

Índice

1. Marco de Referencia	1
2. Proyecto “Conociendo a la Muni”	5
3. Proyecto “Bloggers”	8
4. Descripción de Proyectos no planificados.....	9

A continuación se presenta una serie de datos e información complementaria, que debido a falta de espacio, nos vimos obligados a extraer. Cada extracto será representado con el capítulo al que pertenece y su respectivo título.

➤ MARCO DE REFERENCIA (Capítulo 2)

El Sector Público

Entendemos que las municipalidades forman parte del sector público, el cual es definido por Julián Pérez Porto y Ana Gardey como **un conjunto formado por las corporaciones, las instituciones y las oficinas del Estado**¹. Debido a que el Estado es una forma de organización de la sociedad, se entiende que aquello que es estatal es público, en el sentido de que no pertenece a una persona o una empresa sino que es propiedad de todos los habitantes.

A través de los organismos del sector público, el Estado ejecuta sus políticas, cumple con sus funciones y garantiza el cumplimiento de la ley. Las personas que trabajan en el sector público son elegidas por la población a través de elecciones o nombradas por los funcionarios que representan a la comunidad. A menudo esto suele dar pie a una serie interminable de quejas por parte del pueblo, sustentadas en el hecho de que muchas veces los funcionarios no representan sus necesidades, a pesar de haber sido escogidos por ellos mismos, y que cobran sus salarios gracias al cumplimiento de sus obligaciones como ciudadanos, entre las que se encuentran el pago de los impuestos y la transparencia a la hora de llevar un negocio.

Economía: Sustento, ingresos públicos e impuestos

Como hemos venido diciendo, el Estado lleva a cabo un conjunto de actividades económicas en favor de sus ciudadanos, y, para ello, necesita disponer de recursos con los cuales solventar los gastos que conllevan estas necesidades. La actividad desarrollada por las instituciones del sector público produce recursos generados por su propia actividad económica. Tenemos, por ejemplo, instituciones que prestan servicios como transporte, suministro de agua, enseñanza, electricidad, etc. generando ingresos que pueden cubrir, según el caso, la totalidad o solo una parte de los costos de producción de estos servicios.

El Estado también es propietario de bienes como terrenos, edificios, empresas, obras artísticas, etc. de los que obtiene ingresos derivados de su explotación. Puede obtener ingresos de pedir dinero prestado y facultado para, además, captar recursos de forma coactiva vía impuestos, amparándose en su cualidad de representante máximo de los intereses

¹ Extraído del Sitio web Definición.De. Publicado 2010. Actualizado 2014.
<https://definicion.de/municipio/>

ciudadanos y exigiendo a los ciudadanos la participación en la financiación de los proyectos de gasto público.²

En su obra “Teoría de la Hacienda Pública”, Albi, Contreras y González Páramo (1992) definen a los **ingresos públicos como los recursos que capta el sector público para realizar sus actividades. Desde un punto de vista cuantitativo, los impuestos suelen constituir el principal componente de los ingresos públicos.** Los autores presentan distintos tipos de ingresos:

Tipos de ingresos

Ingresos voluntarios

El sector público también cuenta con ingresos voluntarios tales como serian donaciones de los individuos al sector público. Los ingresos voluntarios también son ingresos que las personas no están obligados a pagar como: derivados de la venta de bienes y servicios, rentas del patrimonio público (alquileres de edificios públicos), Derivados de las ventas de activos patrimoniales (ventas de edificios públicos), derivados de la realización de operaciones de crédito.

Ingresos coactivos

Estos son los ingresos que Adam Smith denominaba derivados del **poder de coacción que el Estado tiene sobre los particulares.** Son obtenidos a partir del poder penal y del poder fiscal. Son los **impuestos, las tasas y las contribuciones especiales.**

Impuestos: Son obligaciones generalmente pecuniarias en favor del Estado, regidos por derecho público, que no requieren contraprestación directa o determinada por parte de la administración pública. **En la mayoría de legislaciones surgen exclusivamente de la "potestad tributaria del Estado", con el objeto principal de financiar sus gastos. Los impuestos son actualmente la principal vía de ingresos públicos y representan al menos, entre el ochenta y cinco y noventa por ciento del total de los ingresos.**

Podemos destacar los impuestos sobre bienes inmuebles, impuestos sobre actividades económicas, sobre vehículos de tracción mecánica, sobre construcciones, instalaciones y obras e impuestos sobre incremento de valor de los terrenos de naturaleza urbana.

Tasas: **Las tasas son los tributos que el estado cobra por la realización de un determinado servicio o actividades en régimen de derecho público.** Actualmente no tienen en sí una finalidad recaudatoria sino más bien de racionalizar y limitar el uso de los servicios públicos.

² García Villarejo, Avelino; Salinas Sánchez, Javier. *Manual de Hacienda Pública, general y de España.* Tecnos. ISBN 84-309-1197-9.

Contribuciones especiales: **Las contribuciones especiales son contribuciones de mejora ocasional por la realización de una obra pública o de un servicio público**, realizada en interés público, pero que proporciona ventajas concretas o beneficios especiales a determinados individuos.

Ingresos contractuales

Son los denominados por Smith como ingresos originarios y que el Estado puede obtener igual que podría derivarlos un individuo particular. Encajan dentro de este apartado los procedentes de prestaciones de bienes y servicios por el Estado mediante negocio o una relación contractual.

En base a eso podemos destacar:

Ingresos Ordinarios: Son aquellos que el Estado recibe en forma periódica, puede repetir recaudación periodo tras periodo, y su generación no agota la fuente de donde provienen ni compromete el patrimonio actual o futuro del Estado y sus entes.

Ingresos Extraordinarios: La fuente que los genera no permite su repetición continua y periódica, y afecta o compromete la disminución del patrimonio del Estado en el presente o en el futuro.

Aunque las características del Estado dependen de cada país, lo habitual es que el sector público represente un gran porcentaje de la economía nacional. Según el informe “Panorama de las Administraciones Públicas-América Latina y el Caribe 2014”, elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), **Argentina es el país de la región con más empleo público. El Instituto para el Desarrollo Social Argentino (Idesa) precisó que el 14,8% de la fuerza laboral del país está compuesta por empleados de la administración pública.**

El instituto da cuenta, además, de que el sector público en Argentina es uno de los mejores pagados. “El promedio simple de remuneraciones de los cargos de directores, profesionales y administrativos del sector público argentino asciende a un equivalente de 6,4 veces el PIB per cápita del país, cuando la media de Latinoamérica es de 5,6 veces el PIB per cápita y en los países de la OCDE a 3,1 veces”, detalló Idesa. Pero al analizar el nivel y calidad de los servicios públicos, el desempeño es similar al de los países atrasados.

Contexto histórico y sector de las organizaciones municipales

Orígenes e historia de los municipios en Argentina³

En este apartado se da cuenta de la evolución de los municipios y su proceso de transformación a lo largo de la historia; se señala un recorrido que va desde la época de la conquista hasta la actualidad. Adentrarse en la historia de este tipo de instituciones en Argentina, se considera fundamental para comprender la naturaleza y estado actual de ellas. Conocer la base fundacional y los propósitos de estos modelos de gestión, darán cuenta del camino transitado, las vicisitudes atravesadas y los cambios producidos a través del tiempo.

En sus inicios, el surgimiento de los municipios en nuestro país tuvo lugar bajo una forma de organización que descansaba en los cabildos e intendencias. El nacimiento de los municipios argentinos es contemporáneo a la conquista. Todas las ciudades tenían su cabildo y los recursos provenían de la explotación de sus bienes propios (casas y tierras comunales) y los arbitrios, que se obtenían por la percepción de ciertos impuestos y derechos.

El intendente, nombrado directamente por el rey, tenía a su cargo las funciones de hacienda, justicia, guerra y policía; el fomento económico y progreso material, impulso a la agricultura y ganadería, protección de la industria, minería y comercio, construcción y conservación de caminos, puentes, seguridad y asistencia al tránsito de caminantes y transportes, aliento del mejoramiento edilicio, persecución de vagos, etc.

La caída del gobierno central en 1820 facilitó la concreción del deseo de autonomía provincial, quedando totalmente desmoronada la estructura intendencial. Esta nueva organización significó la abolición de los cabildos y sus múltiples funciones pasaron a nutrir las atribuciones de los nuevos poderes ejecutivo, legislativo y judicial de las flamantes provincias.

El periodo entre la declaración de la Independencia hasta la Constitución de 1853, se caracteriza porque el papel del Estado fue muy limitado si se lo compara con el rol activo y casi central de la escena económica que tomaría en los años siguientes. No intervenía como productor de bienes y servicios, sino que lo hacía de manera indirecta para apoyar al sector agropecuario, regular el proceso inmigratorio y el comercio exterior, procurando equilibrar el déficit de la balanza comercial con el ingreso de capitales y obteniendo recursos para su financiamiento. Por entonces, el rol de los municipios comenzó a redefinirse y a legislarse. La Constitución Nacional de 1853 estableció: *“Cada Provincia dictará para sí una Constitución (...) que asegure su administración de justicia, su régimen municipal y la educación primaria. Bajo estas*

³ Iturburu, Mónica Silvana. *Municipios Argentinos: Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local*. Extraído de:
http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/municipios_argentinos.pdf

condiciones, el Gobierno federal garante a cada provincia el goce y ejercicio de sus instituciones”.

Las constituciones provinciales fueron las encargadas de definir las competencias y los recursos de la jurisdicción municipal. Se destaca la preeminencia que otorgaron a la dimensión administrativa en las funciones municipales, reservando la política a los gobiernos provincial y nacional, reduciendo la autonomía al manejo económico-administrativo de la institución local como si se tratara de una empresa privada; en cuanto a las potestades tributarias, fueron limitadas al cobro de tasas retributivas de servicios.

Hasta 1973, tanto los gobiernos constitucionales como los de facto mantuvieron el sesgo centralista y agudizaron el proceso de desfederalización que incluyó obviamente, la materia fiscal. Esta desfederalización implicó también la desmunicipalización del país. Se transfirieron al sector privado y al Estado provincial y nacional servicios públicos cuya prestación estaba a cargo de los municipios, así como la policía de tránsito que pasó a las órbitas provinciales.

En lo político, el proceso de consolidación democrática favoreció las tendencias de reforzamiento de lo local. Anticipándose a la reforma nacional, se modificaron nueve constituciones provinciales y todas incluyeron, en mayor o menor grado, el concepto de autonomía de los municipios.

Recién en 1994 se reformó la Constitución Nacional, que otorgó la autonomía a los municipios. El artículo 5º en la actualidad agrega “asegurando la autonomía municipal y reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero”. El proceso descrito ha transformado sustancialmente el papel del Estado produciendo una fuerte transferencia de funciones hacia los Municipios - de hecho y de derecho- de funciones y competencias que antes se encontraban en manos de los niveles nacional y provinciales.

A continuación, incorporamos información acerca de la última instancia, los productos. Nuevas ideas o nuevos productos que se podrán ejecutar en un futuro y los cuáles por motivos espacio temporales no pudimos desarrollar en profundidad.

PROYECTO “CONOCIENDO A LA MUNI” (Capítulo 6)

Un nuevo producto para poder visibilizar y dar a conocer el contenido del dossier creado en el proyecto anterior, proponemos realizar al menos dos reuniones post presentación.

La idea es que una de esas reuniones será entre los mandos medios con el resto de los empleados de menos categoría. Puede proponerse un almuerzo o una cena en un día no laboral, la cual esté moderada por los mandos medios con la idea de indagar sobre el conocimiento de los empleados acerca de la Filosofía Organizacional. Además será una buena oportunidad para abrir un espacio de diálogo y que éstos últimos planteen disgustos, inconvenientes o cualquier inquietud que estén atravesando. Como así también, por

supuestos, cuestiones positivas que quieran comunicar. El hecho que las autoridades máximas no estén presentes, facilitará la libre expresión.

Una segunda reunión, debería ser entre los mandos medios y autoridades máximas, en la que los primeros deberán transmitirle lo acontecido en el primer encuentro. Se podrán realizar propuestas para mejorar en caso de que el mensaje no haya sido bien recibido o falte enfatizar en algún punto.

Otro producto para seguir difundiendo la Filosofía Organizacional, podría ser mandar a imprimir tazas o equipos de mate con los valores, misión o visión de la municipalidad. Estos productos pueden ser rifados, regalados o ganados mediante un juego o un encuentro como las reuniones anteriormente planteadas.

Esta sería una forma creativa y que perdurará en el tiempo. Al ser un elemento de uso diario, estará siempre a la vista y por dicho contacto visual, las frases podrían ser incorporadas involuntariamente.

Otra manera de difundir, previo a las reuniones, es como mencionamos en la descripción del programa 2, hacer un envío al público interno a través de WhatsApp de flyers informativos.

Si bien también se habló de hacerlo en formato papel, los que se mostrarán a continuación son ilustrativos y pueden adaptarse a cualquier tamaño o formato. El objetivo de estos flyers es el de comunicar de manera concreta y llamativa la Filosofía Organizacional.

Se siguen los mismo patrones en cuanto a colores, tamaños de letras y fuentes, respetando una identidad. En este caso se usaron dos tipografía diferentes con la idea de resaltar aquellas palabras claves o más importantes: Amaranth en tamaño 48 para destacar y Glacial Indifference en tamaño 24 para el resto del texto. Se incluyen a su vez imágenes o iconos alusivos al contenido de cada frase. No puede faltar el logo de la gestión actual para otorgar presencia de los altos cargos en la comunicación.



MISIÓN

Establecer un municipio



sustentable, estable y ordenado



que pueda satisfacer las necesidades de sus ciudadanos de manera eficaz



VISIÓN

Construir ciudadanía,

haciendo partícipe a la población en decisiones municipales. Lograr que los ciudadanos



respeten las leyes,

se hagan cargo de sus acciones y posean un

sentido de pertenencia

para con la Ciudad



PROYECTO “BLOGGERS” (Capítulo 6)

Se detallan las tareas, formatos y características de manera puntillosa de la realización del blog, ausente en el trabajo final:

➤ Tareas

- Construcción de un Blog de comunicación interna en el sistema de gestión de contenidos Wordpress. Utilización de una plantilla del tipo “sencillo” en la que se puedan configurar los colores institucionales (naranja y gris oscuro). Diseño y personalización de la manera más parecida al sitio web oficial de la Municipalidad. Cabe aclarar que al utilizar la versión gratis de Wordpress hay que atenerse a las preferencias y formatos que la plataforma permite. Creemos que este formato gratuito es suficiente para alcanzar los objetivos propuestos.
- Configuración de tipografía adecuada (Ubuntu, tamaño normal), título del blog (Blog interno de la Municipalidad de Malagueño) con el escudo de la Gestión arriba del mismo y aplicación de widgets para descripción del blog, botón de seguir y botón de búsqueda. Configuración privada, solo podrán comentar y participar aquellos lectores confirmados por el administrador (que deberán ser, como se especificó más arriba, integrantes de la organización). Publicación de novedades, avisos y encuestas de mediana extensión con inclusión de imágenes alusivas.
- Determinación de la persona encargada de administrar el blog, responder y moderar las conversaciones.
- Construcción de mensaje clave para reunión mensual. Comunicación del mismo por parte del Secretario general a los jefes presentes. Comunicación del mensaje por parte de los jefes a sus subordinado en la reunión del área.
- Construcción del mensaje de difusión en Whatsapp. Envío al grupo general de la Municipalidad por parte del Secretario General y reenvío de los jefes de dichos mensajes a los grupos correspondientes a las áreas que presiden cada uno.
- Aceptación de las solicitudes de seguimiento
- Inicio de publicaciones y funcionamiento del Blog

Producto (Descripción)

El blog posee un formato responsive, es decir, se adapta a cualquier tipo de dispositivo desde el cual se lo quiera visualizar. A modo de ejemplo, se han elaborado tres notas que buscan informar y hacer participar al público interno a través de comentarios. El link para direccionarse al Blog Corporativo de la Municipalidad de Malagueño es el siguiente: <https://munimalagueno.home.blog/>

A continuación, se anexan algunas capturas de pantalla tomadas desde el monitor de una PC de escritorio y desde un celular. Es fundamental aclarar que la mayoría de los empleados visualizarán la información subida a través de estos dispositivos personales, ya que no todos cuentan con acceso a computadoras o tablets en su ámbito de trabajo. Además, el teléfono celular se ha vuelto en la actualidad prácticamente una parte más de nuestro cuerpo, lo tenemos en todo momento, a toda hora.

DESCRIPCIÓN DE PROYECTOS NO PLANIFICADOS (Capítulo 6)

➤ Proyecto “ Líderes capacitados” (PROGRAMA 2)

El personal se entera de las novedades de la organización, en el mayor de los casos, a través de las redes sociales. Y no se tratan de redes sociales internas, sino que son publicaciones que estas dirigidas a los ciudadanos o bien al público externo. Creemos que es inadmisibile que el público interno no esté al tanto de lo que sucede dentro de la organización y que deba enterarse de ello a través de estas plataformas destinadas a la comunicación externa. **Por otro lado, esta falta de información por parte de los mandos medios y la alta dirección hacia el personal de las áreas hace que se produzcan malentendidos o rumores.** Al haber un vacío de información, los trabajadores tienden a llenarlo con versiones propias y en la mayoría de los casos erróneas.

Si bien Cristián ha podido solucionar alguna que otra situación de ineficiencia comunicacional, tanto él como los jefes de áreas y el intendente no poseen los conocimientos adecuados para poder reconocer estas falencias y darles solución. **Es por ello que creemos de suma importancia organizar capacitaciones acerca de cómo llevar a cabo un proceso de cascadeo de manera eficaz y sobre cómo gestionar la aparición de rumores dentro de la organización.** El cascadeo no es ni siquiera reconocido ni considerado por la organización como un canal. Se desconoce la importancia que posee realizar una comunicación descendente de manera ordenada y planificada. En el caso de las acciones antirumor, se usarán los conceptos planteados por Scheinsohn para combatir estos problemas comunicacionales.

➤ Proyecto “La importancia de reunirse” (PROGRAMA 2)

Las reuniones que se llevan a cabo dentro de la organización no son planificadas. Se dan cada tanto y solo participan de ellas algunos jefes de área y la alta dirección. Se habla un poco de cada cosa, al estilo de una conversación común y corriente, sin un orden de temas o mensajes claves a tratar por parte de las autoridades. Como hemos mencionado,

gran parte del personal no se entera de las novedades o actividades llevadas a cabo por la organización, es especial cuando se trata de acciones realizadas en las áreas a las cuales no pertenecen.

Aprovechando la cercanía espacial entre los distintos sectores que componen la MM y su tendencia a comunicarse cara a cara, sostenemos que es totalmente aplicable la planificación de reuniones mensuales en donde se puedan exponer los avances de cada área y permitir el feedback entre los equipos. Además estos espacios resultarían propicios también para reforzar los mensajes claves tanto del área como los corporativos.

Debido a que sería sumamente dificultoso reunir a los 120 empleados en un mismo espacio y tiempo, quienes acudirían a dicho encuentro serian los jefes/encargados de cada área y la alta dirección. Luego cada jefe convocará a una reunión con todos los integrantes de su área para transmitirles los temas y mensajes tratados en la reunión principal. El paso posterior será evaluar la asimilación de temas y mensajes claves tratados en las reuniones.

Dichas reuniones estarán estructuradas y planificadas con: temas a tratar, tiempo en minutos que posee cada jefe de área para comentar las principales actividades y objetivos que tienen en carpeta, tiempo para dudas, tiempo para consultas y tiempo para mensajes claves a cargo de la alta dirección. Cada jefe puede completar con anotaciones una hoja diseñada con cada una de las temáticas tratadas, que luego empleará para transmitir lo escuchado y debatido a sus subordinados de área.

➤ Proyecto “Pienso y opino” (PROGRAMA 3)

La idea de este proyecto se basa en la construcción de un buzón de sugerencias en donde los empleados pueden dejar de manera anónima sus opiniones, sentimientos, propuestas o dudas con respecto a la organización, sus autoridades, sus mandos medios, sus compañeros o cualquier actividad o acción que la Municipalidad lleve a cabo. Esto permitirá motivar al personal y desarrollar el sentido de pertenencia. Será clave estipular algunas reglas para la utilización de este canal de comunicación, como ser, por ejemplo, la no admisión de escritos que incluyan insultos o faltas de respeto. Asimismo, se recalcará la importancia de la sinceridad e idoneidad en las opiniones depositadas. **La idea es que el buzón se convierta en un auténtico medio de comunicación entre el personal y la alta dirección, permitiéndoles el derecho de expresarse a los primeros, y el derecho de escuchar y recibir recomendaciones a los segundos.**

Es importante pensar en el formato a utilizar, los espacios físicos donde va a estar ubicado y la manera en que se van a procesar las respuestas. Esta etapa también debe contemplar una instancia de información hacia los usuarios sobre el cómo, cuándo, dónde y para qué del nuevo canal.