación profesional y experiencia laboral _____

C) Las personas más comprometidos por conseguir resultados _____

D) Las personas que tienen contactos _____

7) ¿Cómo se gestionan los conflictos en la Municipalidad?

A) Son controlados por autoridades más altas _____

B) Son evitados debido al alto compromiso de roles y funciones _____

C) Mediante reuniones organizadas formalmente _____

D) No tienen un control definido, se evalúan y resuelven sobre la marcha _____

Imagen / Clima

Cuestionario

Estimado encuestado el siguiente cuestionario pretende recoger información estrictamente académica, de carácter confidencial y de uso exclusivo para la realización de nuestra Tesis. Es importante que lea detenidamente cada pregunta y responda con sinceridad. Marque con una cruz la opción (solo una) que considere correcta.

1) Cuento con la colaboración del personal de otras áreas si lo necesito

- A) Siempre _____
- B) Casi siempre _____
- C) Casi Nunca _____
- D) Nunca _____

2) Cuando ingresé a la Municipalidad me sentí bienvenido

- A) Muy de acuerdo _____
- B) De acuerdo _____
- C) En desacuerdo _____
- D) Muy en desacuerdo _____

3) Al unirme a la institución, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo

- A) Muy de acuerdo _____
- B) De acuerdo _____
- C) En desacuerdo _____
- D) Muy en desacuerdo _____

4) Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo

- A) Siempre _____
- B) Casi siempre _____
- C) Casi Nunca _____
- D) Nunca _____

5) Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad

- A) Siempre _____
- B) Casi siempre _____
- C) Casi Nunca _____
- D) Nunca _____

6) Mi jefe me felicita cuando he realizado correctamente mi trabajo

- A) Siempre _____
- B) Casi siempre _____
- C) Casi Nunca _____
- D) Nunca _____

7) La Municipalidad se preocupa explícitamente por conocer mis necesidades y preocupaciones

- A) Siempre _____
- B) Casi siempre _____
- C) Casi Nunca _____
- D) Nunca _____

8) Pienso que si desempeño bien mi trabajo tengo posibilidad de ascender dentro de la organización

- A) Siempre _____
- B) Casi siempre _____
- C) Casi Nunca _____
- D) Nunca _____

9) Creo que mis opiniones e ideas son tomadas en cuenta

- A) Siempre _____
- B) Casi siempre _____
- C) Casi Nunca _____
- D) Nunca _____

10) Creo que la Municipalidad es un buen lugar de trabajo y me gustaría seguir desempeñándome aquí

- A) Siempre _____
- B) Casi siempre _____

- C) Casi Nunca _____
D) Nunca _____

Comunicación

Entrevista a Cristian Sánchez, Secretario de Gobierno (viernes 12 de abril)

Hola Cristian, antes que nada agradecerte por tu tiempo. Bueno nosotros ya estuvimos hablando con vos en Diciembre, que te comentamos acerca de este trabajo que íbamos a desarrollar en la Muni. Durante este tiempo estuvimos haciendo algunas entrevistas. Estuvimos con Pedro, Viviana y Federico sobre algunas cosas interesantes. La entrevista de hoy está centrada más que nada a la comunicación dentro de la Municipalidad.

¿Cómo se enteran de lo que pasa en la Municipalidad? De las noticias o eventos o lo que sucede dentro.

Por ejemplo, si ocurre algo en la municipalidad siempre te terminas enterando a través de un encargado de área. Ellos se comunican directamente con sus subordinados y con esto del celu ni hablar. Pero directamente hablan con el encargado de área y este con Recursos Humanos, eventualmente con el secretario de alguna de las áreas. Entonces la comunicación es rápida. Si tenemos problemas de comunicación interáreas, hablamos por el grupo de whatsapp que hicimos. Ahí estamos todos los funcionarios y hay un tema en común, no se por ejemplo que involucre la utilización de alguna maquinaria, una grúa, que la tiene asignada la gente de alumbrado público. Supongamos que esto involucra que haya un corte de calle en donde tienen que estar los inspectores. Ellos deben tener telefonía, y si el electricista ve que no hay tensión en la zona, avisa y lo tratamos en este grupo de funcionarios para ver cómo solucionamos las tareas. Eso lo implementamos en septiembre más o menos del año pasado y nos ha solucionado un montón de cosas.

Teníamos muchas cuestiones en donde se daba la orden pero no llegaba, no se ejecutaba a tiempo. A mi me viene un reclamo de un vecino, puntualmente el caso de Tejas 3 que no le habíamos hecho el mantenimiento del canal que lo circunda, en 1ero de Mayo hay un canal, (entre 1ero de Mayo y Tejas), lo mantenemos de manera ordenada. Un corte lo hacen ellos, otro nosotros. En el que hacemos nosotros supuestamente ya estaba cortado, había salido la

orden. Cuando nos fijamos nosotros, figura que no se había hecho el corte. Entonces el vecino con razón te tira bronca. Yo había tomado el reclamo, entonces le dije a la persona que queda asignada: “mostrame ya una foto en la que vos estas, mostrame acá a dos días y mostrame cuando vos termines”. “No tengo, porque tengo una demora, no se qué”. “Mostrame cuando termines porque quiero saber si lo limpiaron, si cortaron las malezas, etc”.

Cuando se manda una orden, como ser que corten el césped o maleza, la tenes que cumplir. Ocurren casos que decis bueno listo ya di la orden, el pasto está cortado, y al final la orden nunca llegó y el empleado nunca cortó el pasto. Esas cosas son las que nos llevan a que se produzcan enojos en los ciudadanos. Tratamos de comunicarnos con los vecinos también, le decimos che “avísame cuando terminen, cuando vos veas que terminaron”, y después el vecino te dice: “che gracias”, o “no terminaron”, “bien listo”. A mi me sirve. Me puedo quedar más tranquilo así. Porque cuando ocurra alguna eventualidad ese vecino me va a avisar.

Por ejemplo hay una chica que trabaja en Córdoba, entonces a las seis y media me manda fotos de si está funcionando una lámpara, o si ocurrió algo en la noche y se enteró, entonces yo le doy solución en el curso en el resto del día. Y hay otros vecinos que... (se ríe) hay una vecina en Iero de mayo, una mujer grande, y no duerme entonces me manda mensajes a las 3am: “che cristian acuerdense que tenemos que trabajar y fallan los cementos o las vigas”. “Si dale tenes razón, dormí Ana” le digo (se ríe); y lo hace de manera totalmente desinteresada y yo no lo tomo como molestia. Tienen un compromiso con la comunidad, no podes no responder, pero te juro un domingo, un sábado, jueves, de madrugada, siempre me manda mensajes. y eso está bueno o sea, es la idea.

No somos de utilizar canales formales o pactados por así decirlo. Yo siempre digo que en la administración rige la informalidad, no es como en otros lugares. Acá el vecino te quiere plantear “che loco tengo un problema, necesito una solución”, ya está, no le podes decir: “mire llene el formulario”, completelo”. Estas perdiendo tiempo y lo estás haciendo perder tiempo a él. El tiempo conspira en contra de la solución. Por ahí la gente más grande sigue con esa tradición de llenar primero un formulario, pasar el problema al área que corresponda, de ahí esperar respuesta y todo ese proceso lento que se usaba antes. Si necesitamos completar un trámite, completa el formulario si quieres pero empieza a solucionar el tema, despues lo terminas de rellenar de última.

Algo que me llamó la atención es que cuando viene gente de Córdoba nos dicen que las dependencias públicas de allá ni te miran, te tratan mal, te ningunean y ese tipo de cosas. Cuando esa misma gente hace trámites aca te dice “che, es otro el clima de tensión”. Lo hemos logrado corregir a eso. El año pasado tuvimos una capacitación con el personal que era sobre la psicología, el modo de atender y demás. Quedaba en evidencia que algunas de las personas que estaban tendiendo el público, puntuales ¿no?, en este caso eran dos personas, actuaban a la defensiva. Antes de que le plantearas un tema, ya te daban la respuesta, estaban

siempre de mal humor y sin ánimos de atender de buena forma. Nosotros creemos que la ciudadano tenes que escucharlo y después fijarte cómo solucionas el problema. Trabajamos en equipo.

Tuvimos cerca de seis encuentros los cuales nos sirvieron mucho para solucionar esta cuestión, por ejemplo. Después de eso se generó un muy buen clima entre la gente que trabaja en las distintas áreas. Obviamente que problemas de comunicación va a haber siempre entre las áreas. Puede ser, por ejemplo, que en el caso de un trámite del cual hay que hacer un relevamiento, porque el inmueble dice estar invadido por un vecino en un retiro ponele. Es necesario saber cómo fue la entrevista que se tuvo con ese vecino, que no va a estar contemplado en las hojas, porque eso es info accesoria que la tuvo otra áreas cara a cara con el vecino; entonces a veces ocurre que si están mal comunicadas las áreas, vas y hasta que el que va a hacer el relevamiento se dio cuenta de eso que no le contaste, dos meses pasaron. Pero ese tipo de cosas, cuando hay buen clima, se solucionan.

¿Y en esos casos particulares cuáles serían los elementos que tienen las áreas aparte del teléfono o whatsapp para comunicarse?

Tenemos teléfonos internos. Además tenemos un sistema informático que nos permite saber dónde está y cómo está un trámite. Está todo por sistema. Entonces las chicas también, cuando entregan documentación importante, primero lo transcriben y después lo llevan.

¿Tiene reuniones por semana o mensuales entre jefes o con empleado?

Si, habitualmente nos juntamos en la oficina de Pedro. Desde que está, está genial porque nos vemos todos y hablamos todos los temas que tenemos con otra áreas. Ponemos cosas en común, está muy buena y de paso Pedro está sólo callado ahí y nos ve cómo vamos cambiando ideas y por ahí interviene y eso está muy bueno; da su parecer o dice “no, quizás esto debería ser así o asa”. Creo que trabajamos muy bien desde hace un tiempo. Con Viviana trabajamos muchísimo y cuando digo viviana digo su equipo. Con Viviana, con Carina, con chicos de rentas, yo con las chicas que tengo, el abogado, todos nos llevamos bien. Y siempre tocamos los mismos temas, internamente en la área también tenemos un grupo de whatsapp de secretaría de gobierno y ahí tiramos los temas en común. Porque puede venir alguien a consultar y si no está la chica que te atendió, no podes decir “uy che no tengo idea, faltó la otra chica”. O sea vos sos parte de la secretaría de Gobierno, tenés que saber darle una respuesta. Aunque sea decirle donde esta el trámite, mínimo, por respeto a la persona que llegó, sobre que se toma la molestia de venir.

Hay mucha gente grande que no maneja internet y whatsapp. Yo siempre les digo, la gente grande tiene problemas para cobrar por cajero, cuando ves a alguien mayor te dicen “¿me ayudas?”. Cuando venga acá no le podes decir que le mandas el formulario por mail. Ese tipo de cosas las vamos puliendo y sobretodo los jóvenes. Los más grandes no quiero ser

dramático, pero ya vienen cómo viciados, la muni era muy chiquita en su momento y ahora es otra.

Yo les digo a los más jóvenes, fijense en las dependencias públicas y las empresas grandes, nunca vi algo tan burocrático, tan fuera de funcionamiento, tan mal. Nos tocó hacer un trámite que para poder solucionarlo, solicitamos una reunión con las distintas áreas y ninguno tenía el caso cerrado y ninguno tenía el caso nuestro, todos tenían una parte, ni siquiera se habían comunicado entre ellos. El trámite de gas de la perla, que lo encargaron los vecinos, tuvieron mucho inconvenientes, la empresa que lo iba a hacer los engañó, les sacó un montón de plata. Los vecinos nos preguntaron si podíamos intervenir, era hacer todo el trámite para arrancar de cero de nuevo. La cuestión es que nos pelamos con Ecogas y hablamos con un abogado que había estado en Holcim que ahora está en Ecogas y que yo conocía. Le dije que me asegure una reunión con la gente que estaba en el área, con la gente que estaba en comerciales que es la que arma expediente y con la gente que estaba en la calle ejecutando tareas.

Después de ahí fue otra cosa el trámite, pero lograr eso nos llevó como tres años, una locura de tiempo. Se solucionó. Entonces lo que buscamos acá, es que eso tampoco nos ocurra. Por eso tenemos día por medio...no se, nos vemos por área. Salvo por Ariel que está en el hospital que está lejos, pero si nos vemos. Siempre sirve esta comunicación que tenemos entre todos.

¿La muni tiene un área específica de comunicación interna?

No tenemos área de comunicación interna, y prensa lo que hace es difundir las actividades de las distintas áreas. Por ahí Secretaría de gobierno funciona como nexo, yo tengo que ver más con las otras áreas. Y cuando tenemos inconsistencias (se ríe) en alguna de las áreas, ahí intervengo.

¿Sería como el área de la secretaría de gobierno como la encargada de la comunicación informalmente?

Si, y a Pedro siempre le digo que voy a tener que tener más intervención en esta área, porque hay cosas que veo que no se hacen a tiempo, entonces no me gusta. Respeto a los funcionarios con los que trabajamos pero como punto de apoyo lo hago a esto de encargarme de las áreas.

Más allá de esas iniciativas que tienen para mejorar la comunicación, ¿consideran que es importante que haya un área?

Si, si, si. En este tiempo no tenemos, pero en algún momento funcionaba muy mal la comunicación y hemos logrado eliminar lo que era el rumor como tal. Esa falta de comunicación o esa comunicación parcial, intencionada. Es como que el vocabulario te tira una información por acá y los gestos te dicen otra cosa “fijate que está bien (hace gesto), ¿está bien o no? Entonces esas cosas las hemos ido sacando.

¿Y cómo contrarrestaron?

Enfrentándolo, o sea, ¿de donde surgió? A mi me dijo tal, ¿y a vos quien te dijo? A mi me dijo tal. Hasta temas personales se habían dado de un funcionario que quedaba muy mal parado en relación a un comentario que se había generado. Entonces tomé intervención, todos tenemos familia, tenemos otros vínculos en esta sociedad y no puede quedar el nombre de una persona dañado por una pelea o por alguna cuestión, entonces fue una discusión entre empleados que uno se sentía desfavorecido y le hacía hincapié al otro que se veía favorecido porque tenían un vínculo más allá de lo estrictamente laboral.

Llame a María Inés de Recursos Humanos: “Che María Inés nos está pasando esto, me llegó tal rumor, los llamemos a todos desde el comienzo hasta el fin”. La persona que lo generó terminó pidiendo disculpas a todos, por supuesto eso después se hace un expediente administrativo y queda plasmado en el legajo de esa persona. No corresponde y tampoco lo puedes dejar pasar. Porque encima se mantuvo en sus dicho hasta que lo pude solucionar.

¿Y creen que cuentan con el equipamiento tecnológico como para poder comunicarse bien?

Si, contamos con todo. por ahí capaz lo que falta es internalizar, formalizarlo.

Y por fuera de la muni, ¿se comunican también ? ¿Hacen juntas extralaborales?

Entre nosotros si. Actualmente con Enrique Garay y Pedro los viernes terminamos tipo tres de la tarde, como muy light y nos vamos a comer. Entonces si nos quedó algo suelto o sin hablar, lo terminamos definiendo y después hablamos de nuestras cosas habituales. Hablando de Enrique Garay como tal, de Pedro Ciarez con sus cosas, las mías y eso es bueno. Con las otras áreas con las que tengo mucho trato es con el área de Viviana Montironi, también. Siempre hay algún evento en el que nos encontramos o nos vemos. El clima es bueno.

¿Para vos el clima favorece la comunicación?

Sí, sí ni hablar, porque sino es muy mezquino, no comparto lo que tengo. A mi me gusta favorecerlo, no digo que vamos a hacer un retiro espiritual los fines de semana (se ríe), es como mucho, pero si poder vincularnos en otros espacios. Por ejemplo con Vivi los otros días teníamos una reunión en común y tenía problema con sus horarios y demás, entonces se vino

a casa y estuvimos un rato con mi esposa y con Viviana hablando pavadas, hasta una visita que se da sin... (suena el teléfono).

Así que bueno eso, si sirve que haya una conexión.

Bueno cristian, muchas gracias por tu tiempo y tu honestidad. Esperamos que te hayas sentido cómodo y gracias nuevamente.

Cuestionario

Estimado encuestado el siguiente cuestionario pretende recoger información estrictamente académica, de carácter confidencial y de uso exclusivo para la realización de nuestra Tesis. Es importante que lea detenidamente cada pregunta y responda con sinceridad.

1) Su conocimiento sobre las áreas que conforman la Municipalidad es:

- A) Total _____
- B) Casi total _____
- C) Parcial _____
- D) Nulo _____

2) Su área o equipo de trabajo se comunica con las demás áreas:

- A) Siempre _____
- B) Casi siempre _____
- C) Casi nunca _____
- D) Nunca _____

3) A la hora de vincularse con otra área lo hace a través de: (puede marcar varias opciones)

- A) Celular _____
- B) Mail _____
- C) Teléfono interno _____
- D) Personalmente _____
- E) Otro _____

Especifique: _____

4) ¿Con qué fin se comunica con otro sector? (marque solo una opción)

- A) Coordinar eventos _____
- B) Fines Publicitarios _____
- C) Fines Administrativos _____
- D) Fines de gestión _____
- E) No me comunico con otro sector _____

5) ¿Cree que debería haber más vínculo o relación entre áreas a fin de una mejor organización?

- A) Muy de acuerdo _____
- B) De acuerdo _____
- C) En desacuerdo _____
- D) Muy en desacuerdo _____

6) Su área tiene reuniones (marque solo una opción):

- A) Diarias _____
- B) Semanales _____
- C) Cada 15 días _____
- D) Mensuales _____
- E) Semestrales o Trimestrales _____
- F) Anuales _____
- G) No tiene reuniones formales _____

7) ¿Cómo describiría la comunicación interna en la Municipalidad de Malagueño?

- A) Todos estamos al tanto de las actividades de cada área y de sus respectivas responsabilidades. Nos comunicamos de manera diaria y planificada _____
- B) Sabemos relativamente lo que sucede en el día a día. Mantenemos un diálogo escueto pero suficiente _____
- C) Sabemos lo que le compete a nuestra área y solo nos comunicamos con las demás por algún asunto en particular _____
- D) Cada área realiza sus tareas a su manera y de manera individual. No hay relación con el entorno _____

8) ¿ Recibe información de la Municipalidad?

- A) Siempre _____
- B) Casi siempre _____
- C) Casi nunca _____
- D) Nunca _____

9) ¿Por qué medio la recibe? (Puede marcar más de una opción)

- A) Folletos _____
- B) Redes sociales _____
- C) Whatsapp _____
- D) Radio o TV _____
- E) Comunicación telefónica _____
- F) Reuniones _____
- G) Transparentes o cartelería dentro de la Municipalidad _____
- H) Otro _____

Especifique
