



Universidad Nacional de Córdoba  
**Facultad de Ciencias de la Comunicación**

**BIBLIOTECA OSCAR GARAT**

**DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA  
MUNICIPALIDAD DE AGUA DE ORO**

**Propuesta de Planificación**

Gerardo Andrés Londero

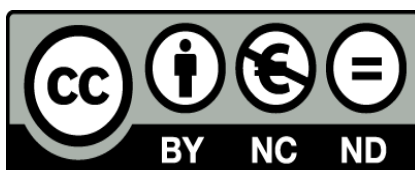
Ariel Mariano Loyola

**Cita sugerida del Trabajo Final:**

Londero, Gerardo Andrés; y Loyola, Ariel Mariano. (2021). "Diagnóstico de la Comunicación Interna de la Municipalidad de Agua de Oro. Propuesta de Planificación". Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inédita).  
Disponible en Repositorio Digital Universitario

***Licencia:***

Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**Diagnóstico de la Comunicación Interna de la  
Municipalidad de Agua de Oro.  
Propuesta de Planificación.**

ALUMNOS:

-Londero, Gerardo Andrés 32711026-----Londerogerardo@gmail.com

-Loyola, Ariel Mariano 2001366980---Arielloyola@hotmail.com

## **Agradecimientos**

Gracias Jorge Gaiteri, por aconsejarnos y ayudarnos durante toda la realización de la tesis. Sin sus conocimientos no podríamos haber terminado nunca este trabajo final.

*A mi familia, que son parte de mi vida. Mi Madre y Padre que fueron mi sostén durante todo este camino. Primos, hermanos y amigos que me apoyaron en todo momento, muchas gracias a todos. Los quiero mucho.*

*Gerardo Andrés Londero.*

## ***Abstract***

La siguiente es una investigación diagnóstica sobre la Comunicación Interna de la Municipalidad de Agua de Oro, realizada durante los meses de Octubre y Noviembre del 2020, en el contexto de la pandemia por Covid-19. La localidad está ubicada en las Sierras Chicas, departamento Colón, Provincia de Córdoba, Argentina.

Para su abordaje se tomará como base la propuesta teórico-metodológica de Pedro Avejera sobre “Aportes para la intervención en comunicación institucional” y el sistema de gestión en tiempos de crisis, denominado “Modelo Onion o Cebolla” de Pauchant y Mitroff.

Las perspectivas teóricas mencionadas, se centran en las prácticas cotidianas entre la organización y sus distintos públicos, como así también en las demandas y necesidades de las personas que los integran. En este sentido, resulta esencial prestar atención al factor humano dentro de la organización y sus interrelaciones.

Se propone un proyecto de planificación de la comunicación interna que permitirá achicar la distancia entre la situación presente y aquella deseada por los miembros de la organización. Para ello se utilizará la propuesta en comunicación de la obra “Auditoría de Comunicación” de Adriana Amado Suárez, Maximiliano Bongiovanni, María José Bustos y María Eugenia Etkin.

Palabras clave: Municipalidad de Agua de Oro- Comunicación Interna – Diagnóstico-Planificación.

## Índice

Capítulo1.....	1
Tema.....	7
Problema.....	7
Objetivos Generales.....	7
Objetivos Específicos.....	8
Justificación.....	9
<b>Capítulo 2</b>	
Marco de Referencia.....	10
<b>Capítulo 3</b>	
Marco Teórico.....	14
Instancia de Diagnostico.....	14
Instancia de Planificación.....	28
<b>Capítulo 4</b>	
Marco Metodológico.....	34
<b>Capítulo 5</b>	
Diagnostico.....	41
Presentación Institucional.....	41
Dificultades y Facilidades para la recolección de datos.....	45
Análisis de la Comunicación.....	46

Facilidades y obstáculos de la comunicación.....	48
Historia de la Comunicación en la Municipalidad.....	49
Análisis de la pandemia desde las entrevistas y encuestas.....	50
Paternalismo en la municipalidad.....	52
Análisis de la Municipalidad vista desde la perspectiva de Avejera.....	54
Modelo Onion aplicado a la institución .....	66
Problemas de Comunicación Interna.....	69

## **Capítulo 6**

Plan de Comunicación Interna.....	70
Programa 1: Normalización de la Comunicación Interna.....	71
Programa 2: Actualización de las Redes de Comunicación.....	77

## **Capítulo 7**

Conclusiones.....	82
Referencia Bibliográfica.....	84
Anexos.....	86

## Introducción

Nos proponemos con este trabajo elaborar un diagnóstico y análisis de la comunicación interna de la Municipalidad de Agua de Oro. La aproximación institucional se realizará durante los meses de Octubre y Noviembre de 2020 durante un contexto marcado por la situación de pandemia a partir del Covid-19. Centraremos nuestro enfoque en las relaciones que se dan entre los miembros del público interno dentro de la institución, observando su funcionamiento, en general y en particular, ante la coyuntura de la crisis sanitaria. Luego de ello, es nuestra intención, proponer un plan estratégico que permita abordar algunas de las problemáticas comunicacionales detectadas en el mencionado diagnóstico y análisis.

Lo primero que haremos será una indagación acerca del Municipio y su historia, para luego conocer la conformación de esta institución. Continuaremos con el reconocimiento general de la organización y, finalmente, un reconocimiento más específico, llamado también diagnóstico.

A la par de este reconocimiento de la institución, seleccionaremos a los autores base en la formulación del marco teórico y las técnicas de recolección de datos adecuadas al contexto actual de pandemia. En un primer momento iniciaremos con el proceso de recolección de datos, respetando todos los protocolos contra el Covid-19, para recabar toda la información necesaria.

En segundo término la información será recolectada y procesada brindando especial atención a las necesidades de su público interno. Siguiendo los postulados de Pedro Avejera, y en tercera instancia, nos focalizamos en las problemáticas detectadas para así preparar el último paso de nuestro proyecto, cuya propuesta consiste en un Plan estratégico para su comunicación interna.

Por otra parte, es importante aclarar, que el producto comunicacional surgido de este trabajo quedará a disposición de la Municipalidad de Agua de Oro, quién decidirá sobre su eventual implementación.

## **Capitulo1: Tema. Problema. Objetivos. Justificación**

### **Tema**

Investigación elaborada a partir de un diagnóstico a la comunicación interna de la Municipalidad de Agua de Oro durante los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre del 2020 que permitirá el diseño de una propuesta de planificación adecuada a los tiempos de crisis actual en el contexto de pandemia Covid-19.

### **Problema de estudio planteado**

#### ***Interrogantes centrales:***

- ¿Cómo está conformada la institución?
- ¿Quiénes forman parte de su público interno?
- ¿Qué actividades, soportes, canales, relaciones, procesos y flujos de comunicación tienen lugar en la Municipalidad?
- ¿Qué grado de importancia se le otorga a la comunicación?
- ¿Cuáles son las necesidades de comunicación de los miembros de la organización?
- ¿Cuáles fueron las acciones en comunicación que se tomaron para el público interno por la pandemia?, ¿Qué respuestas tuvieron por parte de sus miembros?

#### **Objetivos generales y específicos:**

##### ***Objetivo General:***

- Diagnosticar la comunicación interna de la Municipalidad de Agua de Oro durante la pandemia COVID-19 durante los meses de Octubre y Noviembre del 2020.



- Proponer un plan de comunicación para satisfacer las necesidades del público interno identificadas en el diagnóstico inicial en el actual contexto de crisis mundial por el COVID-19.

***Objetivos Específicos:***

- Reconocer la institución y sus distintos públicos internos.
- Caracterizar las diferentes formas de comunicación existentes entre los miembros de la organización.
- Identificar las medidas empleadas para la comunicación interna durante la actual pandemia COVID-19
- Reconocer procesos, flujos, mensajes y canales de comunicación que tienen lugar en la institución.
- Identificar las necesidades en materia de comunicación en el público interno.
- Elevar una propuesta de planificación para resolver el/los problema/s de comunicación interna identificados que permita una mejora en su comunicación actual.

## **Justificación**

Elegimos trabajar sobre la Municipalidad de Agua de Oro porque la consideramos adecuada para realizar un análisis sobre la comunicación interna y reconocer en ella cómo se vinculan los miembros de un organismo público durante un contexto de crisis, aquí la pandemia por el COVID-19.

Realizar el diagnóstico significa reconocer la necesidad de una eficaz comunicación interna para el cumplimiento de los objetivos de mejora en la productividad de sus miembros y así desarrollar en su público interno un clima laboral de excelencia. Al centrarnos en identificar los canales utilizados para la transmisión de mensajes también reconoceremos la participación de sus miembros, la relación comunicativa entre áreas y su impacto en el desarrollo de la institución.

En definitiva, la intención de este abordaje es diagnosticar la situación comunicacional interna con el fin de presentar a la organización una propuesta superadora que colabore en la concreción de sus objetivos institucionales.

## Capítulo 2: Marco de Referencia

### Sector

Como punto de partida para observar la envergadura del sector municipal resulta importante considerar que en Argentina el tercer nivel de gobierno está conformado por 2.150 gobiernos locales, incluyéndose como tales a las municipalidades, comunas, comisiones municipales, de fomento y juntas de gobierno. En cada Provincia la institución municipal adquiere diversos matices. Sin embargo, todas las Constituciones Provinciales anexan un capítulo referido a su política municipal. Como lo expresa Mensa Andrea (2007), en su libro *El Estado Municipal en Argentina*:

***“todo centro de población que cuente con una cantidad de habitantes que sobrepase cierto límite, tiene independencia política, administrativa, financiera y económica de todo otro poder en el ejercicio de sus funciones” (pág., 29).***

Desde sus inicios el sistema municipal estuvo contemplado en la Constitución Nacional desde su primera promulgación el 1 de mayo de 1853, enunciando en su artículo 5 que cada provincia debía establecer una constitución que certifique su régimen municipal. En Córdoba el régimen municipal es ejercido por gobiernos locales que superan los 2000 mil habitantes y son designados municipios. También se encuentran las comunas que son gobiernos locales que no tienen la categoría de municipios, porque no llegan a la cantidad de habitantes. Como se expresa en el ART.181 de la constitución de la provincia de Córdoba:

***“Toda población con asentamiento estable de más de dos mil (2.000) habitantes, se considera Municipio. Aquellas a las que la ley reconozca el carácter de ciudades, pueden dictar sus Cartas Orgánicas”.***

Esta organización municipal, como expresamos anteriormente, estuvo contemplada en la Constitución de la Nación Argentina desde su primera promulgación el 1 de mayo de 1853. Sin embargo, no estaba definido si los municipios debían ser autónomos o autárquicos hasta el dictamen del 21 de marzo de 1989 de la Corte Suprema de Justicia de la Nación Argentina, que interpretó que los municipios eran constitucionalmente

autónomos. Esta sentencia fue contemplada en la reforma de la Constitución de la Nación Argentina según el texto sancionado el 22 de agosto de 1994. En donde el Artículo 123 dice que:

***“Cada provincia dicta su propia Constitución, conforme a lo dispuesto por el Art. 5 asegurando la autonomía municipal y reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero”.***

Este fue un progreso muy importante ya que la autonomía consiste en la facultad que tiene la autoridad para proporcionar sus propias normas, elegir sus autoridades y administrarse a sí misma, dentro del marco de su competitividad territorial y material. Asimismo, según lo que establece la norma suprema, las provincias no pueden afirmar ningún otro régimen municipal que no sea autónomo. De esta manera, los órdenes jurídicos provinciales están obligados a reconocer la autonomía de sus municipios y a establecer las pautas para determinar el alcance y los contenidos de dicha autonomía. Esta facultad-obligación de los Estados provinciales, tiene su soporte en el respeto por las autonomías provinciales y en el entendimiento que un buen régimen municipal debe tener en cuenta las características propias de cada lugar. Por tal motivo las provincias, al dictar sus Constituciones y organizar el régimen municipal al que están obligadas a certificar no tienen prefijado un molde único, pudiendo consagrar el criterio de la autonomía plena, si los autoriza a dictar sus propias cartas orgánicas, o semiplena, cuando no alcanza esa atribución. Cuando la Constitución define el alcance y contenido de la autonomía, no quiere decir que todos los municipios deben gozar del mismo status jurídico. Deberá cada provincia, asumiendo su propia realidad, incluir las comunidades locales dentro de los parámetros señalados. Podrán existir municipios con autonomía plena y otros con autonomía semiplena.

Cuando un municipio tiene autonomía plena se quiere expresar que tiene capacidad para:

1. Político
2. Administrativo
3. Financiero

4. Institucional o autonormatividad constituyente: capacidad para darse su propia norma fundamental (Carta Orgánica).

Por otra parte, Cuando un municipio tiene autonomía semiplena se quiere expresar que tiene la capacidad para lograr los aspectos:

1. Político
2. Administrativo
3. Financiero

Por tal motivo, con el pasar de los años las constituciones provinciales han ido reconociendo la autonomía municipal, incluyendo en casi todas el derecho a establecer sus propias formas de gobierno por medio de la redacción de cartas orgánicas municipales de acuerdo a los alcances determinados por cada provincia. La mayoría de ellas prefirió establecer exigencias poblacionales para aprobar la sanción de cartas orgánicas y ser reconocidos como ciudad. En la actualidad hay 186 municipios que han sancionado su carta orgánica. En Córdoba se requiere un mínimo de 10.000 habitantes y el reconocimiento de «ciudad» por parte de la Legislatura provincial para dictar una carta orgánica. Como dice el Artículo 182 de las Cartas Orgánicas Municipales:

***“Las Cartas Orgánicas Municipales, son sancionadas por convenios convocadas por la autoridad ejecutiva local, en virtud de ordenanza sancionada al efecto. La Convención Municipal se integra por el doble número de Concejales, elegidos por voto directo y por el sistema de representación proporcional. Para ser Convencional se requieren las mismas condiciones que para ser Concejales”***

En consecuencia, se le concede a las ciudades tener algunos beneficios en lo político en donde no sólo involucra la autoridad de elegir sus propias autoridades sino que también implica la posibilidad de poder seleccionar entre diferentes formas de gobierno local, distintos sistemas electorales, mayor o menor participación ciudadana, de disponer no sólo en la elección sino también en la exoneración de los funcionarios locales como también participar del proceso de elección de autoridades gubernamentales no municipales pero profundamente vinculadas con los asuntos locales.

Por otra parte, los municipios que no sancionaron o no están autorizados para sancionar su carta orgánica se regulan de acuerdo a las pertinentes leyes orgánicas municipales de cada provincia. Sin embargo, está el Artículo 184, de la ley Orgánica Municipal que establece.

***“La Legislatura sanciona la Ley Orgánica Municipal para los Municipios que no tengan Carta Orgánica. Estos pueden establecer diferentes tipos de gobierno, siempre que aseguren lo prescripto en los incisos 1, 2, 4 y 6 del artículo anterior. La ley garantiza la existencia de un Tribunal de Cuentas o de un organismo similar, elegido de la forma que prescribe el inciso 3 del artículo anterior”.***

Sin embargo, por más que se le conceda la independencia a los municipios, con relación a la economía la mitad de los recursos municipales provienen de lo que se recibe de la coparticipación y de otras transferencias corrientes, nacionales y provinciales. Los recursos genuinamente propios (impuestos, privilegios e ingresos no tributarios que incluyen tasas, derechos, contribuciones) obtienen solamente el 40%. Esto implica que los municipios argentinos tienen una gran dependencia de las transferencias provenientes de los niveles principales de gobierno, ya que con los recursos propios tienen solamente dos de cada cinco pesos de su presupuesto. Al respecto, Ja cometti, Castro, Goncalves y Costa (2016),<sup>1</sup> señalan que:

***“la relación entre políticas públicas y productividad local, dando relevancia al papel del Estado en su contribución al desarrollo económico. En este sentido, la teoría institucionalista reafirma el aporte del Estado en sus diferentes niveles, para alcanzar mejores condiciones de desarrollo y competitividad. Según este enfoque, los territorios dependen para su crecimiento de las políticas, aporte económico y sinergias orientados desde el gobierno central”.***

Teniendo en consideración lo descrito hasta el momento, se debería tener presente que los municipios son claves en la correlación del estado con el pueblo, debido a que es el primer nivel por el cual el ciudadano se dirige para ejercer sus derechos y comunicar sus

necesidades. Es aquí en donde con mayor eficacia se pueden desarrollar las acciones destinadas a resolver los problemas de los habitantes utilizando los recursos económicos del municipio de la manera más adecuada, porque es en los ámbitos locales donde más efectivamente pueden realizarse los controles y tener una interacción más personal con los ciudadanos. Además, porque los procedimientos centralizadoras han demostrado su incapacidad para hacer frente a todas las necesidades de desarrollo. De ahí que el logro de la autonomía municipal, con el alcance y requisitos marcados en la Constitución Nacional, es hoy una exigencia imprescindible a fin de solucionar los problemas de una manera más eficiente. Como decía Alberdi

***“el municipio es el primer escenario donde el ciudadano aprende a vivir en democracia”***

### **Capítulo 3: Marco Teórico**

#### **Instancia de Diagnóstico**

Para la realización del diagnóstico utilizaremos la metodología de trabajo propuesta por Pedro Avejera en "Políticas de comunicación institucional", 1988. El autor propone un modelo de comunicación participativo y dialogal centrando el proceso en las prácticas cotidianas entre la organización y su público, siendo el eje de la relación aquellas demandas y necesidades en las personas que integran los diversos públicos de ella. Teniendo en cuenta el contexto de crisis de aquel tiempo, signado por la pandemia del COVID-19 en los últimos meses del 2020, este diagnóstico abordará las medidas comunicacionales tomadas la Municipalidad y, a la luz del modelo propuesto por Pauchant y Mitroff, denominado "Onion o Modelo Cebolla"; relacionarlo con las teorías de comunicación interna que elegidos.

Avejera realiza una definición de comunicación institucional un poco diferente al resto de los demás autores. Su punto de vista habla de una comunicación educativa institucional en donde el eje central, para el crecimiento de la organización, se da a partir de un conjunto de fenómenos, actividades o procesos con una finalidad de generar en su público meta un crecimiento en actitudes, capacidades, etc. En palabras del autor:

***“Es el conjunto de fenómenos, actividades y/o procesos cuya finalidad implícita o explícita es la de generar, inducir, producir, conservar y/o transformar los conocimientos, actitudes, sentimientos, habilidades y/o destrezas de las personas, grupos, colectividades, sectores y/o clases sociales que constituyen su población meta” (Avejera, 1988, Entre Mediaciones y Procesos Participativos de Comunicación: una visión superadora. Pag.6).***

Este modelo se centra principalmente en la interrelación de los diferentes actores de la organización, dándole vital importancia a la capacitación de sus miembros. En consideración a esto, es necesario reconocer y trabajar sobre los diferentes públicos internos de la Municipalidad, y para ello, nos basaremos en las teorías de Muriel y Rotta con las diferentes divisiones que proponen. Estos autores definen a los públicos internos en:

***“Personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Estos públicos se ubican en lo que pudiera considerarse como el interior de la institución.”(Muriel y Rotta, 1980, pág., 269)***

Trabajar sobre comunicación en tiempos de crisis es el primer paso necesario para una buena gestión y así desarrollar una estrategia lo suficientemente efectiva para conocer, en los públicos internos, las necesidades y relaciones personales existentes dentro de la institución; siendo estas claves en una efectiva gestión de crisis.

El vínculo que se establece entre la institución y sus públicos es tan fuerte, y de tan alto grado de dependencia, que se convierte en una interdependencia, ya que la institución requiere de sus componentes individuales para el logro de sus objetivos y para su misma supervivencia como sistema. Los públicos internos satisfacen, a través de su trabajo en la institución, toda una serie de necesidades individuales. La interdependencia se constituye en el origen y razón de ser de la relación dando lugar a la permanente necesidad de mantención y mejora.

Según la clasificación de los autores, en toda institución existen dos tipos de públicos: directivos y empleados. Esto depende del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad de cada componente individual. Los directivos son personas que deciden sobre las políticas generales a seguir, y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la



institución y a cada uno de sus públicos, mientras que los empleados son aquellos componentes individuales del sistema que realizan el trabajo determinado por los directivos. Además, en una comunicación en tiempos de crisis, los principales públicos deben trabajar en la estrategia comunicacional que es propio público interno, entendiéndose a todos aquellos empleados de la propia organización. Centrados en estos tipos de públicos para el abordaje de la Municipalidad de Agua de Oro, serán vitales las relaciones que el comunicador institucional establezca con los directivos de la institución, quienes al establecer sus políticas generales, influyen en la dinámica de funcionamiento de los públicos internos. Para que estos sean eficientes, productivos y adecuados portadores de la imagen de la institución, es necesario establecer óptimas relaciones de cordialidad y confianza entre ellos y su institución, basados en el establecimiento de relaciones satisfactorias de trabajo las cuales derivan en dos dimensiones:

- **Dimensión de certidumbre:** disponibilidad de la información requerida sobre los asuntos que resulten importantes en una situación determinada. (Muriel y Rotta, 1980, pág., 273).
- **'Dimensión de apoyo:** implica no sólo el sentirse un componente valioso del sistema, sino también el sentir que logra la satisfacción general de sus necesidades.  
(Muriel y Rotta, 1980, pág., 273).

Desde estas dimensiones se aborda la relación entre los diferentes actores de la Municipalidad, determinantes para una comunicación efectiva y desde aquí altos estándares de eficiencia en su trabajo. Por otra parte, es necesario tener un buen flujo de comunicación entre los directivos y empleados, prioritario para el buen uso del sistema de comunicación. Muriel y Rotta hablan de "Redes internas de comunicación" y las define como el camino que siguen los flujos de mensajes y cada uno de los elementos que ellos involucran. Estos flujos pueden ser de dos tipos: los Formales que explícitamente están señalados en el organigrama o gráfica de la institución y los Informales que son los mensajes que fluyen sin distinguir jerarquías ni funcionalidades. Solo obedecen afinidades personales y sus principales características son:

- Son rápidos, ya que no siguen los canales de difusión formales y son mucho más personales en la transmisión.
- Son exactos, cuando se trata de información no controvertida.
- Existen en cualquier institución y pueden ser aprovechados por los directivos para difundir información.
- Se difunden a manera de racimo.

Para continuar, es necesario tener en cuenta que los objetivos y necesidades de cada individuo varían de acuerdo a su propia personalidad, experiencia, preparación y situación concreta. Cada persona es única, con necesidades diferentes que varían por diversos motivos. Para describir los diferentes tipos de necesidades de los empleados de la Municipalidad se aplicarán las teorías de Maslow que clasifican diferentes tipos de necesidades humanas y en la teoría de Gregor que se enfoca en el ambiente institucional.

Maslow plantea la existencia de varios tipos de necesidades humanas que requieren ser satisfechas en forma de cadena. De todas las actividades que el hombre desempeña para satisfacer sus necesidades se destaca su trabajo, ya que de este depende en gran medida la posibilidad de satisfacerlas.

- **Necesidades fisiológicas:** son las más básicas y de mayor jerarquía, son indispensables para la conservación de la vida (alimento, descanso, abrigo, etc.). Su satisfacción se asocia comúnmente con el dinero.
- **Necesidades de seguridad:** deseo de estar libre del miedo al peligro físico y a la insatisfacción de sus necesidades fisiológicas fundamentales. El individuo desea estar protegido de las contingencias futuras.
- **Necesidades de afiliación:** necesidades de aceptación que parten de la naturaleza del humano como ser social y necesitado de comunión con otros individuos. Quiere vivir dentro de una comunidad, pertenecer a ella y ser aceptado por los miembros del grupo.

- **Necesidades de estima:** es importante para el hombre percibirse estimado dentro del grupo de individuos en el cual se desenvuelve.
- **Necesidades de autorrealización:** el hombre debe ser lo que quiera. La manera en cómo el hombre satisfaga esta necesidad depende de lo maduro y estable que sea; y de aquello que desee ser (cuestión que varía a través del ciclo de la vida).

Las diferentes necesidades que describe Maslow, en este proyecto, serán entrelazadas con la teoría de Gregor, quien explica la existencia de dos tipos de instituciones reales: una donde el trabajo es visto como un mal necesario que asfixia a las personas (Teoría X), y otra, en la que el trabajo es visto como inherentemente satisfactorio (Teoría Y):

- **Teoría X:** se basa en el tipo de ambiente institucional que busca la satisfacción de necesidades en los niveles fisiológicos y de seguridad. Las personas prefieren ser dirigidas, no se interesan en asumir responsabilidades y ante todo desean seguridad; sus móviles son el dinero, las prestaciones y la amenaza de castigo.
- **Teoría Y:** características de la institución cuyo ambiente promueve la satisfacción de necesidades de afiliación, estima y autorrealización. El hombre puede seguir una dirección propia y ser creativo en el trabajo si se le motiva adecuadamente.

Retomando el concepto de comunicación educativa propuesto por Avejera, útil como punto de referencia para el análisis de la conformación interna de la Municipalidad de Agua de Oro y cuáles son las necesidades que tienen sus empleados el crecimiento tanto individual como colectivamente. A continuación, la definición de comunicación interna del autor:

***“Conjunto de procesos de interacción interpersonal, organizacional e inter-organizacional que se establece consuetudinariamente entre miembros, en cumplimiento de los objetivos institucionales y en defensa de las estrategias de sobrevivencia de los involucrados” (Avejera, 1988, Comunicación Institucional, pág., 12).***

Ahora bien, para la realización de este diagnóstico en tiempos de crisis será necesario conocer las diferentes actividades y procesos que lleva cotidianamente la institución para abordar la realidad comunicativa institucional. El autor define dos puntos específicos, los cuales son:

- **Aspectos reflexivos:** se pueden reconocer actividades y procesos de construcción reflexiva y analítica sobre la realidad institucional, en relación a la previsión y proyección de su desarrollo; la determinación de sus logros, el establecimiento de comportamientos adecuados a través de las normativas; estableciendo estrategias, líneas de acción coordinadas y diseño de planes que son el punto de cierre y apertura de la sinergia entre todos estos aspectos. Es el espacio donde se produce el aprendizaje institucional que permite la evolución y el cambio, lo instituyente.
- **Práctica institucional:** Aquel conjunto de procesos y actividades que supone la ejecución de tareas especializadas y/o generales que le permiten a la institución conseguir lo que se propone, cumplir con su misión, satisfacer las necesidades sociales de sus públicos, producir bienes y/o servicios necesarios para la sociedad, etc. Esto se conoce como las actividades de producción específicas de cada institución, en las que están incluidas las de comunicación, sean éstas reconocidas como tales o no.

Al aplicar esta metodología en la realización del diagnóstico se analizará las diversas partes que conforman la Municipalidad desde una investigación sobre la institución y el contexto de crisis en el cual se encuentra. Como dice Avejera:

***“recolectar, analizar y acumular información sobre diversos aspectos de la matriz social, de la población meta, de la propia institución y de los procesos de comunicación educativa que se operan entre sus diversos agentes sociales, de modo permanente, válido y confiable, para poseer una conciencia clara y suficiente sobre los principales problemas atingentes y de las alternativas de solución para los mismos” (Avejera, 1988, Entre Mediaciones y Procesos Participativos de Comunicación: una visión superadora, pág., 7).***

Así se podrán describir sistemáticamente los diversos aspectos relacionados con la realidad comunicativa institucional:

- Contexto social en el que se halla inmersa la organización.
- Caracterización de los diversos públicos con que se relaciona la organización.
- Características del público interno según su posición y como consumidores de comunicación.
- Historia y desarrollo, manifestaciones culturales y dimensión espacio-temporal.
- Modalidad que asumen los procesos comunicativos a nivel interno y externo: identificación de componentes (emisor, receptor, medio, código, mensaje), redes formales e informales, medios, actividades, propósitos, etc.

Se utilizarán las herramientas de investigación y acción propuestas por Avejera para un pormenorizado reconocimiento de la institución y sus problemas comunicativos. Posteriormente, se realizará un plan de comunicación basado en la obra "Auditoría de Comunicación" de Adriana Amado Suárez, Maximiliano Bongiovanni, María José Bustos y María Eugenia Etkin.

**Marco doctrinario:**

***"es el conjunto de valores colectivos, normas grupales y pautas de comportamiento individual que la institución adopta y desarrolla para concebir su propia misión histórica en la sociedad y llevarla a cabo".  
(Avejera, 1987. Herramientas para la investigación y acción, pag.14).***

Aquí se podrán reconocer en la institución sus valores, formas de pensar para desarrollarse en la sociedad. Para ello se indagará en cómo piensa la institución y cuál es la percepción sí mismo y su entorno:

- **Valores:** son los ideales que comparten y aceptan los miembros de una institución de manera explícita o implícita. Influyen en los comportamientos ya que brinda tipo de criterios.

- **Creencias:** son ideas, proposiciones, enunciados, concepciones reconocidas como verdades incuestionables, más allá de su validez objetiva, compartidas por los miembros.

A partir de estos componentes se generan pautas de comportamiento, formas de relacionarse y maneras de presentarse institucionalmente en donde existen tres tipos de construcciones doctrinarias:

- **Modelo deseado de sociedad:** son las concepciones, valores, principios y creencias acerca de cómo debe ser la sociedad en la que se desea vivir y en la cual se contribuye con la acción diaria.
- **Modelo deseado de institución:** cuál es el ideal, el deber ser, aquello a lo que se quiere llegar. Significa acordar valores, creencias, principios que sostienen y encaminan el trabajo.
- **Modelo deseado de comunicación:** constituido por las concepciones acerca de la comunicación, los valores y creencias que las definen, los componentes y características que se le reconocen. Permite reconocer la forma en que se generan y ejecutan los procesos de comunicación.

#### **Aspectos jurídico-normativos:**

***“Es el conjunto de normas jurídicas y reglamentarias a través de las cuales se prescriben, de modo más o menos explícito, los comportamientos individuales, grupales y/o colectivos de las personas que conforman la institución”. (Avejera, 1987, Herramientas para la investigación y acción, pág. 15).***

En cada organización existen pautas de comportamiento y leyes que involucran a todos los empleados. Estas definen cuáles son los comportamientos adecuados, esperados y exigibles en cada caso y cuáles son los que no deben realizarse, además de establecer sanciones. Por eso es importante reconocerlas y ver cuáles son las leyes que tiene la Municipalidad. Estas pueden ser, en palabras del autor; generales, específicas y particulares:

- **Leyes generales:** se originan en el estado, a escala nacional, provincial o municipal. Involucran a todas las personas e instituciones que integran la sociedad. A nivel de la institución, a estas leyes generales se las puede ubicar en las que se generan en las instituciones matrices, de la cual dependen las sucursales. Son reglamentos, manuales de funciones, estatutos, etc.
- **Leyes específicas:** regula la misión concreta del quehacer institucional. Son las que la propia institución asigna para prescribir comportamientos sobre su funcionamiento acorde a su marco doctrinario. Atañe a la institución en general o a diferentes aéreas. Instauran procedimientos, funciones, responsabilidades, derechos y obligaciones.
- **Leyes particulares:** referidas concretamente a la comunicación e institución. Las normas que de modo directo o indirecto, señalan las formas adecuadas de ejecutar las tareas y actividades de comunicación, atribuyendo responsabilidades, estableciendo procedimientos, identificando componentes del proceso comunicativo, prescribiendo comportamientos comunicativos, etc. Se encuentran generalmente de modo indirecto en procedimientos administrativos, la recepción y envío de datos, pedido de informes, órdenes de trabajo, etc.

**Aspectos referidos a la misión y a los logros institucionales:**

***“El conjunto de fines que la institución asigna (o le asigne la institución matriz o el estado) para avanzar hacia la construcción del modelo***

**deseado de sociedad y para superarse a ella misma en orden a una mejor prestación del servicio que esa sociedad le demanda” (Avejera, 1987, Herramientas para la investigación y acción, pág., 16).**

Una afirmación fundamental de la prospectiva **“hay varios futuros posibles”** en donde a los objetivos que se asigne la Municipalidad, ya sean generales, específicos o particulares son de vital importancia por ser el camino elegido para el avance como organización. Como expresa Jouvenel, 1968: **“La Prospectiva parte del principio lógico e indispensable que el futuro aún no existe y “se puede concebir como un realizar múltiple”**. En este proyecto será analizado cada uno de los objetivos que tenga la Institución para describir de qué manera busca avanzar hacia modelo deseado de sociedad. Además, se encuentran explícitamente enunciados en objetivos, estatutos, normas, documentos y planes operativos de la institución como también en la conciencia de cada uno de los miembros a nivel de conducción. No necesariamente significa que siempre son interpretados, promovidos y sostenidos del mismo modo por esas personas, sino además dependen de la manera en que estos se comuniquen. Los cuales son:

- **Generales:** logros establecidos en relación a la prestación del servicio o producción de un bien, a su propio desarrollo, al público institucional y a la sociedad. Son a largo plazo.
- **Específicos:** logros que se fijan en cada área o sector de la institución y que resultan de una fragmentación analítica de los objetivos generales. Delimitados en función del aporte necesario de cada área según las particularidades de las funciones que llevan a cabo. A medio plazo.
- **Particulares:** se refieren puntualmente a los logros en los aspectos de información y comunicación en relación a sus públicos institucionales y a su actividad. Son a corto plazo.



### **Aspectos materiales, financieros y tecnológicos:**

***“El conjunto de recursos materiales, técnicos y financieros de los que la institución dispone usualmente para llevar a cabo sus actividades de comunicación educativa interna y externa, provenientes de las diversas partidas presupuestarias que subsidian, financian o comercializan sus productos y servicios”. (Avejera, 1987, Herramientas para la investigación y acción, pág. 17).***

Para llevar adelante los objetivos de la institución es necesario conocer con qué recursos hoy cuenta la Municipalidad para su normal funcionamiento. Hay objetivos de trabajo muy buenos, pero sin los recursos necesarios no se llegará a los objetivos deseados. Avejera clasifica los recursos de la siguiente manera:

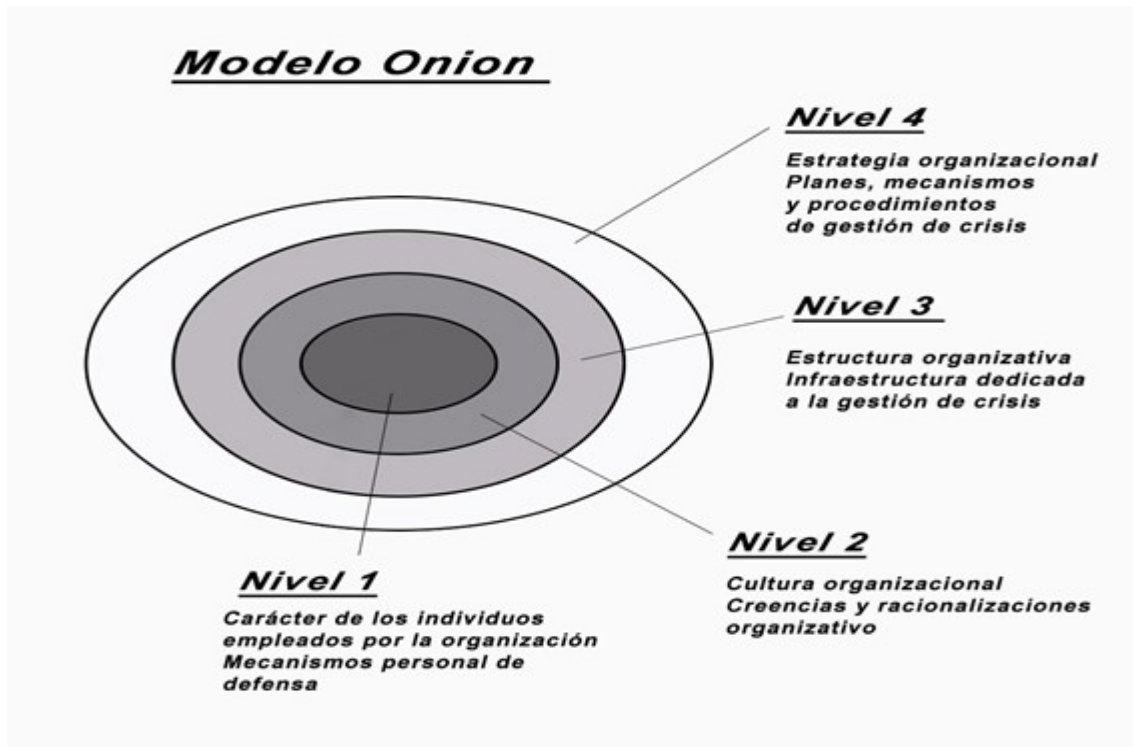
- ***Recursos materiales:*** insumos que necesita la Institución para llevar a cabo sus actividades y la infraestructura.
- ***Recursos tecnológicos:*** maquinarias, software, hardware y tecnologías de la comunicación con los que la institución dispone.
- ***Recursos económico-financieros:*** previsiones presupuestarias para la actividad institucional.

### **Aspectos organizacionales:**

***“El conjunto de roles, normas y pautas con que la institución recluta, adoctrina, organiza y pone en marcha a sus recursos humanos, para el logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo” (Avejera. 1987, Herramientas para la investigación y acción, pág. 18).***

La estructura que articula la institución es una construcción abstracta que reconoce en un conjunto de tareas y funciones delimitadas que están nucleadas en sectores, departamentos, áreas, etc., ya que son acciones preestablecidas por las personas y modelos de comportamientos esperados que permiten el control y la distinción de sus partes. La estructura se visibiliza en los organigramas donde cada posición representa roles, niveles de decisión al que pertenecen, la sectorización funcional que desempeñan y el conjunto de funciones que llevan a cabo. La dinámica del trabajo institucional hace que se encuentren situaciones que no se correspondan exactamente a su ubicación, funciones o roles graficados en el organigrama; por lo cual se va creando aquello conocido como “estructura informal o sociograma”, cuyo perfil suele no coincidir con el formal u “oficial” de la institución. Lo “informal” sería lo que realmente pasa en la institución.

Consecutivamente, una vez realizada la recolección de datos recurriendo a la metodología de Avejera y los demás autores elegidos para el diagnóstico, se utilizará toda esa información para analizar la comunicación en tiempos de crisis a través del modelo denominado Onion o Modelo Cebolla propuesto Pauchant y Mitroff (2001). Este enfoque fue concebido por y para las empresas privadas teniendo en cuenta la vasta experiencia de ese sector en la gestión de los diversos tipos de crisis. Se consideran útiles sus conceptualizaciones para también explicarlo en el sector público.



**Figura 1:** El modelo de cebolla en la gestión de crisis (Pauchant y Mitroff, 2001, p. 76)

Este modelo está constituido por cuatro capas concéntricas (nivel estratégico 4, nivel estructural 3, nivel cultural 2 y nivel existencial 1), conformando cada una de ellas un nivel diferente de la Institución. Cada una de sus capas se refiere a un nivel distinto de la realidad dentro de la organización:

#### **El nivel estratégico (4)**

En la gestión estratégica, la eficacia, la eficiencia y el alcance de los efectos secundarios en nuestro entorno son primordiales. Así, la adaptación al entorno externo, pero también interno, consideración de impactos, agrandamiento de la membrana las comunidades, las víctimas potenciales y todas las nociones de valores sociales e individuales deben ser parte de toda futura estrategia. Para prevenir y aprender de la crisis, se deben adoptar nuevas estrategias y formas de actuar. Las cuatro estrategias generales guían todo el esfuerzo en la gestión de crisis. Es importante que cada una de estas estrategias interactúe con las demás y actúen en un proceso vivo y dinámico. Por tanto, los tipos de crisis e intervenciones, las fases principales, las poblaciones y los problemas están interrelacionados. Evidentemente, al ser imposible prepararse para toda clase de crisis e intervenciones; el enfoque de

estrategia sistémica y los gestores preventivos son constituyentes de un "portafolio de crisis" que se articulan para las complejas relaciones entre variables.

### **El nivel estructural (3)**

La estructura organizativa de una empresa es determinante en la forma en que se percibe, reacciona, vive y sobrevive a las crisis. El diseño actual de las organizaciones suele ser ineficaz y, en ocasiones, peligroso en el manejo de crisis, complejidades y paradojas. Por ende, debe existir una visión sistémica donde todas las variables, (incluida estructura, personas, tareas, recompensas e información), se influyen constantemente entre sí. Por ejemplo, en comparación con un gerente del tipo "portador de crisis", que tenderá a centrarse en una sola dimensión, (por ejemplo, legal), la constitución de una unidad de crisis, reunirá a todas partes interesadas, integrando cultura y emociones, para así facilitar una coordinada gestión. Los gestores preventivos, que comprenden los mecanismos de defensa y sus racionalizaciones menos limitadas afectiva y cognitivamente, no tendrán un enfoque pasivo, sino organizado y creativo. Se obligan a pensar lo impensable, a ver en las paradojas de la destrucción y la producción, el orden y el desorden; es decir, ser conscientes que en las crisis y su gestión pasan por la complejidad, la multidisciplinariedad e interdepartamentalidad. En cuanto a la información, es fundamental recopilar datos previamente ya que durante la coyuntura la información tiende a escasear y ser influenciada por los mecanismos de defensa y racionalizaciones de los individuos.

### **El nivel cultural (2)**

Luego de los niveles 4 (Estrategia) y 3 (Estructura), el de Cultura es casi invisible, sutil e incluso informal. De hecho, estas son reglas no explícitas que dictan un comportamiento aceptable. La cultura está directamente ligada al existencialismo del primer nivel porque es un "pegamento psíquico" a la colectividad heráclita en la medida en que puede establecer la solidaridad y la cooperación. En la misma medida, los individuos hacen frente a diferentes antagonismos como la creación y la destrucción, y pueden utilizar los mecanismos de defensa para estar también positivamente ansiosos. Por tanto, el nivel de cultura se compone de racionalizaciones que expresan el olfato y el estado de ánimo de la empresa. Desafortunadamente,

muchas de estas racionalizaciones que también están directamente relacionadas con los tipos de personalidad y los mecanismos de defensa pueden ser muy peligrosas.

### **El nivel existencial (1)**

Finalmente, la capa más profunda del modelo Cebolla, el corazón de los humanos y también corazón de las diversas crisis representan el nivel existencial. Se dice que los problemas existenciales están en el centro de los problemas organizativos durante su búsqueda por la eficiencia, la excelencia y el sentido de la vida. La gestión de crisis requiere notablemente madurez emocional y empatía y / o compasión general hacia los seres humanos por parte de la alta dirección. De hecho, los individuos que tienen una efectividad limitada y se dicen ser genuinos (es decir, que tienen una imagen positiva de sí mismos) no reaccionan ni se manejan de la misma manera y al mismo nivel. En conclusión, las dos capas más profundas del modelo Cebolla, aunque de difícil acceso, son de suma importancia para una gestión más eficaz de la crisis, su comprensión más profunda y el desarrollo del aprendizaje. Una crisis es existencial, cultural, llena de emociones y reacciones complejas, además de estar influenciada por su entorno estructural y estratégico.

Si bien los seres humanos son todos políticos, simbólicos y psicológicos, al mismo tiempo, también son seres profundamente reflexivos que, a medida que actúan, construyen permanentemente conocimientos que ponen en funcionamiento en cada relacionamiento con los demás. Se considera que el mundo organizado es también el lugar de encuentro de una diversidad de saberes conjugados para eventualmente forjar un saber colectivo real, como también potencialmente contradictorio y ser la causa de muchos conflictos. Nuestras acciones en la sociedad y las organizaciones son decisivas y están influenciadas por la complejidad, las percepciones, las contradicciones, las complementariedades y los antagonismos. Pueden causar o desencadenar crisis de mayor envergadura y / o contribuir a su mantenimiento y buena gestión. Por último, suele ocurrir que las soluciones también son contrarias, es decir regresivas y progresivas.

### **Instancia de planificación**

Tras la finalización de la etapa diagnóstica y analizada sus resultados, se desarrollarán acciones de comunicación que contribuyan a resolver las principales problemáticas en la Municipalidad. Para llevar adelante el proyecto de planificación será utilizado el libro “Auditoría de Comunicación” de Adriana Amado Suárez, Maximiliano Bongiovanni, María José Bustos y María Eugenia Etkin; mientras para el desarrollo de cada proyecto del plan de comunicación serán las series de tácticas propuestas por Brandolini y Gonzalez Frigoli en su libro “Comunicación Interna”. Estas tácticas para pensar la planificación de los proyectos son: Segmentación de los Públicos, establecimiento de/los canales/medios, calendarización y presupuesto.

“Auditoría de Comunicación” es una guía práctica que brinda herramientas para trabajar metodológicamente la intervención de la comunicación en la institución. Este sistema aborda cuatro fenómenos de la comunicación, articulados entre sí y con un recorrido metodológico, en donde los autores reflexionan sobre los nuevos escenarios comunicacionales y su impacto. Además, desarrollan un análisis detallado de los públicos de las organizaciones y los integran como una fase de las distintas etapas del modelo de auditoría propuesto como metodología de diagnóstico. Antes de desarrollar el plan de comunicación se deben tener bien definidos los problemas comunicacionales de la institución, ya que siempre son el punto de partida para la realización de una buena investigación. Los autores indican en su libro:

***“El punto de partida de una buena investigación es el adecuado planteo de los problemas ya que delimita el objetivo de estudio que se va a abarcar” (Eugenia Etkin, 2011, pág. 93)***

Es importante aclarar que la planificación debe ser estratégica porque siempre debe partir desde la realidad. Para ello, el plan de comunicación debe partir desde los resultados obtenidos en el diagnóstico para así desarrollar un camino que permita alcanzar los objetivos planteados. Aquí señalan la teoría de Ander Egg, en donde este autor dice:

***“se parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico) y se establece una trayectoria (arco direccional) hacia una situación objetivo (lo que se desea alcanzar)” (Ander Egg 2007, pág. 51).***

Siguiendo esta metodología, los autores crean una estructura de planificación caracterizada por cuatro instancias a seguir:

- **Objetivos Comunicacionales:** Se enuncian de manera clara y sencilla para establecer los fundamentos del diseño de un futuro plan de comunicación ya que los objetivos guiarán la estrategia general de la auditoría. Tal como indica Capriotti *“los objetivos de comunicación son un elemento clave a la hora de diseñar una estrategia comunicativa, ya que guiarán toda la actividad de planificación y puesta en marcha del programa”*.

- **Acciones de comunicación:** se determinan las acciones que sugiere la auditoría de la organización. Las mismas deberán ser descritas de la manera más exhaustiva posible. Esto se realizará a través del relevamiento, del análisis y del diagnóstico, en donde se proponen acciones de comunicación y especifican cada una de las acciones correctivas con sus respectivos fundamentos, plazos y presupuestos. Es importante tener en cuenta que la coherencia entre el diagnóstico y las propuestas comunicacionales son fundamentales para lograr la articulación entre la teoría y la práctica.

- **Estrategia (medios, mensajes y públicos):** En este paso se desarrollarán diferentes estrategias de mensajes y medios que permitirán optimizar las acciones de comunicación. Tanto los mensajes como los medios deben ser coherentes con los problemas y objetivos planteados al inicio de la investigación.

Los mensajes varían según el soporte por el cual sean emitidos (gráfico, radial, informático, etc.) contemplando una estrategia general según el contenido de los mensajes. Se deberá especificar a qué públicos se quiere involucrar en cada una de

las estrategias diseñadas, determinando también la jerarquización y prioridad de cada uno.

Para su realización se implementarán las metodologías descritas por Brandolini y Gonzalez Frigoli, en donde existe una distinción entre estrategias y tácticas, por un lado, mientras por otro, los mensajes claves:

### **Estrategias y Tácticas** <sup>(1)2</sup>

La estrategia podría entenderse como el diseño de la manera en que se alcanzarán los objetivos. Una estrategia implica siempre una intencionalidad y fines claramente definidos. Es simple y profunda. Simple ya que lo difícil es encontrar la estrategia adecuada, pero su contenido, su esencia, es generalmente más simple; y profunda porque el alcance y la implicancia de lo que en ella se define impactarán sobre todo el escenario resultante.

En su obra "De la Guerra", Karl Von Clausewitz define a la estrategia como "el uso del encuentro para alcanzar el objetivo de la guerra; por ende, debe dar un propósito a toda la acción militar, propósito que debe estar de acuerdo con el objetivo de la guerra. En otras palabras, la estrategia traza el plan de la guerra y, para el propósito mencionado, añade las series de actos que conducirán a ese propósito". La estrategia traza la ruta a seguir para la consecución de los objetivos y las tácticas son los recorridos, los caminos tomados para alcanzar la meta.

Pero una estrategia no es sólo eso, sino que tiene asociado un grado de creatividad, de perspicacia, de ingenio a fin de reestructurar paradigmas y modelos que el estratega tiene en su mente para definir una estrategia exitosa.

Tal como lo explica Luis Fernández Sánchez, el pensamiento estratégico es la inflexión entre el pensamiento vertical y el pensamiento lateral, dos procesos mentales con naturalezas diferentes, pero complementarias en la medida que el pensamiento lateral o creativo, incrementa la eficacia del pensamiento vertical, al ofrecerle nuevas ideas o referentes para construir una elaboración lógica del mismo.

---

2 [ CITATION Bra08 \l 3082 ]



En el plano estratégico, el pensamiento permite combinar diferentes tácticas para alcanzar los objetivos, es una actividad puramente intelectual. En el plano táctico, la principal actividad es preparar y conducir las acciones individualmente, siguiendo los lineamientos de la estrategia. Es conveniente aclarar que mientras que la estrategia es una, las tácticas que permiten ponerla en práctica y alcanzar los objetivos, son varias. Las tácticas están siempre por debajo de la estrategia, tributan a ella, se las puede describir como “momentos” de la estrategia.

Siguiendo el orden de preeminencia dentro de las decisiones de la empresa, la estrategia de comunicación interna debe alinearse con la estrategia de negocios para contribuir al éxito de la compañía. En el plano táctico, la estrategia se hace visible en múltiples acciones y canales de comunicación, que harán llegar al público interno los mensajes clave de la organización.

Muchas veces los términos tácticas y técnicas se confunden. Mientras la estrategia define las líneas directrices y de modo abstracto lo que debe hacerse, las técnicas definen el cómo hacerlo y los procesos a través de los cuales se cumplimentará con dicha estrategia. Por su parte, las tácticas se corresponden con acciones puntuales y determinadas para gestionar situaciones, es decir, el cómo hacerlo en un momento concreto y en función de las circunstancias dadas.

Las tácticas que colaboran con una estrategia pueden ser:

#### Tácticas

- Segmentación de públicos
- Selección de canales
- Calendarización de las acciones
- Establecer un presupuesto

**Segmentación de públicos:** A partir del objetivo que la organización desea alcanzar, se define a quiénes serán dirigidos los mensajes. Por ejemplo, si se trata de normas de calidad, el público indicado solo será el personal de la empresa, en cambio, si lo que se intenta inculcar son conductas éticas se podrá incluir también a la familia y los proveedores.

**Establecer el canal:** Evaluar qué canal será es más efectivo para la circulación y recepción de los mensajes de acuerdo a lo que se quiere lograr y el nivel de acceso del personal al canal elegido. Elegir el canal es tan importante como el qué decir ya que si el destinatario no tiene acceso al medio, será una tarea en vano. Por ejemplo, se puede optar por generar un mail de circulación interna, pero si el personal no tiene tiempo para leerlo o carece del medio tecnológico se estará cometiendo casi el mismo error que no comunicar.

Un plan de comunicación institucional debe contemplar la sinergia de los canales a fin de complementarse sin solapamientos. Es necesario un conocimiento adecuado de la organización para así seleccionar un canal que respete las necesidades específicas de comunicación.

**Calendarización de las actividades de comunicación:** Establecer la periodicidad (semanal, mensual, bimestral, etc.) más efectiva para comunicar, a partir de la información que se deba transmitir, en el momento en que resulte más oportuno y, a partir de los resultados que se espera alcanzar, determinar el tiempo y el espacio que requerirán esos mensajes.

**Establecer un presupuesto.** Ésta es una parte sumamente importante de las comunicaciones internas ya que toda estrategia de comunicación implica costos en insumos, recursos humanos (propios o tercerizados) y tiempo. Prever la variable costos es un factor que puede incidir de forma decisiva en el éxito o fracaso del plan de comunicación, porque en muchos casos se contradice con la premisa de continuidad en la comunicación. El presupuesto debe contemplar recursos técnicos que concreten la comunicación interna usufructuando la infraestructura existente y/o adaptándola para lograr nuevos alcances (redes, sistemas, entre otras alternativas).

### **Mensaje Clave** (2)<sup>3</sup>

El componente estratégico en un plan de comunicación interna debe expresar los mensajes y temáticas claves y reiterarse en sus diferentes instancias. Los mensajes clave son temas centrales establecidos por la alta dirección como prioritarios para el negocio. Estos temas tratan sobre la orientación estratégica del negocio que todos los colaboradores deben comprender y aplicar en su trabajo diario para alcanzar los

---

3 [ CITATION Bra08 \l 3082 ]

objetivos corporativos. Por ello, la comunicación de los mensajes clave es ser constante al ser un tema siempre presente en la agenda de todo líder.

Los mensajes clave deben comunicarse en cascada, de nivel en nivel. Para lograrlo, los líderes son centrales, ya que tienen la tarea de comunicarles a sus equipos de trabajo, y esforzarse para que estos los comprendan correctamente. Pero es importante que los líderes sean legitimados ante su equipo, así sus mensajes serán tomados como válidos por los colaboradores.

Más allá de que los mensajes clave deben planificarse en forma anual o semestral, ante situaciones de crisis, pueden definirse nuevos y ponerse en circulación. La clave está en que ellos deben llegar a todos los niveles de la organización, por lo que los mandos medios y la red de facilitadores juegan un rol fundamental en su difusión.

### **Instancia de seguimiento. Monitoreo (La Evaluación)**

La evaluación periódica de la gestión de la comunicación interna es necesaria para ajustar o transformar el plan, si esto fuera necesario, y así alcanzar eficazmente los objetivos propuestos. Los datos obtenidos darán lugar a acciones futuras. Si no se toman en cuenta estos datos, o no se investigan, será difícil mantener una estructura de comunicación interna.

Para evaluar los resultados, los métodos más difundidos son las encuestas y sondeos de opinión interna. En esta instancia se evaluará no sólo el resultado de la comunicación sino también la adaptación y los cambios de actitud de los empleados.

Es importante considerar las evaluaciones previas al iniciar un proyecto o un plan, durante su ejecución y, posteriormente, su impacto. Es decir, si se cumplieron los objetivos fijados, las metas y los resultados esperados. Esto indicará el grado de la cultura de comunicación de la empresa, la satisfacción que los empleados poseen respecto a la información recibida; la efectividad y los desvíos en la recepción de los mensajes; y las sugerencias e inquietudes.

Un monitoreo eficaz debe contemplar la medición de la marcha del plan una vez implementado. Lo recomendable es realizar una nueva auditoría que contemple,

desde su diseño, categorías tendientes a analizar los avances alcanzados por el plan estratégico de comunicación interna, como así también los ajustes que se deben realizar a fin de cumplir con la estrategia y los objetivos planteados. Por eso se puede afirmar que la auditoría es un proceso cíclico.

De esta manera se realiza el seguimiento del plan de comunicación antes, durante y después; quedando así expuestas las diferencias entre un estado inicial y uno posterior que da cuenta de los objetivos cumplidos y los que restan alcanzar.

- **Conclusiones:** En este punto es importante que las conclusiones abarquen diferentes aspectos de la auditoría para un cierre del proceso y referenciamiento lo más fiel sobre la comunicación en la Municipalidad de Agua de Oro.

## Capítulo 4: Marco Metodológico<sup>4</sup>

El abordaje será sobre la Municipalidad de Agua de Oro, ubicada en la zona de las sierras chicas de Córdoba, en donde, por medio del diagnóstico, se conocerá la estructura y comportamiento interno de los diversos actores que conforman el día a día de la organización. En base a la información obtenida en el diagnóstico se procederá a la elaboración de una propuesta comunicacional superadora que optimice y refuerce la situación actual de la Municipalidad.

---

4 [ CITATION UII09 \l 3082 ]

En este abordaje se aplicarán las dos perspectivas de investigación; cuantitativa y cualitativa, partiendo desde su propio contexto ya que, para que la investigación sea lo más eficiente posible, se consideran necesarias la utilización de ambas perspectivas.

La investigación cuantitativa es una estrategia de investigación centrada en cuantificar la recopilación y el análisis de datos. Se forma a partir de un enfoque deductivo donde el hincapié está en la comprobación de la teoría, moldeada por filosofías empiristas y positivistas. El objetivo de la investigación cuantitativa es desarrollar y emplear modelos matemáticos, teorías e hipótesis relacionadas con los fenómenos. El proceso de medición es fundamental para la investigación cuantitativa ya que proporciona una conexión fundamental entre la observación empírica y la expresión matemática de las relaciones cuantitativas.

La investigación cualitativa es un método científico de observación que recopila datos no numéricos. Se suelen determinar o considerar técnicas cualitativas a todas aquellas distintas al experimento. Es decir, entrevistas, encuestas, grupos de discusión o técnicas de observación y observación participante. La investigación cualitativa recoge los discursos completos de los sujetos para proceder luego a su interpretación, analizando las relaciones de significado que se producen en determinada cultura o ideología. Es usada principalmente en ciencias sociales. La investigación cualitativa se basa en "estudios de caso, experiencias personales, introspección, historias de vida, entrevistas, artefactos y textos y producciones culturales, junto con textos observacionales, históricos, interactivos y visuales".

### ***Técnicas de Investigación ¿Qué son las técnicas de investigación?*** <sup>(3)</sup>

El trabajo de campo se llevará a cabo entre los meses de Octubre y Diciembre del 2020, con numerosas visitas a la institución, y realizando el desarrollo propuesto por Pedro Avejera.

En el progreso de este apartado metodológico tendrá como referencia los manuales de las cátedras "Metodología de la Investigación Aplicada" y "Taller de Medios de la Comunicación", todas de la orientación en Comunicación Institucional. Esta

bibliografía sirvió de base teórica-me<sup>5</sup> todo lógica para conceptualizar las diferentes técnicas aplicadas y operacionalizar aquellas variables halladas en entrevistas, observación y encuestas.

La utilización de ambas técnicas de investigación (cualitativa y cuantitativa), que contienen técnicas del campo cuantitativo (encuesta y análisis de contenido), y otras del campo cualitativo (observación y entrevista); permiten una aproximación al objeto estudiado lo más fidedigna posible. Las técnicas utilizadas son: entrevistas, encuestas y observación.

La **entrevista** es una técnica cualitativa para profundizar aspectos subjetivos de las unidades de análisis, tales como creencias, sentimientos, motivaciones, valores y posibles modos de actuar. Proporciona información sobre los estados de opinión, sobre hechos pasados o actuales. Supone siempre una interacción social por medio del diálogo. Se clasifican en:

- **Entrevistas estructuradas:** existe un cuestionario rígido, pautado. Todas las preguntas deben ser comparables para que cuando aparezcan variaciones puedan atribuirse a la respuesta y no al cuestionario.
- **Entrevistas semiestructuradas:** se desarrollan a partir de un guion con un conjunto de preguntas abiertas y cuestiones básicas a explorar, pero ni la redacción ni el orden de las preguntas están predeterminados.
- **Entrevistas no estructuradas:** no existe cuestionario, sí una situación abierta donde hay mayor libertad y flexibilidad. Estas se dividen en:
  - **Focalizadas:** los entrevistados participan de un espacio y un tiempo común, opinando sobre una situación concreta. Se centra en las experiencias subjetivas, y es dirigida por un coordinador que dirige buscando respuestas espontáneas, no forzadas.
  - **No dirigidas o en profundidad:** se desarrolla en una situación abierta, donde debe existir mayor flexibilidad y libertad. Es una serie de conversaciones libres donde el entrevistador poco a poco va incluyendo nuevos elementos para profundizar determinados aspectos. Normalmente incluye preguntas que surgen durante la entrevista.

---

5 [ CITATION UII09 \l 3082 ]

- **Clínicas:** es la más abierta y empleada por el psicoanálisis.

La **encuesta** es una técnica que permite obtener información acerca de una parte de la población, denominada muestra, por medio de un procedimiento estandarizado. Se relaciona con la estrategia de investigación cuantitativa. Los instrumentos utilizados son el cuestionario (rellenado por el encuestado) y la cédula de entrevista (completada por el investigador). Las preguntas de un cuestionario son de dos clases:

- **Abiertas:** dejan al encuestado expresarse libremente, brindan información pero son difíciles de codificar.
- **Cerradas:** se presentan con alternativas de respuesta (que deben ser exhaustivas, exclusivas y excluyentes, e incluso deben poseer categorías residuales para obligar a contestar: NS/NC), pero al facilitar la codificación pueden limitar la información. Pueden ser de distintas clases: *dicotómicas*, que presentan dos alternativas para responder (si/no) y de *elección múltiple*, que brindan una serie de alternativas. Estas últimas pueden, a su vez, ser en *abanico* (presentan varias respuestas posibles en forma conjunta, pudiendo señalar una o varias) y de *estimación* (respuestas en las que se puede indicar dentro de un rango el grado de valoración de los ítems presentados).

Por otra parte, las encuestas se pueden dividir según su naturaleza, pueden ser:

- *Preguntas de hecho*, cuando se refieren a cuestiones fácilmente comprensibles.
- *Preguntas de acción*, indagan acerca de las actitudes o decisiones tomadas.
- *Preguntas de identificación*, detectan las características de las unidades de observación.
- *Preguntas de opinión*, indagan acerca del pensamiento del encuestado.
- *Preguntas índices*, cuando se aborda un fenómeno indirectamente a través de sus índices.

Presentación del cuestionario elaborado: debe ser fácilmente legible, adjuntar una nota de presentación donde se explique para qué serán utilizados los datos y la aclaración de que el cuestionario es anónimo. Además, es necesario tener en cuenta un conjunto de recomendaciones al momento de formular las preguntas:

- Deben ser claras y coherentes, sin importar si son extensas.
- Hay que evitar que induzcan a las respuestas.
- Deben guardar relación directa con el problema de investigación.
- Las preguntas no deben incomodar a los encuestados.
- Deben de ser redactadas con un léxico común al encuestado.
- Deben ser susceptibles de una sola interpretación.

**La observación** se emplea como técnica de recolección de datos, en el sentido de estrategia metodológica, para abordar determinados problemas de investigación o para analizar determinadas perspectivas de un fenómeno social. La observación permite obtener información sobre un fenómeno o acontecimiento tal y como este se produce. Es posible emplearla en el estudio de casos donde los individuos son incapaces de verbalizar sus conductas o no desean referirse a ciertos hechos, ya que no requiere de la total participación del sujeto. Un factor que influye es el contexto, que puede ser tomado desde diferentes perspectivas. Se la puede utilizar en trabajos tanto cualitativos como cuantitativos. La observación puede ser:

***Según los medios utilizados:***

- Observación no estructurada: consiste en el reconocimiento y la anotación de los hechos partiendo de guías de observación poco estructuradas. Se la emplea para tener un contacto rápido con el medio a investigar.
- Observación estructurada: se establece de antemano qué aspectos de los fenómenos se van a observar. Provoca una limitación del campo y permite seleccionar los elementos observables.

***Según el modo de participación del observador:***

- Observación participante: el investigador se mezcla con los actores observados participando de la realización de las actividades cotidianas, desempeñando un rol en el grupo. Esto permite captar el significado subjetivo de muchas conductas.
- Observación no participante: se toma contacto con el grupo pero permaneciendo ajeno a la situación que se observa, siendo el investigador un "espectador". Como



el observador se introduce en el campo se corre el riesgo de modificar el suceso observado.

**Según el número de observadores:**

- Observación individual: la realiza una sola persona.
- Observación en equipo: existen diferentes maneras, siendo que todos observan lo mismo, cada integrante observa algo diferente, algunos observan mientras otros emplean otras técnicas, y la observación masiva es cuando los integrantes del equipo se distribuyen en diferentes lugares para observar un acontecimiento.

**Según el lugar donde se realiza:**

- Observación efectuada en la vida real: los hechos tal como ocurren sin preparar situaciones.
- Observación experimental: estudio de fenómenos o grupos preparados o manipulados por el investigador. Se diferencia el estudio *sobre el terreno* (cuando se manipulan variables sobre determinado grupo en su contexto, para observar cambios) y *en el laboratorio* (sala provista de elementos de grabación donde se registra el fenómeno).
- Según la naturaleza del objeto: modo de recogida de datos y naturaleza del objeto.
- Transversal explicativa: se emplea para detectar las variables que provocan diferentes rendimientos y procedimientos de trabajo, en un grupo de personas. Tiene por fin lograr una visión representativa de las prácticas del grupo.
- Longitudinal funcional: se trata de recoger datos para describir y comprender la dinámica de una conducta compleja frente a una tarea precisa. es examinar en orden cronológico el encadenamiento de actos de la persona que acaba de realizar la tarea. Se interesa más por la dinámica del funcionamiento individual y de grupo frente a una tarea.

**Entrevistas <sup>6</sup>**

---

6 [ CITATION UII09 \l 3082 ]

Las entrevistas serán semiestructuradas ya que permite la flexibilidad de formular cada pregunta según el devenir de la conversación y focalizar en los aspectos más importantes según las expresiones de la cara o el cuerpo.

El número de entrevistados será de seis personas para priorizar, a la hora de recabar la información, calidad ante la cantidad.

Los entrevistados serán:

- A. Primera entrevista: Intendente Orlando Belli.
- B. Segunda entrevista: Asesor contable Luis Palombino.
- C. Tercera entrevista: Secretario de Gobierno Rolando Castro.
- D. Cuarta entrevista: Directora de Salud Torres.
- E. Quinta entrevista: Director de Turismo y Cultura Marcelo Ottonello.
- F. Sexta entrevista: Coordinadora de Prensa y Protocolo Claudia Nuñez.

Las preguntas para cada entrevistado están pensadas según su posición en la estructura de mando y responsabilidades correspondientes. No todos recibirán un idéntico cuestionario. Todos los entrevistados serán directivos, ya que son quienes deciden e implementan las políticas generales, cuya influencia afecta cada fase de la actividad en la organización y a sus respectivos públicos.

## **Encuestas**

Esta técnica permite manejar una voluminosa cantidad de datos, abarcando la totalidad de la muestra, aquí todos los empleados de la Municipalidad con excepción de los seis directivos entrevistados (un total de 51 personas). Permite economizar el tiempo, facilitar el control del ambiente de recolección, conocer la opinión de los empleados sobre su institución y sobre todo, su valoración acerca de la comunicación interna.

La encuesta estará conformada casi por completo de preguntas cerradas, todas obligatorias. Las preguntas serán de diversas características: de opción múltiple, para

brindarle a los encuestados varias alternativas para elegir (las respuestas de los directivos serán sobre algún tema en particular, como la misión y visión de la institución, que permitirá ver si los empleados piensan igual que sus directivos), de abanico que presentan varias respuestas posibles en forma conjunta, pudiendo señalar una o varias (se podrá saber, por ejemplo, cuáles son los principales medios de comunicación que utiliza la institución), de **estimación** en donde las respuestas se ubican dentro de un rango de valoración de ítems presentados. También habrá algunas **Dicotómicas** en donde se le presentan a los encuestados dos alternativas para responder (si/no) y acompañando a esta pregunta cerrada se le incorpora una abierta, no obligatoria, para que aclare por qué optaron el “si” en la respuesta anterior. Por último, se adicionará al final una pregunta abierta, no obligatoria, allí se podrán expresar sobre aquello que deseen. Frecuentemente este estilo de preguntas brinda información muy valiosa.

### **Observación:**

En esta técnica se visualizará cómo se perciben y registran todos los fenómenos, expresiones y manifestaciones que ocurren en el cotidiano de la organización, todo con el propósito de recolectar información importante no obtenida en las entrevistas y encuestas. Esta técnica aproxima, desde una experiencia personal, a la realidad de la organización. Por otra parte, esta información es vital para la confección del sociograma de la organización.

El estilo elegido en la observación será **“no participativa”** debido a que no modifica el suceso observado. También serán **“individuales”** para no llamar la atención entre los empleados y así pasar lo más desapercibido posible. El objetivo de esta técnica es observar los sucesos en un día normal de trabajo y no situaciones de impostación o “actuaciones”. Para esta técnica la Municipalidad será visitada en diferentes días y horarios para apreciar el flujo de la comunicación en diversos momentos de la jornada laboral.

## **Capítulo 5: Diagnóstico**

### ***Presentación Institucional***

Agua de Oro es una localidad turística del departamento Colón, fundado el 5 de abril de 1896, ubicado en la zona central de la provincia de Córdoba entre las faldas orientales de la Sierras Chicas, atravesada por el fluido Río San Vicente. El territorio municipal se extiende aproximadamente 157 km<sup>2</sup> cuadrados, incluyendo zona urbana y rural. Su principal actividad económica es el turismo, siendo el Río San Vicente el principal atractivo durante la temporada alta estival. Cuenta con una diversa y numerosa oferta hotelera para el turismo: hoteles, camping, balnearios públicos y cabañas.

Ubicada al norte de la ciudad de Salsipuedes y al sur de la localidad de La Granja, se comunica con la capital provincial a través de la ruta provincial E-53, de la cual se dista solo a 44 km al norte e integrando el conglomerado de ciudades llamada “Gran Córdoba”, que experimentó un alto crecimiento poblacional en los últimos años. Debido a su cercanía con la capital es utilizada como pueblo dormitorio y/o sitio de descanso los fines de semana. (Según los datos del último censo, poblacional, cantidad de mujeres y varones).

La Municipalidad de Agua de Oro fue establecida por el Decreto Provincial Nº 8106 Serie "A", del 10 de agosto de 1968, inaugurada oficialmente el 13 de Septiembre del mismo año. Actualmente se encuentra gobernada por el intendente Orlando Belli, un recambio generacional necesario tras 29 años de mandato ininterrumpidos por Carlos Belli.

El último Censo Nacional de población en 2010 arrojó sobre la comuna los siguientes datos demográficos de población:

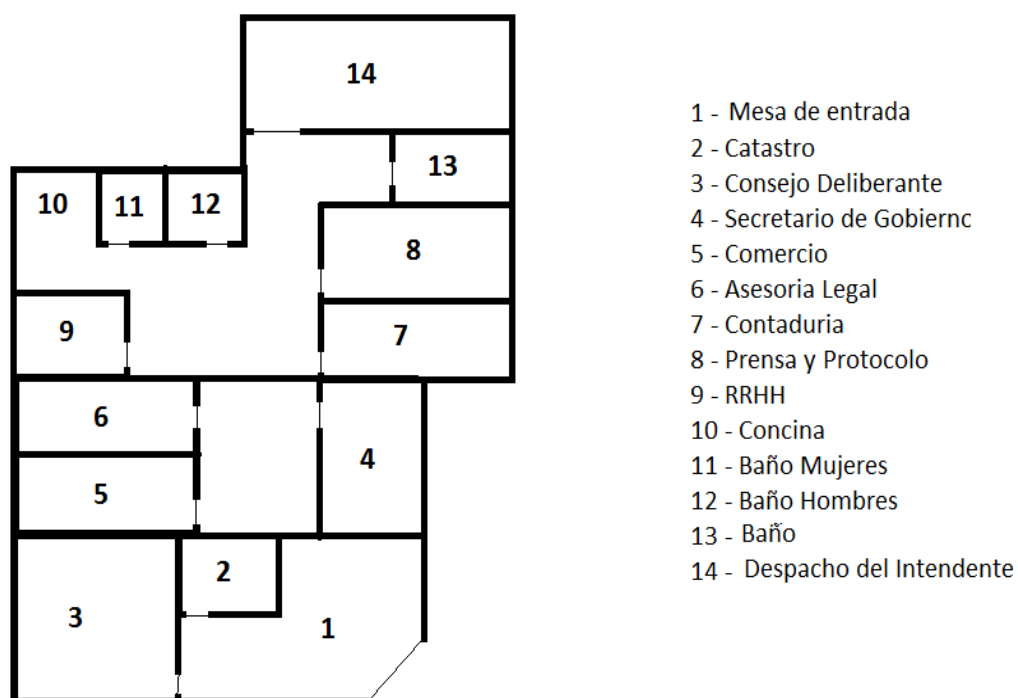
Datos	Cantidad
-------	----------

Población total	2.111
Mujeres	1.036
Hombres	1.075
Cantidad de viviendas	1.360

**Fuente:** Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 (INDEC)



**Figura 2:** Puerta principal. Fuente: Página web de la Municipalidad de Agua de Oro ([aguadeoro.gob.ar/](http://aguadeoro.gob.ar/)).



**Figura3:** Plano de la Municipalidad de Agua de Oro. Fuente propia.

### **Datos de la institución**

Denominación social: Municipalidad de Agua de Oro

Dirección: Av. Belgrano s/nº – CP: 5107

Teléfono y Fax: 03525 – 493244/493071

E-mail: [municipalidad@aguadeoro.gob.ar](mailto:municipalidad@aguadeoro.gob.ar)

Sitio web: [aguadeoro.gob.ar](http://aguadeoro.gob.ar)

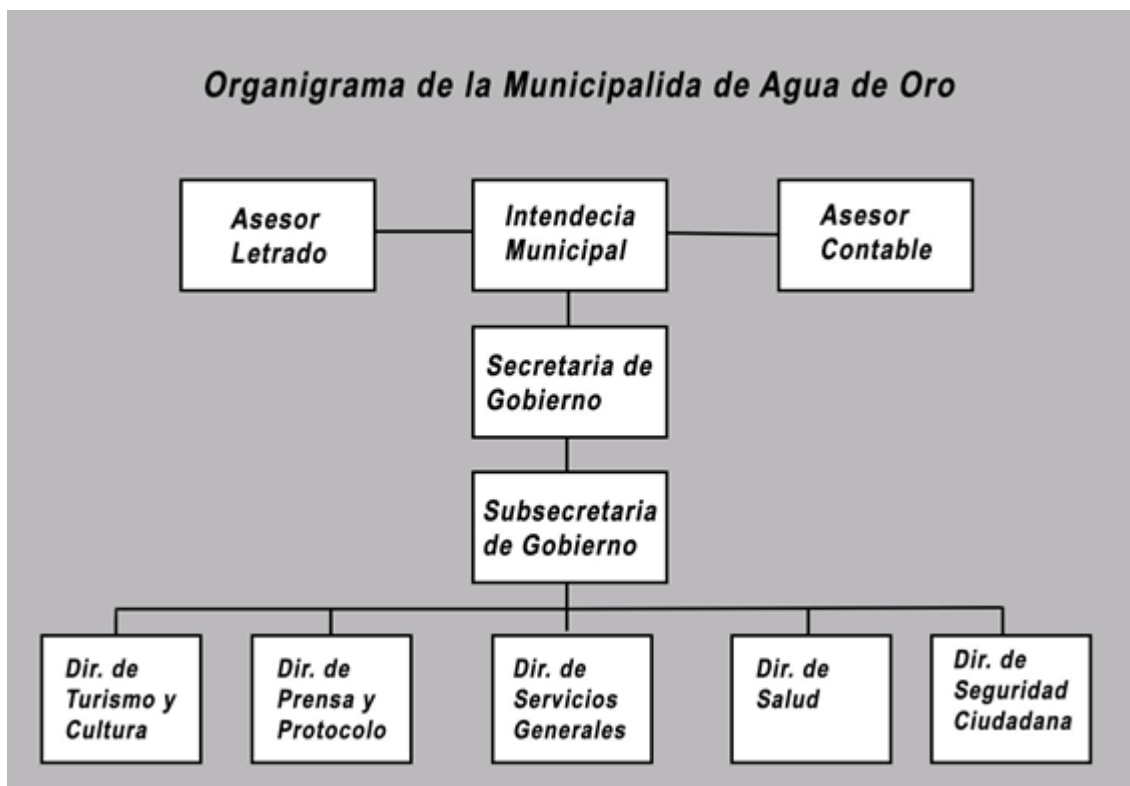
Redes Sociales:

- Facebook: Prensa Municipalidad de Agua de Oro
- Twitter: MuniAguaOro
- YouTube: Municipalidad de Agua de Oro
- Instagram: muniaguadeoro

Sector institucional al que pertenece: Sector Gubernamental nivel municipal.

Tipo de organización: Organización gubernamental · Edificio gubernamental

Nivel Organizacional de la Institución: La Municipalidad de Agua de Oro tiene un organigrama, el cual es una estructura que representa gráficamente a la Institución. Esta disposición permite que los miembros, y demás personas relacionadas con el municipio, se familiaricen con sus funciones, relaciones, respectivas autoridades y canales de supervisión.



**Figura 4.** Fuente: Municipalidad de Agua de Oro.

*En la cúspide del Poder Ejecutivo Municipal se encuentra el Intendente, siendo la máxima autoridad en la toma de decisiones. En calidad de staff se ubican Asesoría Letrada y Asesoría Contable, quienes por su posición estratégica, para el funcionamiento de la Municipalidad, son colaboradores directos del intendente. Un escalón abajo se halla primero, la Secretaria General, segundo, Subsecretaría General y debajo las demás direcciones: Dirección de Turismo y Cultura, Dir. de Salud, Dir. De Servicios Generales, Dir. De Prensa y Protocolo y Dir. De Seguridad Ciudadana.*

## **Dificultades y Facilidades para la recolección de datos**

### **Facilidades:**

- Desde la primera vez que hubo contacto con el Director de Turismo de la Municipalidad, Marcelo Ottonello, siempre estuvo dispuesto a ayudar en todo aquello que fuese necesario.
- El Intendente Orlando Belli brindó su ayuda cada vez que estuvo a su alcance a pesar de su atareada agenda.

### **Dificultades:**

- Si bien la mayoría de los empleados tuvieron una excelente predisposición para la realización de la encuesta, su instrumentación en la institución no estuvo exenta de contingencias. Las encuestas estaban preparadas para ser completadas, por cada uno de los agentes municipales, mediante el uso del Whatsapp, pero desde el momento de su entrega al Intendente, se sucedieron obstáculos en su concreción. Después de quince días de su inicio los resultados no fueron los esperados ya que solo cuatro encuestas fueron respondidas siendo el total de población a encuestar 55. Cuando se contactó al Intendente averiguar las razones, éste dijo que las imprimió y remitió al capataz, y brindó su número para un contacto más cercano. Tras varios contactos con el agente solicitando infructuosamente su apoyo, siendo el día veinticinco desde el lanzamiento, la cantidad de relevados era la misma, por lo que un miembro del equipo se



apersonó en las dependencias municipales (siempre con los cuidados necesarios contra el Covid-19) para encuestar de a uno a todos los otros empleados. Muchos fueron presenciales, otros reenviados por Whatsapp y Facebook para aquellos quienes desconocían la investigación, por ejemplo: vía Facebook, hubo contacto con una agente del área de Seguridad Ciudadana solicitando su ayuda, la cual expresó “ni idea de las mismas” y “nunca le había llegado nada”. Usando como base sus contactos de Whatsapp, sus compañeros respondieron al sondeo.

- El personal del dispensario, quienes están en la primera línea de pelea contra el virus, fue el más complicado para obtener su atención. Se les envió las copias escritas y, por medio de su directora, un link interactivo para conectarse desde sus móviles al micrositio de la encuesta. Al contactarlos días posteriores, todos indicaron no haberlas completado como también un total desinterés en realizarlo.

Aquí el resumen de lo sucedido durante el proceso de relevamiento al público interno de la institución.

## Análisis de la Comunicación

A la problemática de la comunicación interna dentro de la Municipalidad, donde todos los entrevistados consideran a la comunicación como clave para su trabajo diario, se observa que solo es empleada como una herramienta/soporte de difusión de la información. Esto se identifica en las palabras del Secretario General Rolando Castro quien nos dice: **“la comunicación interna tienen sus falencias porque al ser una estructura muy jerárquica la municipalidad, y muy verticalista, típico y propio de los municipios argentinos, muchas veces esa información viene dirigida desde la cabeza y en ese movimiento hay una comunicación que no es muy eficiente”**. También otros directivos como Marcelo Ottonello, de Turismo y Cultura, señalan: **“Internamente noto falencias, no soy experto, pero entiendo que tiene que haber un orden por lo menos, generalmente lo que se comunica es persona a persona y sin ningún tipo de respaldo de otro tipo. En algunos casos como con la secretaria de gobierno**

si se utiliza otro tipo de medios como mail o cuestiones que queden más por escrito, pero en general la comunicación es persona a persona o por medios digitales como whatsapp o por teléfono”. Con respecto a esto, la organización, desde hace dos años, busca mejorar su comunicación interna, pero es insuficiente, como expresa Rolando: **“el hecho que haya una persona trabajando en eso no soluciona el problema de fondo, para eso debería haber una estructura con mecanismos y procedimientos bien aceitados, estructurados, normados incluso, para como deber ser la comunicación interna”** y lo referencia como **“una estructura con mecanismos y procedimientos bien aceitados”**. Otros directores, como Claudia Nuñez, de Prensa y Comunicación, destacan la misma necesidad pero en otras palabras: **“Y, lo óptimo sería que todos nos podamos comprender y entender dentro de la muni, ya que como toda organización pública o privada lo más difícil es la comunicación. Como te decía recién, es necesario y prioritario realizarla de la forma correcta, pero también es lo más difícil porque cada uno tiene innato diferentes formas de comunicación”** y también, el Asesor Contable, Luis Palomino, se expresa sobre la necesidad de tener una mejor comunicación interna: ***“Internamente lo más importante de la comunicación es aceitar esto para que no existan problemas de comunicación y que la gente reciba la información lo más clara, simple, directa y de ser posible oralmente o a través de tecnología ”***. En este tiempo de crisis peculiar se agudizó la necesidad de estar vinculados y comunicados, a pesar de los protocolos sanitarios vigentes, que establecen un confinamiento preventivo y distanciamiento social. Los directores indicaron la existencia de una comunicación desorganizada que dificulta lograr los objetivos planteados de antemano. El estado de situación descrito debe ser abordado desde el marco teórico, que señala lo siguiente: ***“vamos a trabajar sobre comunicación en tiempos de crisis y el primer paso necesario para una buena gestión de crisis y para desarrollar una estrategia lo suficientemente efectiva es el conocer los públicos internos, sus necesidades y relaciones personales dentro de la institución”***. Para que una gestión de crisis sea efectiva, (Avejera, 1988), dice: **“se debe trabajar sobre un modelo de comunicación**

**participativo y dialogal, para centrar el proceso en prácticas cotidianas entre la organización y el público, siendo el eje de la relación las demandas y necesidades de las personas que integran los públicos de la institución”.**

## **Facilidades y obstáculos de la comunicación**

### **Facilidades**

- Reducido número de empleados, y por ello, más fáciles de ser contactados.
- Nivel educativo medio-alto y por ende con un bagaje cultural más amplio.
- Tanto los entrevistados como los encuestados concuerdan que la comunicación es primordial para un buen funcionamiento, mejorable con una debida planificación y práctica.

### **Obstáculos**

- Si bien reconocen la importancia de la comunicación, solo la utilizan instrumentalmente, predominando el manejo de Whatsapp y el cara a cara; los cuales son suficientes para desenvolverse en la cotidianeidad de su trabajo, pero sin estrategia ni organización, conspiran con la dinámica laboral.

- El servicio de Internet en la localidad es de baja calidad caracterizándose por su poca señal, en su variante móvil, y reducida velocidad, en su modo ADSL.
- No existe una planificación en comunicación entre áreas, cada director decide personalmente cómo comunicarse primando una gestión poco efectiva: no son proactivos sino que resuelven los problemas según cada urgencia.
- Ausencia de coordinación, a menudo los directivos se enteran de un proyecto cuando se encuentra en su desarrollo porque la mayoría de la información circula exclusivamente desde la intendencia hacia cada área específica.
- No poseen intranet ni ningún canal interno donde compartir y documentar la información operativa de la institución.
- Muchas veces se respeta el organigrama de trabajo, se habla de excepciones, pero que son recurrentes en lo cotidiano.

## Historia de la Comunicación en la Municipalidad

La gestión de la comunicación en la institución fue históricamente manejada por el intendente de turno. Carente de planificación alguna, la comunicación interna corría por cuenta de cada jefatura de área mientras en lo externo era supervisada por el jefe comunal junto a algún eventual asesoramiento externo.

En el año 2017, gestión del actual intendente, se incorporó un profesional de la comunicación quien gestiona la nueva secretaría de Prensa y Comunicación. El profesional a cargo de la flamante área se encontró con la siguiente estado de la comunicación institucional: ***“anteriormente teníamos reuniones una vez cada quince días las cuales eran presenciales en donde cada uno ponía su punto de vista y se hacían actualizaciones de cada una de las áreas con el DEM (Departamento Ejecutivo Municipal) que está formado por el Intendente, Secretario de Gobierno, Subsecretario de Gobierno y las cuatro direcciones que en ese momento eran tres direcciones, posteriormente se armó la cuarta que fue ambiente. Luego más o***

**menos como a los dos años entra la parte de Prensa y Comunicación hacia la población que al principio no la teníamos”.** Cristina Torres, Directora de Salud.

La flamante dirección tuvo que armarse desde cero, tal como lo expresa la actual directora, Claudia Nuñez: **“...como te decía, yo he conformado el área de comunicación de esta municipalidad que no existía, cuando uno emprende este camino que no es fácil, lo primero que tienes que hacer es generar el ámbito de comunicación.”** Sin embargo, y a pesar de la existencia del área comunicacional, persisten muchos problemas a resolver en la actualidad, como lo comenta Rolando Castro en su entrevista: **“...el hecho que haya una persona trabajando en eso no soluciona el problema de fondo, para eso debería haber una estructura con mecanismos y procedimientos bien aceitados, estructurados, normados incluso, para como deber ser la comunicación interna”.**

Tras 2 años de existencia del departamento, se desencadena la crisis de la pandemia SARS-CoV-2 que, en palabras de Cristina Torres, se caracteriza por lo siguiente: **“...en la época de pandemia es una comunicación permanentemente con teléfono; presenciales, virtuales, a cualquier hora, no se respetan sábados o domingos entonces estamos abocados prácticamente full time en todas las áreas dentro de la municipalidad”.** Con respecto a las medidas comunicacionales en la organización, la Directora de Prensa y Comunicación señaló cuáles fueron las principales: **“...hemos generado canales online porque no nos quedaba otra y si a veces reuniones esporádicas con referentes. Por ejemplo: en el momento que solo se permitían dos o tres personas, se decidía con estos referentes y luego se lo bajaban a la estructura base que se les comunicaba a través de grupos que ya tiene formalizados y a partir de ahí se lograba la comunicación”.** Si bien la comunicación se multiplicó en cantidad de soportes y frecuencias por efecto de la pandemia, esta no necesariamente dejó de ser traumática. La comunicación durante esta crisis fue marcada por la desorganización y su única aplicación con fines operativos. En la actualidad, Rolando Castro, afirma: **“Poco a poco todo se fue normalizando y ahora estamos volviendo a una normalidad condicionada al punto que en este momento estamos funcionando casi a pleno, solo nos está condicionando es el aspecto sanitario: tener cuidado con las actividades, con los aglomeramientos de personas, el uso de barbijo, lavado de manos por eso un a normalidad condicionada”**

Todas las acciones adoptadas durante la cuarentena, y tal como fue señalado anteriormente, fueron incorporadas a los usos y costumbres habituales por los miembros de la organización.

## **Análisis de la pandemia desde las entrevistas y encuestas**

### **Impacto de la pandemia**

#### ***1- El sistema de internet que tienen es antiguo para las necesidades de hoy en día***

Siendo un tema principalmente destacado por los directivos durante las entrevistas son aquellas medidas comunicacionales tomadas durante la pandemia. Al ser un pueblo alejado del principal centro urbano provincial, no posee una óptima cobertura de internet, como lo expresa la Directora de Prensa y Protocolo Claudia Nuñez: **“En este tiempo de pandemia ha costado mucho, porque al no poder generar elementos que se manipulen personalmente la mayoría de la comunicación fue online y sabemos que nuestra localidad como un gran porcentaje del interior de la provincia tienen serios problemas de conexión wifi que nos llevan a tener que utilizar otros métodos para llegar a la gente que no tiene acceso a redes y sistemas informáticos que nosotros sí tenemos”**. Luis Palomino reconoce esta falencia al serle indagado sobre el modelo deseado de comunicación: **“Sin duda que el modelo deseado es poder modernizar este municipio que trabaje con tecnologías más adecuadas, lo que demandaría mayor inversión y mayor cantidad de gente. Por supuesto que eso generaría gastos al pueblo que no estamos dispuestos tampoco a asumir, por eso de a poco iremos mejorando todo lo que se pueda”**. Si bien es reconocida la importancia de la comunicación, solo es aplicada como una mera herramienta instrumental. Cambiar esta concepción permitiría utilizar otras formas de trabajo y comunicación como son el “teletrabajo”. Sobre ello, Marceo Ottonello expresa: **“No tomamos ese estilo de medidas por que la Municipalidad tienen un problema que el sistema informático que tiene es bastante antiguo y eso hace que por ahí algunas tareas que podrían realizarse desde la casa se tengan que realizar si o si desde la muni porque ese sistema está cargado únicamente ahí y no permite el ingreso remoto, entonces eso sería algo que no se puede hacer”**.

## ***2- Utilización de Meet o Zoom para las reuniones aunque prefieran la presencialidad***

Debido a las medidas de distanciamiento social impuesto para la prevención del contagio del COVID-19, los soportes de comunicación remota crecieron en su uso y frecuencia debido a la capital necesidad de estar permanentemente comunicados, sin embargo, en los mandos medios aún prevalece la preferencia por las reuniones presenciales, como lo destaca Rolando Castro: **“Tuvimos algunas por estos medios, pero llegado al caso, y siendo que estas todos tan cerquita y teniendo lugar bien amplio para estar todos bien alejados con los protocolos correspondientes, la mayoría prefería personal, porque creo que la comunicación o diálogo entre las personas en mucho más fluido persona a persona, como estamos ahora en estos momentos, que por zoom”**. Cuando fueron indagados en la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los sistemas de comunicación más utilizados? Un 90% de los encuestados clasificó al Meet y Zoom como de poco uso. Retomando la utilización de estos medios, el Intendente expresó que **“al ser una Municipalidad chica”**, les resultan más práctico las reuniones presenciales.

## ***3- Principales medidas de comunicación durante la pandemia***

Por la pandemia, en la Municipalidad, comunicarse lo más práctico y eficiente posible fue un imperativo de la institución. Los medios de comunicación utilizados fueron el Whatsapp, cara a cara y llamadas telefónicas, como lo expresa Cristina Torres: **“en la época de pandemia es una comunicación permanentemente con teléfono; presenciales, virtuales, a cualquier hora, no se respetan Sábados o Domingos entonces estamos abocados prácticamente full time en todas las áreas dentro de la municipalidad”**. También se encuentra reflejado en la pregunta cinco de la encuesta, donde el principal medio de comunicación elegido por los empleados en pandemia es el Whatsapp, seguido por las reuniones cara a cara y llamadas telefónicas. El Whatsapp es el soporte preferido entre directivos mientras que para el vínculo con los empleados utilizan diversos canales: La información al “capataz” se deriva desde el área de Recursos Humanos, reservando el caso de la mensajería instantánea a la comunicación con el intendente. Hay varias formas de comunicación, las cuales se caracterizan por la desorganización y total ausencia de registro de los datos. En las encuestas el 57.5% de los entrevistados indicó estar muy a gusto, seguido por un 42.5% de quienes requieren una mayor organización interna para mejorar su productividad. Rolando Castro agrega que la comunicación aumentó su frecuencia de uso entre los diferentes directores de área pero aun careciendo de una “jerarquización y organización” que la haga más eficiente.

## Paternalismo en la municipalidad

La organización está atravesada por estructuras de poder que reflejan la forma de estructurar la división de tareas y su consiguiente, su estructura jerárquica. La dirección del flujo comunicacional es Horizontal y Vertical. Lo horizontal es predominante para consultar con los directivos de áreas, involucrarse en el proyecto, reservando la decisión final en el intendente, aquí se demuestra el carácter verticalista del ejecutivo municipal. Se concibe trabajar, como lo expresa el Secretario General: **“vertical porque básicamente todos los nudos tienen que pasar por la cabeza porque siempre tiene que saber que están haciendo los dedos de las manos y pies. Siempre vertical y es ahí donde la comunicación sabe fallar mucho porque hay instancias que tranquilamente podría conocerlas o comunicarlas el intendente a través de las reuniones de gabinete, por ejemplo, pero se comunican de otra manera; como saltando pasos o saltando áreas”**. A veces la impronta vertical y paternalista, que necesita ser omnipresente, lleva al no respeto del organigrama de trabajo ni las estructuras existentes surgiendo problemas, como nos cuenta Marcelo Ottonello en el próximo ejemplo; **“...algo que tengamos que trabajar conjunto con otra dirección o con algún área en particular, en vez de tener una reunión en conjunto todos los directivos involucrados más el intendente para ver los problemas y buscar soluciones, lo que se hace es ir directamente al intendente de forma desorganizada trasladándose todo a él para que decida y resuelva, es como que su decisión pasa por encima de cualquier otra”**. Este accionar, por parte del Intendente, buscando centralizar todas las decisiones del Municipio, los lleva a trabajar alternando entre la horizontalidad y la verticalidad. No solo es implementado con el nivel ejecutivo sino que también se extiende a los agentes municipales. En la pregunta número cuatro de la encuesta: ¿Los canales de comunicación interna se caracterizan por ser? Un 78% de los encuestados contestó que se utilizan ambos estilos de comunicación, tanto vertical como el horizontal.

## Análisis de la Municipalidad vista desde la perspectiva de Avejera



Según el autor, para la realización del diagnóstico es necesario conocer las diferentes actividades y procesos que lleva cotidianamente la institución para así abordar su realidad comunicativa institucional. Define dos puntos específicos, los cuales son: Aspectos reflexivos (el espacio donde se produce el aprendizaje institucional que permite la evolución y el cambio, lo instituyente) y Práctica institucional (las actividades de producción específicas de cada institución, en las que están incluidas las de comunicación, sean éstas reconocidas como tales o no). Los aspectos reflexivos dentro del municipio se caracterizan por la ausencia de cualquier estructura de trabajo mientras en la Práctica Institucional tampoco existe algún conjunto explícito, pero sí de hecho, de actividades definidas para el logro de los objetivos.

Desde este tipo de metodologías para realizar diagnósticos, enfocadas en la organización y el contexto de crisis en el cual está inmersa, se reconocerán las partes que componen una organización, aquí la Municipalidad de Agua de Oro.

El modelo de comunicación participativa y dialogal propuesto por Avejera, para analizar el municipio, detecta que tanto los directivos como el intendente escuchan a sus empleados. Según el imaginario de “una gran familia”, expresado por el intendente, y siguiendo a Maslow, existen varios tipos de necesidades humanas que requieren ser satisfechas para poder trabajar de una mejor manera, las cuales son: necesidades fisiológicas; son indispensables para la conservación de la vida (alimento, descanso, abrigo, etc.), necesidad de seguridad; en donde el individuo desea estar libre del miedo al peligro físico y a la falta de satisfacción de las necesidades fisiológicas fundamentales, necesidad de afiliación; porque toda persona quiere vivir dentro de una comunidad, pertenecer a ella y ser aceptado por los miembros del grupo, necesidad de estima; toda persona necesita sentirse un elemento estimado del grupo al que pertenece, y necesidad de autorrealización; el hombre debe poder crecer personalmente dentro de la institución y tener un crecimiento de su carrera. Con respecto a estas necesidades, el municipio tienen en cuenta a las necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación y de estima como lo expresa el director del municipio: **“los empleados son los que siempre están en la calle y por ahí es bueno no solo pedirle opinión, sino escuchar lo que ellos tienen para decirnos ya que ellos tienen un visión diferente, entonces, siempre los escucho y muchas veces hacemos tal como nos lo sugieren porque son acertados en sus planteos. Hay una muy buena relación y se los escucha siempre, es más, uno siempre los está motivando no solo con el sueldo, sino que también hay que**

**valorarlos cuando son eficaces y reconocerlo siempre”,** Asimismo, tanto el jefe comunal como los demás directivos destacan la necesidad de que los empleados estén “con los sueldos al día” y buenos salarios. Sin embargo, las necesidades de autorrealización no fueron tenidas en cuenta, siendo esto de vital importancia para una buena comunicación, según Avejera, y corroboradas en la encuesta, cuando se les pregunta: ¿Con cuáles de estas afirmaciones se siente Ud. más identificado? La orden de preferencia fue la siguiente.

- 57,5% Me siento muy a gusto con la forma de trabajar, las posibilidades de crecer dentro de la organización, el grupo de trabajo que tengo y la estabilidad que me da hacia el futuro.
- 35% A veces siento que si existiera más organización y comunicación los resultados de mis tareas podrían ser más aprovechados.
- 7,5% Siento que realizo siempre el mismo trabajo produciéndose cierta frustración.

El 42.5% de los relevados expresa una predisposición a la capacitación y una mejor comunicación en su trabajo. Los datos demuestran el requerimiento a su empleador de una mayor organización en las tareas y mejores herramientas para llevarlas a cabo. A la luz de los datos obtenidos, se detectó que desde la Municipalidad no se consideran las necesidades de autorrealización de sus empleados, tal como lo postulan las autoras. Utilizando la teoría de Gregor, que explica la existencia de dos tipos de instituciones reales: la Teoría X (donde el trabajo es visto como un mal necesario asfixiante para las personas, son los niveles fisiológicos y de seguridad), y otra la Teoría Y (en la que el trabajo es visto como inherentemente satisfactorio, son los niveles de afiliación, estima y autorrealización). En la organización se tienen en cuenta todas las necesidades propuestas por Muriel y Rotta, excepto las de autorrealización.

La Municipalidad es una institución X que se concentra en brindar principalmente seguridad económica a sus dependientes, como lo expresa Rolando Castro: **“si uno analiza los números en frío, la situación en la que los empleados están tanto en lo laboral como en lo económico, si bien no están en lo ideal se podría decir que están satisfechos o cubiertos en sus necesidades personales y en este sentido yo creo que el municipio le da mucha importancia... Ratificó que el municipio le da mucha importancia porque en los tres o cuatro últimos años el empleado en nivel salarial**

nunca perdió contra la inflación, hemos aplicado cláusula gatillo y llegamos a porcentajes que equiparan con la inflación anual, si bien los básicos sobre los que aplican estos porcentajes no son los mejores, pero tampoco son los peores comparados con otros municipios de la región... Ahora bien, también es cierto que hay otras cuestiones y no solo lo económico; como lo laboral, el puesto que cada uno ocupa, provisto de lo que necesita y en estas cosas también se ha prestado **mucha atención**". Caracterizado por una manifiesta verticalidad en la comunicación. donde la última palabra la tiene siempre el Intendente, aunque haya una escucha activa hacia todos sus empleados, como lo expresa el Director de Turismo y Cultura: "**Bueno en realidad la municipalidad tiene una estructura verticalista porque todos dependemos del intendente y de ahí las diferentes áreas como Secretaria de Gobierno y Subsecretaría General son superiores a los directores y en mi caso que soy director si algún secretario me requiere alguna explicación, rendición o lo que sea que necesite tengo que responderle de forma directa y vertical para arriba aceptando como una orden digamos**".

Siguiendo a las autoras, se destaca la necesidad de establecer óptimas relaciones de cordialidad y confianza entre los directivos y empleados. Esta relación basada en el establecimiento de relaciones satisfactorias de trabajo, las cuales derivan en dos dimensiones: Dimensión de Certidumbre (disponibilidad de la información requerida sobre los asuntos que resulten importantes en una situación determinada) y Dimensión de Apoyo (implica no sólo sentirse un componente valioso del sistema, si no también que logra la satisfacción general de sus necesidades). Según estas dimensiones, en la organización la información requerida para el trabajo, o sea, la dimensión de certidumbre, se maneja aceptablemente, pero con cierta desorganización, tal lo indican los datos recolectados en las encuestas: Pregunta: ¿Qué tipo de relación predomina en la comunicación interna de la Municipalidad? Los resultados fueron los siguientes;

- 40% Una relación cordial en donde los empleados tenemos la información disponible para hacer cada uno nuestro trabajo.
- 32.5% Una relación de cordialidad y confianza en el otro, en donde se escucha y tiene en cuenta la opinión del empleado.
- 27.5 Una relación más bien vertical en donde se da una directiva y el personal subalterno la cumple sin cuestionamiento alguno.

De este relevamiento, un 72.5% expresa su conformidad con la información brindada por los directivos para la realización de las tareas. Con respecto a la dimensión de apoyo, si bien los directivos valoran algunas de sus necesidades; la opinión de sus dependientes no se demuestra del toda satisfactoria, un 42.5% de los interrogados está predispuesto a la capacitación como fin para lograr un crecimiento dentro de la organización y así mejorar la comunicación en su trabajo.

Desde el punto de vista de Avejera, es de vital importancia que la Municipalidad mejore sus canales de comunicación y posea un plan de capacitación para sus empleados. Para conseguir sus objetivos se necesita definir su Marco Doctrinario, que el autor lo define: **"es el conjunto de valores colectivos, normas grupales y pautas de comportamiento individual que la institución adopta y desarrolla para concebir su propia misión histórica en la sociedad y llevarla a cabo". Avejera.** Tras el análisis de la información recolectada en las entrevistas, encuestas y observación, se observa un conjunto de valores y creencias bien definidos, los cuales se resumen en los siguientes dichos del jefe comunal; **"...Yo creo que valores y creencias son lo mismo, o sea, pensar en el bienestar de los vecinos, de las relaciones que tienen, y por sobre todo, que les guste lo que hacen"**. El Secretario General, en el mismo sentido, declara: **"...los valores que tiene la institución o por lo menos los empleados como institución son tratar de servir al público lo mejor posible, sería servicio a la gente"**, mientras el director de Turismo y Cultura habla sobre los valores y creencias, como los otros directivos, de servicio a la comunidad; **"...Creo que unos de los puntos es cuidar el aporte del contribuyente o del vecino y tratar de brindarles en la medida de lo posible soluciones a los problemas que se plantean en la sociedad. Y por creencias creo que hay una búsqueda de intentar ordenar, sobre tratar de ser amplio en cuanto a los diversos espacios que la sociedad tiene, tanto para jóvenes, como adultos"**.

Definen como principal valor el servicio a la comunidad; pero antes se debe eficientizar la comunicación interna protocolizando e instituyendo, por medio de capacitaciones, las diferentes instancias y los medios/soportes adecuados para la gestión de toda comunicación interna. Cada área tiene una forma anárquica de comunicarse, como lo expresa Rolando Castro: **"... cada uno tiene sus propios matices, lo que sí tiene un denominador común que es la falta de protocolización de la comunicación, de la forma de transmitir ya sea órdenes, pedidos, solicitudes o lo que sea, no queda plasmada en ningún lado y esto les pasa a todos. Yo siempre les digo que el**

**papelito es lo que nos va a salvar cuando cometamos errores o entremos a identificar donde estuvo la falla de un proceso y si no tenemos el papelito, está todo muy lindo, porque es un trabajo menos, pero a la larga no es beneficioso”,** de la misma manera, la Directora de Prensa y Comunicación respondió en la pregunta ¿Cómo está organizada la comunicación dentro de la Institución?: **“En la interna como todo estado se maneja a través de formularios, y tiene diferentes cuestiones en cuanto a que cada área está organizada en diferentes formas de comunicar , es decir, Servicios Públicos tiene su forma, Contaduría también (es la más estructurada que se puede, en ordenes de compras y demás)”**. La carencia de planificación es resaltada tanto por los directivos como los empleados, quienes requieren una mejor organización de la comunicación interna. Cuando se les preguntó ¿Cómo está organizada actualmente la comunicación dentro de la institución? los resultados fueron los siguientes:

- Excelente 5%
- Muy bien 35%
- Bien 30%
- Regular 27.5%
- Mal 2.5%

Como se observa, sumados los porcentajes de Mal, Regular y Bien, el 60% de los encuestados manifestaron su disconformidad con la actual gestión de comunicación.

Una óptima planificación de la comunicación interna cumplirá con los tres tipos de construcciones doctrinarias pregonadas por Avejera: Modelo deseado de sociedad (concepciones, valores, principios y creencias de cómo debe ser la sociedad en la que desean vivir), Modelo deseado de institución (cuál es el ideal, el deber ser, aquello a lo que se quiere llegar), Modelo deseado de Comunicación (Permite reconocer la forma en que se generan y ejecutan los procesos de comunicación). Consultados los directivos sobre los modelos deseados, el primer dato distintivo es la disonancia entre el pensamiento del Intendente con respecto sus los directivos. Para el ejecutivo municipal la gestión actual de comunicación es óptima: **“...Yo creo que el sistema que estamos utilizando nos dió buenos resultados. Somos un municipio chico y no nos es necesario más sofisticados medios de comunicación como Intranet, Zoom o Meet. Para más adelante veremos cuando haya mayor número de personal”**.

Los directivos, por otro lado, no concuerdan con la perspectiva del jefe comunal. En el requerimiento, ¿Cuál es el modelo deseado de institución y futuro de comunicación?, remarcan la necesidad de un ordenamiento para la comunicación interna, a través de una “estructura específica”. Rolando Castro define: **“...Primero habría que tener una estructura específica, el hecho que haya una persona trabajando en eso no soluciona el problema de fondo, para eso debería haber una estructura con mecanismos y procedimientos bien aceitados, estructurados, normados incluso, para como deber ser la comunicación interna”**. La Directora de Prensa y Protocolo mencionó que, por efecto de la pandemia, se agudizó la demanda de comunicación remota, que no pudo ser satisfecha debido la carencia de una adecuada infraestructura de internet en la región: **“... lo óptimo sería que todos nos podamos comprender y entender dentro de la muni, ya que como toda organización pública o privada, lo más difícil es la comunicación. Como te decía recién, es necesario y prioritario realizarla de la forma correcta, pero también es lo más difícil porque cada uno tiene innato diferentes formas de comunicación. En este tiempo de pandemia ha costado mucho, porque al no poder generar elementos que se manipulen personalmente la mayoría de la comunicación fue online y sabemos que nuestra localidad como un gran porcentaje del interior de la provincia tienen serios problemas de conexión wifi que nos llevan a tener que utilizar otros métodos”**. Sobre estos dos puntos, en particular, el Asesor Contable dice: **“Sin duda que el modelo deseado es poder modernizar este municipio, que trabaje con tecnologías más adecuadas, lo que demandaría mayor inversión y mayor cantidad de gente.... Internamente lo más importante de la comunicación es aceptar esto para que no existan problemas de comunicación y que la gente reciba la información lo más clara, simple, directa, y de ser posible, oralmente o a través de tecnología para no tener que hacer una orden por escrito, cuando hoy en día por un mail, mensaje o algo así se puede informar a los empleados”**. Sobre la carencia de infraestructura de internet, el Director de Turismo y Cultura, menciona su imposibilidad de trabajar remotamente desde su casa, durante el confinamiento preventivo y obligatorio, debido al obsoleto sistema utilizado por el Municipio: **“...No tomamos ese estilo de medidas por que la Municipalidad tienen un problema que el sistema informático que tiene es bastante antiguo y eso hace que por ahí algunas tareas que podrían realizarse desde la casa se tengan que realizar si o si desde la muni porque es sistema está cargado únicamente ahí y no**

**permite el ingreso remoto, entonces eso sería algo que no se puede hacer**". Aquí se manifiesta una falencia importante en los recursos tecnológicos, como los define Avejera.

El autor define los Aspectos Materiales, financieros y tecnológicos como el conjunto de recursos que la institución dispone usualmente para conseguir sus objetivos de comunicación interna y externa. Los clasifica en: **Recursos** Materiales (insumos que necesita la Institución para llevar a cabo sus actividades y la infraestructura), Recursos Tecnológicos (todo estilo de maquinarias, software, hardware y tecnologías de la comunicación con los que la institución dispone), *Recursos Económico-Financieros* (previsiones presupuestarias para la actividad institucional). Para cumplir los objetivos de la institución es necesario conocer los recursos disponibles. Desde el análisis de los datos se verificó que la organización manejó la crisis sin descuidar su quehaceres habituales: **"...Hay que tener en cuenta que no solo el sueldo es muy importante sino también que el empleado trabaje cómodo y con esto me refiero a todas las medidas de seguridad, por ejemplo, cuando salga tenga su casco ó que los vehículos sean cómodos, etc. Afortunadamente tenemos una flota al 100% trabajando sin ningún vehículo roto siendo importante que el empleado esté cómodo y seguro en el ambiente donde trabaja"**, Rolando Castro dijo: **"...también es cierto que hay otras cuestiones y no solo lo económico; como lo laboral, el puesto que cada uno ocupa, provisto de lo que necesita y en estas cosas también se ha prestado mucha atención. Se ha mejorado mucho en el último tiempo"**.

Para solventar todos los gastos, entre ellos, los insumos de trabajo, la organización cuenta con dos vías de financiamiento: la coparticipación provincial y los impuestos a los contribuyentes locales, en palabras de Marcelo Ottonello: **"...Los recursos de la municipalidad son dos: uno la coparticipación y el otro los impuestos que pagan los vecinos. Con el segundo se hace frente a todos los servicios que tiene la Municipalidad"**, y en palabras de Cristina Torres: **"recursos económicos la mayoría está puesto por la municipalidad con el apoyo dado por la provincia en cuanto a los insumos. Por otra parte, sé que la provincia ha disminuido algunos aportes de programas que teníamos para desviarlos a salud pero aumentó la cantidad de equipos de protección personal, insumos de antígenos, de hisopados, etc. Todo eso lo aporta provincia, todo lo que es insumo y la parte técnica la puso el municipio"**. Cuando se les preguntó a los empleados en las encuestas sobre las disponibilidad de los recursos, respondieron: *¿Para afrontar la situación de pandemia los*

recursos materiales, económicos, tecnológicos y de personal con que contaron fueron?

Los resultados son los siguientes:

- Muy Adecuadas 60%
- Suficientes 30%
- Insuficientes 10%
- Muy insuficientes 0%

Un 90% exhibió una alta consideración sobre la disponibilidad de recursos. Punto aparte merece la contradicción entre la idealización y la ejecución real de los recursos tecnológicos, aspecto íntimamente relacionado al modelo deseado de institución, el cual versa sobre modernización del municipio con las mejores tecnologías para la gestión. La disonancia entre el discurso político y su acción responde a una visión sobre el cómo debe ser la gestión del estado. Aquí se concibe, en hechos, la idea que la inversión en infraestructura de comunicación no es necesaria para el poco tamaño de la organización y el reducido número de público interno afectado.

Sin embargo, consultados los directivos sobre sus modelos deseados de comunicación y de institución, a excepción del jefe comunal, todos señalaron la necesidad de un orden en la comunicación interna o “estructura específica”, a decir de Rolando Castro. Se observa que para la conquista de los objetivos la organización deberá invertir en infraestructura de comunicación. El autor habla de aspectos referidos a la misión y a los logros institucionales, definidos como: **“El conjunto de fines que la institución asigna (o le asigne la institución matriz o el estado) para avanzar hacia la construcción del modelo deseado de sociedad y para superarse a ella misma en orden a una mejor prestación del servicio que esa sociedad le demanda”**. La institución se auto asigna un conjunto de fines para avanzar en la búsqueda de sus modelos deseados, en donde el principal será brindar más y mejores servicios a su comunidad. Avanzar en busca de estos modelos significa tener un conjunto de objetivos que se clasifiquen en: Objetivos Generales (establecidos en relación a la prestación del servicio o producción de un bien, son a largo plazo), Objetivos Específicos, o sea la manera en que se cumplen (logros que se fijan en cada área o sector de la institución y que resultan de una fragmentación analítica de los objetivos generales (A medio plazo) y Objetivos particulares (son



puntualmente los logros en los aspectos de información y comunicación en relación a sus públicos institucionales y a su actividad. Son a corto plazo). Los **Objetivos Generales** que existen en el Municipalidad desde el primer mandato de Orlando Belí, iniciado en 2015, es el servicio a la gente y un deseo de prosperidad y orden en el futuro: **“Siempre se tratar de cumplir, brindar servicios, asistencia social y escuchar a los vecinos es algo muy importante y por la visión el orden, tratar de que sea un pueblo ordenado, seguro y un pueblo acorde al crecimiento demográfico que vamos a tener en estos años venideros”**. Lo enunciado anteriormente son objetivos de largo plazo. En el actual contexto de crisis sanitaria, los **Objetivos Particulares** de la Municipalidad, son principalmente mejorar, colaborar y abastecer lo mejor posible al sistema de salud local, para que su personal trabaje en buenas condiciones posibles y que todos los vecinos de Agua de Oro estén protegidos lo mejor posible. El Director de Turismo y Cultura dice que en esta época debieron auxiliar a otras áreas saturadas por la crisis sanitaria: **“...estos meses ha habido un poco más de actividad porque hemos necesitado trabajar en conjunto. En mi área específicamente no estamos relacionados con la salud o seguridad pero estos meses estuve colaborando con esas áreas porque han estado desbordados por el asunto del Covid-19, por eso desde mi área a pesar de no tener nada que ver ha estado colaborando particularmente con el área de seguridad ciudadana y con el área de salud”**. En los **Objetivos Específicos**, que son a corto plazo, el Secretario General dijo: **“Principalmente todas las medidas están relacionadas a lo sanitario y a preservar la salud de aquellos empleados que estaban con alguna condición de vulnerabilidad”** y el Asesor Contable destaca la protección al ciudadano como el principal leitmotiv; **“...Desde el municipio ante la llegada inesperada de esta pandemia lo primero que se intentó optimizar en cuidar a la gente, razón por la cual se reforzó y se podría decir se duplicó la asistencia en el dispensario contratando a personal para armar dos áreas dentro del dispensarios, una que se dedique a trabajar con todos los cuidados correspondiente al Covid y otro para las otras patologías que no sean Covid-19**. Con respecto a los objetivos a corto plazo, el jefe comunal, como así también la Directora de Salud, hicieron hincapié en los pilares básicos y generales de la actual gestión: **“...sin duda siempre este municipio hace hincapié en los pilares básicos que son: de educación: siempre estamos colaborando con las escuelas y en este momento estamos haciendo aulas para un colegio, con respecto a la salud que ,por supuesto, es otro pie fundamental en el cual permanentemente trabajamos en conjunto con**

**los directores, la parte seguridad: con la policía y Seguridad Ciudadana, estamos por sumar otra parte muy importante que es la justicia: con el nuevo juzgado de paz que pronto lo vamos a tener permanente acá en nuestra localidad”.**

Para que la institución pueda alcanzar sus objetivos, los llamados Aspectos Organizacionales, definidos por Avejera como: **“El conjunto de roles, normas y pautas con que la institución recluta, adoctrina, organiza y pone en marcha a sus recursos humanos, para el logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo”.** La organización se identifica con el Organigrama, el cual contiene a toda la institución. En la Municipalidad de Agua de Oro hay una organización bien definida, donde el Intendente está en la cúspide siendo la persona quien toma las decisiones finales. En calidad de staff se ubican Asesoría Letrada y Asesoría Contable, quienes por su posición estratégica para el funcionamiento de la Municipalidad, son colaboradores directos del intendente. Un escalón más bajo se halla primero la Secretaria General, segundo, Subsecretaría General y debajo todas las demás direcciones: Dir. de Turismo y Cultura, Dir. de Salud, Dir. de Servicios Generales, Dir. de Prensa y Protocolo y Dir. de Seguridad Ciudadana.

Si bien la estructura se encuentra definida, su estilo de gestión es predominantemente verticalista, recayendo la decisión final en la palabra del intendente. Sobre esto, Rolando Castro explica analógicamente el cómo de este estilo de mando: **“vertical porque básicamente todos los nudos tienen que pasar por la cabeza porque siempre tiene que saber que están haciendo los dedos de las manos y pies”**, y el flujo de comunicación, desde la cabeza, pasando por todas las áreas correspondientes, hasta llegar a los empleados de planta, se grafica en el siguiente ejemplo del jefe comunal; **“...Nosotros hacemos reuniones periódicas para ver cómo marcha todo, y normalmente, nos juntamos los Lunes o algún día excepcional con todos los referentes: directores, coordinadores, supervisores, etc.; como así también algún miembro del COE local para coordinar acciones”.** En las reuniones son tratados todos los temas relevantes a la gestión diaria, incluso los relacionados al COVID-19. Para comunicarse con los empleados, primero, debe pasar a través del capataz, quien es el nexo entre los empleados y máxima autoridad. Este último explica: **“...me comunico con el capataz para que me informe o les transmita a los agentes directivas varias, o sea, que la comunicación de las tareas se deben reportar al capataz para luego él trasladarlas. Cuando un empleado X tiene un problema o novedad alguna, se lo comunica a Recursos Humanos quien lo informa al capataz y este a mí.**

**Normalmente la orden del capataz tiene mi visto bueno ya que lo hablé previamente conmigo o en su defecto acordó con el otro canal que es RRHH”.**

Aunque la institución posee una estructura formal no está ajena a las dinámicas de trabajo institucional que provocan inéditas situaciones no encuadradas en el organigrama. Denominadas “Estructura Informal o Sociograma”, se caracterizan por demostrar la realidad en la institución. Si bien están definidos los puestos y funciones, en la realidad trabajan desorganizadamente en donde se suceden los salto de áreas y/o procedimientos establecidos, como lo indica el Secretario General: **“la comunicación sabe fallar mucho porque hay instancias que tranquilamente podría conocerlas o comunicarlas el intendente a través de las reuniones de gabinete, por ejemplo, pero se comunican de otra manera; como saltando pasos o saltando áreas y eso responde a la necesidad que siempre tiene el ejecutivo de estar enterando de todo lo que está pasando, en otras palabras, necesita ser verticalista”**. Marcelo Ottonello, dice: **“...hay una forma muy personalista del Intendente de participar en todas las áreas y esa forma de trabajar que tiene hace que por ahí sea desorganizada la forma de trabajo. Por ejemplo; algo que tengamos que trabajar en conjunto con otra dirección o con algún área en particular en vez de tener una reunión en conjunto todos los directivos involucrados más el intendente para ver los problemas y buscar soluciones, lo que se hace es ir directamente al intendente de forma desorganizada trasladándose todo a él para que decida y resuelva, es como que su decisión pasa por encima de cualquier otra”**. La Directora de Prensa y Protocolo, nos dice que sí se respeta el organigrama, pero existiendo excepciones según la urgencias del caso: **“...Te diría que en un gran porcentaje si se respeta, hay excepciones en virtud de la urgencia y prioridad que cada agente tenga, es decir que cada personal tenga en ese sentido. La estructura pública tiene formas de trabajar y sabemos que todo tiene que quedar plasmado en lo escrito. Pero desde mi punto de vista hay excepciones según la urgencia de cada caso”**.

Por otra parte, en toda institución existen un conjunto de reglas, leyes y normas que la atraviesan involucrando a todos los empleados. Estas son definidas como: **“Aspectos jurídico-normativos: conjunto de normas jurídicas y reglamentarias a través de las cuales se prescriben, de modo más o menos explícito, los comportamientos individuales, grupales y/o colectivos de las personas que conforman la institución”**. Estas leyes y comportamientos son, en palabras del autor: **Leyes**

Generales (originadas en el estado, a escala nacional, provincial o municipal), Leyes Específicas (regula la misión concreta del quehacer institucional) y Leyes Particulares (referidas concretamente a la comunicación e institución). En el Municipio las Leyes Generales emanan de las constituciones nacional y provincial; las Leyes Específicas en la carta orgánica municipal; y las Leyes Particulares, del estatuto del personal municipal. El Asesor Contable comenta: **“Este municipio tiene el estatuto de personal municipal que rige todas las relaciones y es un poco antiguo, siempre estamos pensando en trabajar para modernizarlo un poco. En este encontramos la relación formal, la categoría, los horarios, los permisos, las licencias, etc.”** Sobre este estatuto, Rolando Castro explica el funcionamiento y además el principal problema a solucionar: **“En este estatuto están descriptas los beneficios y deberes que pauta también las obligaciones que tienen que tener los empleados con respecto a la parte empleadora como el cumplimiento de los horarios, la forma de presentarse, y algunas cuestiones que tienen que ver con la idea de tener una visión de función pública del empleado. El problema de este estatuto es que debería ser actualizado ya que no recuerdo bien el año, pero debe ser más o menos de la década del ‘70, entonces no se ha modificado por el principal conflicto de intereses entre las partes, empleadora y empleado representado por un gremio, ya que hay cuestiones que se quisieran tocar o modificar y nadie está dispuesto a ceder nada, entonces queda todo ahí, no se cambia nada. Ese es el problema del estatuto”**. En vigencia actualmente, estas leyes generales son respetadas a rajatabla, como lo confirmó el Intendente: **“acá siempre se los trata con la misma vara, o sea, cuando hay que sancionar, se sanciona; cuando hay que hacer un apercibimiento se lo hace y lo mismo cuando se tiene que felicitar. Lo importante es que el estatuto se lo hace cumplir”**.

El municipio se desenvuelve desordenadamente sin procedimientos básicos comunes. Cada área trabaja autónomamente sin atenerse a conjunto alguno de ordenanzas específicas. Las Leyes Particulares tampoco están definidas, indirectamente sí el cómo deben ejecutar las tareas y actividades de comunicación. Sobre un correcto manejo de la comunicación, la directora de Prensa y Comunicación, dijo lo siguiente: **“En la interna como todo estado se maneja a través de formularios, y tiene diferentes cuestiones en cuanto a que cada área está organizada en diferentes formas de comunicar , es decir, servicios públicos tiene su forma, contaduría también. En cuanto al formato, nosotros tenemos grupos de Whatsapp armados en diferentes áreas ya que con la**

tecnología nos resulta mucho más fácil. Además, cada área tiene su mail institucional y un canal interno general, en donde se encuentra todo lo relacionado a la municipalidad. De esta manera se manejan las inter-áreas, pero cada área internamente tiene su propio formato de comunicación. Por mi parte me encargo de recabar información de cada áreas para filtrar y ver cómo le damos la vuelta para informar, primero lo acordamos con los ejecutivos y luego sale hacia afuera”. Mientras, Marcelo Ottonello dijo: “el tema es que si no hay una costumbre o bajada de línea desde la cabeza hasta el último eslabón para seguir esa línea de comunicación no se establece como sistema sino como un ideal que podría ser pero que no se lleva a cabo. Para mí el problema fundamental es que no hay una bajada de línea de cómo tiene que ser la comunicación, ya que siempre es persona a persona y como te digo casi nunca nada por escrito salvo cuestiones que tenga que ver con lo administrativo pero son las mínimas”.

## **Modelo Onion Aplicado a la Institución**

### **El nivel estratégico (4)**

En la Municipalidad hubo dos crisis anteriores, en mayor magnitud para el manejo de crisis, primero, el armado de las estrategias para afrontar el rebrote estival de dengue que afectó a la provincia, y segundo, la inundación de Marzo 2015.

En puntos anteriormente mencionados, las primeras medidas, tomadas desde el municipio, fueron su adhesión al DNU 297/2020 que establece el aislamiento social, preventivo y obligatorio. La creación del Comité de Organización de Emergencia, para realizar las reuniones necesarias para afrontar esta crisis. El Director de Turismo y Cultura, Marcelo Ottonello, nos explica su organización; **“En principio se creó un Comité de Organización de Emergencia, que tampoco está formalizado, pero se creó y están participando el intendente, el Secretario de Gobierno, el Subsecretario General, el área de Prensa y protocolo y todos los directores, es esta organización de emergencia se establecieron tres espacios: el de salud dirigido por la doctora**

### **Torres, el de Seguridad que está manejado por Nora Rivero y el área de Protocolo”.**

Todas las medidas tomadas fueron enfocadas principalmente en el área de Salud, donde la prioridad fue mejorar la infraestructura sanitaria local y preservar de los empleados en condición de vulnerabilidad, como nos cuenta Rolando Castro: **“...se les eximió de acudir a sus distintos puestos de trabajo, limitaron actividades. Comenzó un largo receso administrativo durante la época más complicada al comienzo en donde existió una especie de psicosis con lo que podía suceder ante los cada vez más alarmante niveles de contagios en la población”.**

### **El nivel estructural (3)**

El sistema de comunicación interna que tenía la organización anteriormente a la crisis COVID-19, se caracterizaba por la ausencia de una planificación que ordenara sus diversas formas de trabajo. “Cada uno tiene su forma de comunicarse”, diría Rolando Castro. La insuficiencia en la cantidad de información como también el poco uso de los distintos medios/soportes impactó en la baja productividad laboral. Al inicio de la crisis, los procesos de comunicación no mejoraron, si no que aumentaron su frecuencia, como lo expresa el Secretario General: **“...con la situación de pandemia que venimos trayendo desde hace unos meses la comunicación interna yo diría que se ha intensificado no sé si se ha optimizado, yo no aplicaría ese término, sí que se ha intensificado sobre todo en tener reuniones con los responsables o directores de área, como también con gente involucrada en las cuestiones sanitarias. Asimismo sigue faltando esa jerarquización, organización correspondiente a una comunicación interna más eficiente para lograr mejores resultados, eso sigue faltando”.** Las distintas “Redes internas de comunicación”, como definen Muriel y Rotta, utilizadas para comunicarse en la institución, se caracterizaban por ser formales e informales. En el Municipio, el canal formal por excelencia es el Boletín Oficial, documento donde están contenidas todas y cada una de las resoluciones/novedades administrativas que conciernen al funcionamiento cotidiano. De gran versatilidad, se usa indistintamente tanto para la comunicación interna como interna. Otro medio es el expediente, el cual vehiculiza todo el devenir administrativo de cada uno de los movimientos internos de la Municipalidad.

Como ejemplo, al ser consultados sobre la preferencia de medios de comunicación dentro de la institución, se destacaron los soportes/canales informales como el llamado telefónico y el Whatsapp, entre otros de gran inmediatez e intenso uso por parte del público interno.

A modo de cierre y citando la información recabada en las encuestas, un 90% de los sondeados señaló un indistinto uso de los canales formales e informales, evidenciando la versatilidad del público interno a la hora de comunicarse en su cotidianidad institucional.

## **El Nivel cultural (2)**

Los valores, creencias y formas de pensar que son concepciones articulantes para su razón de ser, están bien definidas por la institución. El Intendente dice: "Son como una gran familia". Siendo el principal objetivo el servicio a su comunidad, el cual delegó en la organización toda la gestión de la cosa pública en pos de lograr desarrollo y felicidad a sus miembros. En su trabajo diario los empleados deben ser comprometidos, respetuosos y solidarios, pero recordando que el norte de la organización es el bien común, como lo expresa el jefe comunal: **"...hay que diferenciar la amistad con el trabajo, cuando nosotros estamos acá nos debemos a la gente que nos paga el sueldo. Acá todos somos empleados del pueblo y tenemos que trabajar con seriedad, respeto y vocación aunque fuésemos amigos"**. Estos valores y creencias se fortalecieron durante la pandemia porque, como lo expresan desde su dirección, emulan "Una gran familia". Los directivos destacaron el compromiso de todos para ayudarse en esta época, como lo expresa el Director de Turismo y Cultura: **"...en estos meses ha habido un poco más de actividad porque hemos necesitado trabajar en conjunto. En mi área específicamente no estamos relacionados con la salud o seguridad pero estos meses estuve colaborando con esas áreas porque han estado desbordados por el asunto del Covic-19, por eso desde mi área a pesar de no tener nada que ver ha estado colaborando particularmente con el área de seguridad ciudadana y con el área de salud"**.

## **El nivel existencial (1)**

La capa más profunda del modelo Onion para el análisis de crisis refiere al nivel existencial el cual está ligado a los problemas organizativos de la institución. La gestión

de la crisis determina ciertas aptitudes que remiten a unas estrategias para su tratamiento exitoso. La proactividad, aquí entendida como estrategia descendente desde los mandos medios, con el intendente a la cabeza, es el continuo flujo de información hacia el resto de la organización, tal como indicó Rolando Castro"... **vertical porque básicamente todos los nudos tienen que pasar por la cabeza porque siempre tiene que saber que están haciendo los dedos de las manos y pies**". En este tiempo hubo un incesante devenir de mensaje de unidad frente al flagelo de la pandemia, reafirmando la identidad de los agentes del servicio público, y fijando un norte en las distintas acciones a implementar.

La estrategia comunicacional consistió en multiplicar los mensajes en un sentido netamente vertical y paternalista donde la pertenencia se ubica en la lógica del servicio público, la analogía a la familia e ignorando las motivaciones particulares de sus miembros, ejemplificado en la afirmación del intendente:"...**más allá que todos nos conocemos y somos una gran familia pero lo debemos cumplir más que nada por el bien de la comunidad**".

## **Problemas de Comunicación Interna**

- 1- Conexión de internet anticuada y velocidad reducida
- 2- No existe una planificación en comunicación entre áreas, cada directivo decide personalmente cómo comunicarse primando una desorganización generalizada solo reactiva en la resolución de problemáticas coyunturales.
- 3- Demanda del personal por mayor capacitación. Reconocen la importancia de la comunicación, solo utilizada como una mera herramienta y entendidos únicamente en el



devenir de rutinario de la dinámica laboral. Predomina el manejo del Whatsapp y el cara a cara.

4- Ausencia de coordinación. Los directivos se notifican sobre las distintas acciones institucionales vigentes durante su puesta en funcionamiento. La información circula desde la intendencia hacia área específica.

5- No existe intranet ni canal interno alguno que comparta y documente la información operativa de la institución.

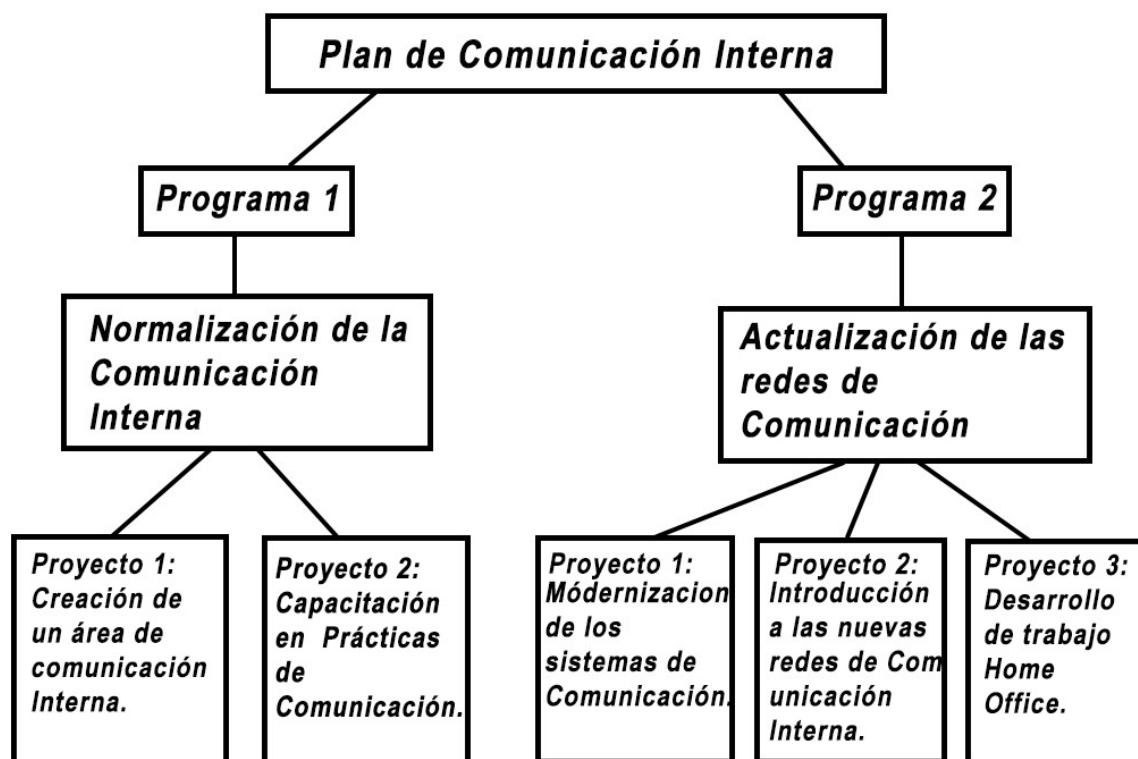
6- Frecuentemente no se respeta el organigrama de trabajo establecido. La excepcionalidad es el instituyente.

## Plan de Comunicación Interna

Tal como lo expresa en “Auditoría de comunicación”, la planificación debe ser estratégica y emerger o partir de la realidad. La situación inicial diagnosticada de la Municipalidad de Agua de Oro será el punto de partida para este proyecto. El objetivo del Plan de Comunicación consiste en fortalecer y optimizar la comunicación interna de la organización con atención a la relación entre los públicos internos de la Institución, directivos y empleados, como así también las necesidades surgidas de ellos.

En la concreción de este plan se utilizarán a todos los miembros de la Municipalidad de Agua de Oro. El presente plan será construido desde la información obtenida por la triangulación de los datos del diagnóstico. Constando de dos grandes programas, Programa uno: “Normalización de la Comunicación Interna”, cuenta con dos proyectos; Creación de un área de comunicación Interna, y Capacitación en Prácticas de Comunicación. Programa dos: “Actualización de las Redes de Comunicación”, cuenta con tres proyectos; Modernización de los Sistemas de Comunicación, Introducción a las nuevas redes de comunicación interna y Desarrollo de trabajo Home Office. Cada uno de ellos, tendrán sus propios objetivos. Se desarrollará un proyecto por cada uno de los programas: el proyecto “Capacitación en Prácticas de Comunicación”, como el primer programa y el proyecto “Modernización de los Sistemas de Comunicación”, en el segundo

programa. Los proyectos restantes no serán planificados por cuestiones de tiempo y extensión del presente trabajo, pero sí serán recomendados a las autoridades de la Municipalidad.



### **Programa 1: Normalización de la Comunicación Interna**

Según los datos recabados en el diagnóstico la Municipalidad de Agua de Oro no posee una estructura de trabajo definida para su comunicación interna. Todas las direcciones/áreas trabajan en un ambiente caracterizado por la ausencia de una proactividad que resuelva las diversas problemáticas emergentes. Aquí la comunicación es otra herramienta más de trabajo.

El fin del presente programa es protocolizar y optimizar el sistema comunicacional interno de la Municipalidad de Agua de Oro. La estrategia seleccionada consiste en construir, en

base a los datos obtenidos en el diagnóstico, un óptimo ambiente de trabajo en donde tanto los directivos como sus agentes se comuniquen organizada y efectivamente.

**Objetivo:** Protocolizar y optimizar el sistema comunicacional interno de la Municipalidad de Agua de Oro.

**Proyectos:**

1- Creación de un área de comunicación Interna.

**Objeto:** Organizar el sistema de comunicación de la Municipalidad.

2- Capacitación en Prácticas de Comunicación.

**Objetivo:** Conseguir que los directivos como los empleados tengan el conocimiento necesario para mejorar la comunicación.

**Proyecto Creación de un área de Comunicación Interna.**

El objetivo de este proyecto es la creación y organización de un área de Comunicación Interna municipal que gestione la comunicación entre los diferentes públicos, así como también implemente acciones que mejoren su interacción dentro de la organización. Se busca que las prácticas de la organización sean conocidas por la totalidad de sus miembros.

El proyecto tiene como principal objetivo la creación de un área de comunicación interna que desarrolle, supervise y gestione todo el andamiaje comunicativo utilizado por los miembros de la organización. La creación de la flamante área tiene las siguientes ventajas:

- Obtener una mayor fluidez en la comunicación interna al permitir un mayor involucramiento de los públicos en los diversos proyectos de la institución.
- Favorecer el buen clima laboral. Una comunicación abierta y transparente en el Municipio evita la propagación de rumores y conflictos que pudiesen alterar el ambiente de trabajo.

- Facilitar el desarrollo de una cultura organizacional. Todo cambio o mejora en la institución tendrá una mejor transmisibilidad hacia lo cotidiano gracias a una comunicación más eficaz.
- Desarrollar una estructura de trabajo organizada y eficaz.

**Objetivos:**

- Creación de un área específica de comunicación interna.

**Estrategias:**

- Creación de la nueva área por medio de ordenanza municipal.
- Presentación de la nueva área en una reunión del gabinete municipal.
- Reunión con mandos medios para la presentación del Protocolo de Comunicación Interna.
- Utilización de cartelería alusiva para informar a los empleados sobre la creación de la nueva área.

**Mensajes Claves:**

- La comunicación es fundamental en toda organización para la obtención de los objetivos planteados.
- En toda organización debe existir una comunicación definida por procedimentales claros, estructurados y normados.
- La comunicación es fundamental en la vida. Cuando una organización formula un proyecto debe primero pensar en cómo lo comunicará y posteriormente planificarlo.

**Tácticas:**

**Selección de Públicos:**

El público el cual está dirigido este proyecto se dividirá en 2 momentos:

- a. Elevación de proyecto de ordenanza desde ejecutivo municipal al Concejo Deliberante.

Aquí el intendente gira al Honorable Concejo Deliberante el proyecto de creación de la Subsecretaría de Comunicación interna, dependiente de la Dirección de Prensa y Protocolo. La cámara legislativa, compuesta por los ediles electos de todos los partidos políticos votados por los ciudadanos de Agua de Oro, aprobará la iniciativa propuesta por el ejecutivo municipal.

- b. Puesta en funcionamiento del área.

Luego de sancionada la ordenanza, que estableció la creación de la flamante área, será presentada por el intendente a todos los directivos durante la reunión de gabinete municipal; quienes posteriormente lo comunicarán en sus respectivas reparticiones.

**Tareas:**

- 1- Elevación del proyecto de creación de la nueva área al Concejo Deliberante.
- 2- Promulgación en el Boletín Oficial municipal de la ordenanza habitando el establecimiento de la nueva dependencia.
- 3- Refuncionalización del mobiliario y espacio edilicio disponibles.
- 4- Reunión con Claudia Nuñez (directora de Prensa y Protocolo para resolver las cuestiones económicas y administrativas de su nuevo cargo).
- 5- Selección de personal (un empleado) que trabajará junto a Directora de flamante área.
- 6- Creación y redacción del Protocolo de Comunicación Interna.
- 7- Reunión con los mandos medios para la presentación del Protocolo.
- 8- Creación e impresión de cartelería para información a los empleados.
- 9- Colocación de cartelería en diferentes puntos estratégicos de la organización.





### ***Presupuesto***

Los gastos a utilizar, para la infraestructura de la nueva área, serán sufragados por la misma caja operativa destinada a Prensa y Comunicación, con excepción de la remuneración del nuevo personal administrativo y el incremento en la remuneración del responsable de área, que ya ocupa la jefatura de Prensa y Protocolo.

-Sueldo Administrativo, categoría inicial sin antigüedad, remuneración según convenio Sindicato Empleados y Obreros Municipales de Río Ceballos y Zona. Cantidad 1.

-Adicional por funciones, categoría director con antigüedad 2 años, Sindicato Empleados y Obreros Municipales de Río Ceballos y Zona. Cantidad 1.

-Gastos de impresión autoadhesivos para cartelería interna, valor unidad \$800,00. Cantidad 15.

### ***La Evaluación***

Para evaluar el impacto de la aplicación de este proyecto se aplicarán las técnicas de encuestas y sondeos de opinión en el mes 3 que medirá los niveles de adaptación y cambio en la actitud de los empleados. Los datos recabados serán tabulados, analizados y expuestos por el responsable del área en la reunión de gabinete. Luego de su aprobación, por parte del intendente, el informe final será divulgado, por todos los medios de comunicación institucionales, a los miembros de la organización.

### **Programa 2: Actualización de las Redes de Comunicación**

El Municipio cuenta con una conexión de internet de baja calidad y un sistema de gestión inexistente para la realización de sus tareas diarias por lo cual se vieron impedidos, durante la pandemia de Covid-19, de realizarlas bajo formato teletrabajo.



El fin del presente programa consiste en actualizar y gestionar las redes de comunicación del municipio. La estrategia seleccionada consiste en implementar, en base a los datos obtenidos en el diagnóstico, el mejor sistema informático disponible para que el público interno de la institución desarrolle sus tareas de una forma ágil, económica y productiva.

**Objetivo:** Actualizar y Gestionar las Redes de Comunicación Interna.

**Proyectos:**

1- Modernización de los Sistemas de Comunicación.

**Objetivo:** Optimizar el uso de las herramientas de Comunicación aplicadas al uso laboral.

2- Introducción a las nuevas redes de comunicación interna.

**Objetivo:** Capacitar al personal municipal en las nuevas redes de comunicación Interna.

3- Proyecto 3: Desarrollo de trabajo Home Office.

**Objetivo:** Introducir y desarrollar destrezas en el público interno para el manejo de las nuevas modalidades de teletrabajo o home office.

**Proyecto: Modernización de los Sistemas de Comunicación**

El objetivo de este proyecto es optimizar las herramientas de comunicación utilizadas internamente para vincularse entre los miembros de la organización. La realización de este proyecto permitirá utilizar los sistemas de comunicación más modernos como el teletrabajo, la intranet, aplicaciones móviles y demás servicios de mensajerías instantáneas. Estas soluciones tecnológicas, por efecto de la pandemia actual, revolucionan todas las modalidades de trabajo actuales.

**Objetivo:**

Optimizar el uso de las herramientas de comunicación aplicadas al uso laboral.

**Estrategias:**

- Implementación de jornadas de reuniones informativas con las diversas jefaturas de área para relevar sus usos y costumbres al aplicar las tecnologías en sus quehaceres cotidianos.
- Implementación de Jornadas de capacitación sobre introducción y uso de nuevas tecnologías en la gestión laboral.
- Desarrollo de instructivos para la gestión operativa de cada departamento. Serán en soporte papel y PDF.

**Mensajes Clave:**

- Es necesario tener un óptimo sistema de redes permanentemente actualizado para establecer en la institución las nuevas formas de trabajo, como el Home Office.
- Un objetivo es modernizar al municipio para utilizar las tecnologías más eficientes en la gestión administrativa.
- La comunicación es fundamental para la mejor comprensión del saber y saber hacer en las organizaciones.

**Segmentación de público:**

Este proyecto está destinado para todos los miembros de la Municipalidad de Agua de Oro, tanto jerárquicos como empleados rasos, quienes contarán con más y mejores tecnologías en gestión laboral.



público interno.													
Desarrollo de instructivos para gestión operativa de cada departamento. Será en soporte papel y PDF.													
Realización de capacitaciones, conjuntamente con Recursos Humanos para cada jefatura de sector, sobre la aplicación del nuevo instructivo de gestión operativa e intranet a.													
Evaluación													

**Presupuesto:**

Los gastos a utilizar en la infraestructura de la nueva área será la misma destinada a Prensa y Comunicación, salvo lo siguiente detallado:

- Licencia mensual por licencia intranet, \$60.000, Período 90 días.
- Papelería instructiva para gestión operativa, \$50.000, Período de uso 90 días.

**La Evaluación:**

La evaluación sobre impacto de la aplicación del proyecto tiene idénticas metodologías que el proyecto anterior: técnicas de encuestas y sondeos de opinión para medir la

adaptación y los cambios de actitud de los empleados en el segundo mes de aplicado el proyecto. Los datos recabados serán tabulados, analizados y expuestos por el responsable del área en la reunión de gabinete. Luego de la aprobación, por parte del intendente, el informe final será divulgado al público interno de la organización por todos los medios de comunicación de la organización.

## **Capítulo 7: Conclusiones**

La Municipalidad de Agua de Oro sufrió, como otras instituciones de nuestra sociedad, una vertiginosa, emergente y contundente transformación en su comunicación por el fenómeno de la pandemia del SARS-CoV-2.

Tras la realización de las diferentes etapas del diagnóstico de comunicación, las conclusiones surgidas al mismo tiempo que se realizaba el abordaje sobre la Municipalidad, indicaron una falta de organización en la esfera comunicativa interna, o sea, serios problemas en la concreción de los objetivos institucionales propuestos.

Al comienzo de la intervención, basado en los autores elegidos para el proyecto y teniendo en cuenta el contexto de crisis del momento, se reconocen en las relaciones internas de la institución, entre los directivos y sus empleados; la inexistencia de una planificación de la comunicación extra-áreas. Cada director decide personalmente cómo comunicarse, primando una descoordinación generalizada y la ausencia de proactividad en la gestión, ya que los problemas se resuelven conforme la coyuntura vigente. Este tipo de gestión irregular se corresponde con el ideario institucional de organización pequeña, graficado en las palabras de su Intendente como “Una gran familia”; el cual desconoce toda importancia y dinámica propia dentro del marco institucional a toda planificación en comunicación.

Al no existir una estrategia definida, ante el surgimiento de crisis tanto endógenas como exógenas, la Municipalidad carece de capacidad resolutive. Para ello se propuso un diagnóstico aplicando dos metodologías diferentes: primero, reconocer la institución y la

relación entre sus diferentes públicos según el modelo de Pedro Avejera, y posteriormente, dependiendo del contexto actual y adaptando los datos recabados a un sistema de comunicación en tiempos de crisis, se aplicó el denominado Modelo Cebolla u “Onion”. Por medio de un corte transversal a la dinámica de gestión comunicacional en contextos de crisis. Estructurado por capas, similar a una cebolla, se descubre los diversos procesos/fenómenos inmersos en cada nivel de la organización durante el periodo de coyuntura.

Evidenciado por el análisis, a través de las metodologías ya citadas, la institución muestra una infraestructura en comunicaciones obsoleta, ineficiente y de conectividad limitada, en donde la conexión de internet es anticuada y los sistemas operativos de gestión son inexistentes, impidiendo toda posibilidad de coordinación mínima para quehacer cotidiano.

Un punto de suma importancia es la demanda, por parte de su público interno, de capacitación como herramienta de crecimiento profesional y optimización de los recursos disponibles que son cohesionantes a la hora de reafirmar su sentido de pertenencia. Tanto en las entrevistas como en las encuestas, los directivos discursivamente se comprometen con el bienestar de los colaboradores, aquí reducido a una mera cuestión salarial del “remunerados y con los sueldos al día”, pero desconociendo las reales necesidades de autorrealización de sus colaboradores.

La propuesta que surge en este trabajo de seminario final es un plan de comunicación interna, que cuenta con dos programas: el primero, “Protocolizar y Optimizar el Sistema Comunicacional Interno”, y el segundo, “Actualizar y Gestionar las Redes de Comunicación Interna”. Los proyectos desarrollados en cada programa son: Programa 1 con los siguientes proyectos: A) Creación de un área de comunicación Interna y B) Capacitación en Prácticas de Comunicación. Para el Programa 2 despliega los siguientes proyectos; A) Modernización de los Sistemas de Comunicación, B) Introducción a las nuevas redes de comunicación interna y C) Desarrollo de trabajo Home Office. Este conjunto de acciones propuestas buscan colaborar en definir, organizar e implementar las mejores innovaciones y técnicas disponibles; creando, sosteniendo e incentivando las destrezas necesarias para lograr recursos humanos de excelencia: y así cumplir, lo más eficiente posible aquellos objetivos organizacionales propuestos.

### **Referencia Bibliográfica**

- Avejera, P, (1988): Políticas institucionales de Comunicación Educativa UNC. Mimeo, UNC, Córdoba, Argentina.

- Avejera, P, (1987): Ideas sobre diagnostico institucional en Comunicación Educativa para el Desarrollo I: La Formación Institucional. Mimeo, UNC, Córdoba, Argentina.
- MURIEL M. L. Y ROTTA, G. (1980): Comunicación Institucional: Enfoque Social de las Relaciones Públicas. CIESPAL-FES. Intillan. Quito - Ecuador.
- Brandolini, A; González Frígoli, M. (2008): Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa. Buenos Aires, Argentina. Editorial La Crujía.
- Suarez, A. ; Bongiovanni, M.; Bustos, M, Etkin, M. (2011): Auditoría de comunicación. Buenos Aires: La Crujía, Primera edición.
- Schvarstein, Leonardo (1991): Psicología social de las organizaciones. Cap. I, Editorial Paidós. Buenos Aires.
- Ulla, C., Dorado, C., Lucero, D., Egidos, D., Ortúzar, I., Emanuelli, P. y Von Sprecher, R. (2009): *Herramientas de metodología para investigar en comunicación*. Córdoba, Argentina: Copy-Rápido.
- Municipalidad de Agua de Oro, Sierras chicas, Córdoba, (2020) <https://aguadeoro.gob.ar/>.
- Apunte de Cátedra: Comunicación Institucional. ECI. U.N.C. Mimeo. Córdoba. Argentina (2002).
- Apuntes de Cátedra: Taller de Medios. ECI. U.N.C. Mimeo. Córdoba. Argentina (2016).
- Egidos, D.; y Páez, L. (2000): Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. <http://www.revistalatinacs.org/argentina2000/16egidos.htm>
- Villar, Alejandro (2007): Políticas municipales para el desarrollo económico-social. Revisando el desarrollo local. Buenos Aires. Editorial CICCUS.
- Mensa, Andrea (2007): El Estado municipal en Argentina Municipal State in Argentina. Universidad Nacional de Córdoba; Córdoba, Argentina. Provincia N° 17, enero-junio. pp. 23-48.
- Pauchant y Mitroff, (2001): El modelo de cebolla en la gestión de crisis.



- *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 (INDEC).*  
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-135>
- *Ander Egg, E, (2007): Introducción a la planificación estratégica. Lumen Humanitas, Buenos Aires.*

## **Anexos**

### **Entrevista de la Coordinadora de prensa y protocolo Claudia Nuñez**

1. **¿Conoce cuál es la misión y visión de la Municipalidad?**

Y en realidad como todo estado municipal la visión de la municipalidad es brindar el mejor servicio y administración para toda la comunidad de agua de oro.

**2. ¿Cuáles son los valores y creencias que tienen?**

No sabe, no contestó.

**3. ¿Qué importancia tiene para Ud. la comunicación en la organización?**

Bueno, como toda comunicadora la comunicación es fundamental en todas las áreas y en la vida en general. Siempre digo que en una organización cuando uno piensa o empieza a formular un proyecto lo primero que tiene que pensar es cómo lo va a comunicar y posteriormente planificarlo. Porque nosotros podemos hacer grandes cosas, pero si no lo comunicamos y no lo sabemos comunicar no tiene asidero, esto es así en todo sentido, ya sea una campaña de salud, de turismo o lo que fuese, la comunicación es prioritaria en todo sentido.

**4. ¿Cómo está organizada la comunicación dentro de la Institución?**

Yo no me encargo de armar la comunicación interna de la municipalidad sino de la externa. En la interna como todo estado se maneja a través de formularios, y tiene diferentes cuestiones en cuanto a que cada área está organizada en diferentes formas de comunicar, es decir, servicios públicos tiene su forma, contaduría también (es la más estructurada que se puede, en órdenes de compras y demás). En cuanto al formato, nosotros tenemos grupos de whatsapp armados en diferentes áreas ya que con la tecnología nos resulta mucho más fácil. Además, cada área tiene su mail institucional y un canal interno general, en donde se encuentra todo lo relacionado a la municipalidad (Municipalidadaguadeoro.gov.ar). De esta manera se manejan las inter-áreas, pero cada área internamente tiene su propio formato de comunicación. Por mi parte me encargo de recabar información de cada áreas para filtrar y ver cómo le damos la vuelta para informar, primero lo acordamos con los ejecutivos y luego sale hacia afuera.

**5. ¿Existen proyectos de comunicación aplicados en la comunicación interna con vista hacia el futuro?**

Sí, hay proyectos que son bastante ambiciosos en ese sentido, pero bueno quedaron pendiente a raíz de la pandemia. Todo tiene que ver con lo informático, ósea, tenemos un proyecto de comunicación interna que queremos aplicar que va de la mano de la nueva plataforma digital para la comunidad. La idea es tener un apartado que realice la

comunicación interna. Ya está formalizado el proyecto pero bueno quedaron algunas cosas pendientes el año pasado a raíz de la pandemia y vamos a ver si este año se puede retomar. Asimismo, es una cuestión económica también porque el 2020 la mayor parte del presupuesto fue a la parte de salud, seguridad ciudadana que era lo prioritario y vamos a ver este año como viene y ver si lo podemos terminar de desarrollar. **¿Son varios proyectos?** No es uno, es un global que tiene que ver con un sistema informático que está pensado hacia la comunicación externa para realizar diferentes actividades como descargar cedulones y este sistema tiene un apartado que va a ser de comunicación interna. Es todo un combo que se va a realizar cuando pase todo esto, ya que solo falta la parte económica.

**6. Para Ud. ¿Cuál es el modelo deseado de institución y futuro de comunicación?**

Y lo óptimo sería que todos nos podamos comprender y entender dentro de la muni, ya que como toda organización pública o privada lo más difícil es la comunicación. Como te decía recién, es necesario y prioritario realizarla de la forma correcta, pero también es lo más difícil porque cada uno tiene innato diferentes formas de comunicación. Porque ponerse de acuerdo con el otro es lo más difícil, lo ideal sería tener un sistema estructurado como te digo, si se nos puede dar este sería perfecto, pero tiene que ver también con la voluntad de cada persona para comunicarse. En este tiempo de pandemia ha costado mucho, porque al no poder generar elementos que se manipulen personalmente la mayoría de la comunicación fue online y sabemos que nuestra localidad como un gran porcentaje del interior de la provincia tienen serios problemas de conexión wifi que nos llevan a tener que utilizar otros métodos para llegar a la gente que no tiene acceso a redes y sistemas informáticos que nosotros sí tenemos.

**7. ¿Cuáles fueron las principales medidas de comunicación interna tomadas desde el municipio para afrontar la pandemia? ¿Las medidas son de naturaleza provisoria?**

Y nose si provisorias porque nosotros creemos que se viene una nueva normalidad en donde nada va a ser como antes, entonces nosotros al haber aceitado un montón de canales de comunicación (como decía recién digital y online) creemos que esto va a seguir ya que está instalado. También, a partir de esto hemos generado diferentes cursos virtuales en cuanto a la universidad popular que también coordino y como te decía,

hemos encontrado una forma de llegar a hogares y a familias que de forma presencial quizás no se puede hacer, en el marco de que no sabemos cómo va a seguir la pandemia. Con respecto a la comunicación interna en el marco de la pandemia pasa lo mismo, hemos generado canales online porque no nos quedaba otra y si a veces reuniones esporádicas con referentes. Por ejemplo: en el momento que solo se permitían dos o tres personas, se decidía con estos referentes y luego se lo bajaban a la estructura base que se les comunicaba a través de grupos que ya tiene formalizados y a partir de ahí se lograba la comunicación.

**8. ¿Con qué recursos materiales, técnicos y financieros se contaron para afrontar este contexto de emergencia?**

Yo te puedo hablar de la parte de comunicación siempre, nosotros en cuanto a estructura tenemos todo lo necesario y principalmente conectividad en todas las áreas de la Municipalidad para que uno pueda moverse de diferentes maneras. En relación al presupuesto, como te decía alguno se han inflado, se sacan de un lado para incorporarlos a otro por una cuestión de prioridad. El área de prensa se desprende directamente del ejecutivo y en relación directa con intendencia entonces a partir de esto los fondos se desprenden.

**9. ¿En qué instancias se toman las decisiones sobre la comunicación en el municipio? Y, ¿Quiénes son las personas involucradas?**

Bueno como te decía, yo he conformado el área de comunicación de esta municipalidad que no existía, cuando uno emprende este camino que no es fácil, lo primero que tienes que hacer es generar el ámbito de comunicación que te decía recién. Entonces la comunicación parte del momento en que yo pienso como voy a hacer, ejemplo; un director de turismo piensa y organiza una programación para un verano pero en ese mismo momento tiene que contactarse con el área de prensa para ver cómo podemos encarar nosotros el proyecto, porque también te cambia el presupuesto. La comunicación no es un gasto, sino una inversión y en lo público es fundamental porque las personas tiene que saber que vas a hacer, no solamente para promocionarlo, sino también para rendir cuentas. Entonces en esa instancia se propone este plan de comunicación que cada una de las áreas me pide. La comunicación depende directamente del ejecutivo municipal a cargo del Intendente.

**10. Con respecto a la interacción dentro de la Municipalidad ¿Predomina una relación vertical u horizontal? ¿Por qué de esa manera?**

No, en realidad horizontal no es porque es una institución pública y como tal tiene jefes de áreas, directores, tiene un organigrama a partir del cual nosotros nos relacionamos. Las instituciones públicas se manejan de esa manera y no así algunas empresas privadas, entonces la organización es vertical por eso, tenemos un organigrama por el cual nos organizamos. Yo te decía por ejemplo que en el organigrama el área de prensa depende exclusivamente de intendencia. Esto en relación a la estructura, es vertical, pero si vamos a la toma de decisiones hay reuniones de gabinete en donde participamos los directores y jefes de áreas para poder lograr un consenso y tomar decisiones importantes. **¿Estas reuniones son presenciales?** No, al principio en el marco de la pandemia se generaron solamente con directores y después se empezaron a hacer zoom que es como se manejó hasta este último tiempo, hoy nos estamos reuniendo nuevamente los directores y jefes de área con el ejecutivo (que internamente se le llama gabinete).

**11. ¿Qué importancia se les brinda a las necesidades comunicacionales de los agentes a la hora de diseñar las políticas de comunicación de la institución?**

Y ellos tienen una relación muy directa con intendencia a través de sus jefes de área y demás, todo lo que ellos necesitan o si tienen inquietudes le llegan al intendente de diferentes maneras: primero a través de su responsable directo y también con canales digitales que tiene el intendente para comunicarse con ellos. A veces, a través de mediadores que hacen llegar la información como mi área.

**12. ¿A qué reglamentaciones están sujetos los empleados? Pautas de comportamiento, formas de actuar, etc. Leyes generales, específicas o particulares.**

En general supongo que cada área lo debe tener, no pasa por la comunicación en realidad pasa por la comunicación de ellos. Además, se rigen por un estatuto y demás que lo tienen muy presente. También la gente de planta tiene sus delegados que les marcan las pautas a seguir. En relación a la forma de trabajar por ejemplo en el reloj municipal tiene una cartelera en donde se les informa todo lo que tiene que hacer en relación a la pandemia. Y hay cartelera pegada por diferentes partes recordándoles que se tiene que lavar las manos, usar barbijo y demás.

**13. En el trabajo cotidiano, ¿El cumplimiento de funciones es estricta o existe flexibilidad alguna?**

Te diría que en un gran porcentaje si se respeta, hay excepciones en virtud de la urgencia y prioridad que cada agente tenga, es decir que cada personal tenga en ese sentido. La estructura pública tiene formas de trabajar y sabemos que todo tiene que quedar plasmado en lo escrito. Pero desde mi punto de vista hay excepciones según la urgencia de cada caso.

**Entrevista a la Directora de Salud Cristina Inés Torres**

**1- ¿Conoce cuál es la misión y visión de la Municipalidad?**

No puntualmente como misión o visión, pero el objetivo cuando se armó esta gestión en el año 2015, con el actual intendente ya que fue reelecto en el 2019, era trabajar principalmente en salud, educación y deporte. Seguir explotando todo lo que era la parte de turismo que ya se venía trabajando porque es una zona turística y buscar reforzarla. Además, en cierta forma cuando armo el equipo se empezó a hacer un refuerzo sobre cada una de esas áreas y después se incorporó todo lo que es medio ambiente y la parte política. Otro valor es que el vecino vaya aportando desde su mirada lo que necesita para ver si la municipalidad puede tomar algunas ideas, porque ha habido vecinos que tuvieron sus ideas y esta gestión municipal escucha. Escuchar al vecino ha sido una de las principales formas de trabajo.

**2- ¿Cómo está organizada la comunicación?**

En nuestra comunicación una cosa fue pre pandemia y otra en pandemia. **¿Me puedes contar sobre ambas?** Bueno, anteriormente teníamos reuniones una vez cada quince días las cuales eran presenciales en donde cada uno ponía su punto de vista y se hacían actualizaciones de cada una de las áreas con el DEM (Departamento Ejecutivo Municipal) que está formado por el Intendente, Secretario de Gobierno, Subsecretario de Gobierno y las cuatro direcciones que en ese momento eran tres direcciones, posteriormente se armó la cuarta que fue ambiente. Luego más o menos como a los dos años entra la parte de

Prensa y Comunicación hacia la población que al principio no la teníamos. Por otra parte, en la época de pandemia es una comunicación permanentemente con teléfono; presenciales, virtuales, a cualquier hora, no se respetan sábados o domingos entonces estamos abocados prácticamente full time en todas las áreas dentro de la municipalidad. Además, se reacomodaron funciones en realidad en donde se agrega Seguridad Ciudadana que es una área muy reciente y tiene más o menos dos años. Al principio estaba afectada solo a lo que era tránsito y ahora se une a todo lo que es protocolo de tránsito unido con salud y el área de turismo que también se reprograma para trabajar con protocolos ya que esta área quedó afectada por todo lo que es la pandemia y el aislamiento que tuvo se reprogramó para manejar otro tipo de actividades. Así que la comunicación interna es prácticamente permanente y diaria en donde se hacían reuniones presenciales y podríamos tener tres en la semana por ejemplo. Virtuales no hemos tenido prácticamente y menos tipo zoom, pero si la comunicación interna es permanente y por grupos internos de whatsapp.

**3- ¿Qué importancia tiene para usted la comunicación en la organización?**

Es elemental, si no tienes comunicación no puedes trabajar. Para tomar decisiones, si bien viene el área de salud que tiene su protocolo pero sino estamos en contacto permanente en comunicación con el área de seguridad o protocolo no podemos trabajar. Al mismo tiempo, si bien se trabaja de forma horizontal en todas las decisiones siempre está la última palabra que la determina, por supuesto, el Intendente junto al Secretario General o al Subsecretario.

**4- Desde tu posición y área en que trabajas ¿Cómo está la comunicación en este momento dentro de la institución?**

Nosotros siempre hemos tenido una muy buena comunicación con el grupo médico, somos 19 personas afectadas al Covid y tenemos equipo Covic de lunes a lunes, pero cortada porque la hacemos de 7 a 21 pero si todos los días. La aplicación de todos los protocolos porque tuvimos muchísimos protocolos para poder activarlos ha sido de una bajada de línea a cada uno de forma permanente, también hemos hecho reuniones al principio en marzo y abril cuando teníamos que aplicar todos los protocolos muy presenciales en la medida que se podía con todos los protocolos y ahora es una comunicación más que todo a través del teléfono, en forma virtual, pero es permanente la comunicación.

**5- ¿Cuáles fueron las principales medidas que tomaron desde el municipio para afrontar esta pandemia? ¿Qué protocolos se aplicaron en la gestión del personal municipal en general y del sector en particular?**

Las primeras medidas fueron adherirnos a todo lo que fue el DNU y todas las restricciones, se tomaron medidas en cuanto a cuidar la guardería y a los niños por eso tuvimos que cerrarla, acompañamos a todo lo que fue el protocolo interno del dispensario en donde tuvimos que poner un refuerzo de equipo para poder contener la situación pandémica con un médico y enfermera extra como punto de recurso humano. Después, aplicar todos los protocolos que bajaban desde provincia en cuanto al uso de los equipos de protección personal, a la distribución de las áreas limpias y de las áreas de Covic en el centro de salud, reprogramar con especialidades, tuvimos que restringir que vengan profesionales especialistas a asistir, solo se quedó con médicos generalistas las básicas digamos: médicos generalistas, vacunación, pediatría para asistir a las urgencias y estar afectados en su gran mayoría a Covic hasta que después en la medida que se fueron flexibilizando las medidas que se fueron tomando se volvió a poner de nuevo a los especialistas que se habían suspendido (oftalmología, cardiología, nutrición, psicología, etc.). Luego tuvimos que poner la patología crónica que se quedaba afectada por cómo iban las medidas tomadas y la curva de contagios tuvimos que retomar con el ingreso de esas especialidades. A medida que se fue flexibilizando fuimos incorporando a lo que ya teníamos montado y en el medio de ese ingreso empezamos a tener los primeros casos, después de 170 días tuvimos los primeros casos de Covic en Agua de Oro. **Y, ¿En este momento?** Actualmente estamos trabajando paralelo todo lo que es la patología con todo lo que es Covic. Todo en paralelo porque no podemos dejar de ya asistir la patología crónica y la de urgencia y mientras tanto tratar todo lo que es Covid. Entonces estamos hisopando, y en el mismo momento está el cardiólogo viendo un paciente, pero bueno el dispensario se reestructuró y se dividió en dos: tenes una área limpia que es la patología no Covid y área de infectología que es la área de Covic.

**5ª- ¿Dentro de tu área ó del dispensario como es la comunicación con todos tus empleados? ¿Horizontal o vertical?**

La comunicación es vertical, después trabajamos en forma horizontal y con cada uno de los protocolos con casi todos los profesionales. O sea viene una capacitación la hacemos



en forma vertical pero luego la distribuimos en forma horizontal **¿tienen algún sistema o es persona a persona?** Es persona a persona, estoy prácticamente casi todo el día. Cuando hay capacitaciones se los invita, nosotros tenemos el COE local y respondemos ahora al COE de Unquillo, pero cada vez que nos surge una capacitación que viene el COE que es el área de dirección de salud, yo lo transmito directamente a los chicos o equipo técnico y no digito quien va ó no, sino que están todos invitados y consulto por el grupo de Whatsapp quiénes son los que van a participar y los que me confirmen son los que van a la capacitación. Posteriormente, con los que fueron, vamos capacitando a todos los otros que no pudieron ir y de esta manera funcionamos perfecto.

**6- ¿Con qué recursos materiales, técnicos y financieros disponen hoy en día para afrontar la crisis?**

Bueno técnico es el recurso humano tenemos en el staff y se tuvo que contratar, con un mono tributo a recurso humano para hacer el apoyo Covid, en donde se integraron algunos de los que teníamos y después se contrató una enfermera y un médico para poder controlar la situación en Covid. En esto se ha firmado un convenio entre las tres localidades: Agua de Oro, Cerro Azul y El Manzano porque las otras dos cierran sus centros de salud a las doce y nosotros al estar hasta las nueve, vienen de esa comunidad para acá y con este convenio ponemos recursos humanos y entre las tres localidades se solventa el recurso económico para sostenerlo. En la parte de recursos económico la mayoría está puesto por la municipalidad con el apoyo dado por la provincia en cuanto a los insumos. Por otra parte, sé que la provincia ha disminuido algunos aportes de programas que teníamos para desviarlos a salud pero aumentó la cantidad de equipos de protección personal, insumos de antígenos, de hisopados, etc. Todo eso lo aporta provincia, todo lo que es insumo y la parte técnica la puso el municipio junto con las otras comunas pero solamente para esos horarios que tienen sus centros de salud cerrados y por lo que me dijeron desde contaduría ya hace cuatro meses que las otras comunas no están aportando nada, o sea, que ya hace cuatro meses que lo está sosteniendo el municipio de Agua de Oro a la parte Covid del dispensario. En este momento tenemos médicos y aparte un equipo Covid

**7- Teniendo en cuenta la naturaleza del sector el cual está en la primera línea del esfuerzo sanitario contra la enfermedad, ¿Cómo se gestiona/canaliza la contención psicológica del personal?**

La gestión psicológica del personal ha sido difícil, al principio tenía mucho miedo de trabajar con los pacientes Covid al punto que algunos querían y otros no trabajar con estos pacientes, pero bueno nos tocaba realmente afrontar esta situación como fue en su momento el HIV, la gripe A y bueno ahora nos tocaba el coronavirus. Entonces con los protocolos que venían para el equipo de salud empezamos a trabajar y a aplicar los protocolos, por eso la cuestión de contención psicológica ha sido a través de nuestros mismos compañeros, porque no ha habido un equipo extra de psicólogos que haya contenido al recurso humano que está trabajando en Covid, es más, de ellos tenemos dos aislados porque tuvieron contactos estrecho, no por ellos o por su trabajo, sino por sus contactos o parejas que dieron positivos y con estos compañeros estamos constantemente consultando cómo están, la contención ha sido entre nosotros. Lo que sí tenemos es tres psicólogos que nos prestan la oreja pero no se ha trabajado y tampoco gestionado la parte psicológica. Como nos hemos metido tanto en la cuestión clínica de los pacientes dejamos de lado esa otra cuestión de lo que cada uno piensa y siente frente a esta situación. Por supuesto que sí tuvimos ese “no me quiero infectar por mis viejos, por mis hijos y por todo lo que significa”, por eso he tratado de asegurarles a los chicos que nos hagamos serología cada 20 días, en ese sentido soy muy hartante con que se cuiden lo que más puedan, pero bueno individualmente o colectivamente trabajar con un psicólogo en forma personal para saber que sienten en esta situación no se trabaja.

**8ª- ¿Te parece que haría falta eso o no?**

Mmm mira creo que este es un muy buen grupo, entonces entre pares nos hemos ido acomodando. Somos cinco personas que trabajamos a la mañana, cinco a la tarde, yo que voy y vendo todo el tiempo, en los fines semanas estamos los mismos equipos técnicos, entonces no es que va rotando y no sabemos. Además, manejamos un sistema que si uno deja un paciente en seguimiento lo dejamos registrado entonces el otro sabe a quién tiene que llamar y todo.

**8b- Cuándo tenes que hablar con el Intendente, ¿Cómo lo hacen?**

Por el teléfono, además nos conocemos hace mucho y aparte, es mi amigo. Pero si tengo que comunicarle algo lo llamé por teléfono y nos juntamos porque no tenemos barreras. En este momento el equipo de trabajo de la municipalidad que está manejando la crisis lo tenemos los Sábados o Domingos, estamos siempre a full. En fin, la comunicación con los otros directores y con el Intendente siempre ha sido muy fluida y aceptable. La

comunicación entre nosotros siempre fue horizontal, aunque las decisiones finales siempre fueron verticales, escuchando la opinión de cada una de las áreas, pero la decisión final siempre ha sido desde arriba.

**8c- ¿Tuvieron alguna preparación previa para esta crisis?**

Si, tuvimos porque estábamos previendo lo que venía porque estábamos trabajando Dengue dos semanas antes debido a que veníamos con una curva muy ascendente de casos, no en Agua de Oro, pero sí muy cerquita como en Salsipuedes con tres casos en donde vino el área de Epidemiología y bloqueó esa zona y fumigó todo, empezaron las clases y nosotros ya trabajando con el protocolo de Covid. Para prepararnos nos empezamos a reunir seguido porque veíamos que todo se iba a complicar e ir viendo cómo nos podíamos organizar; pasar la ambulancia para acá, decidir qué vehículo iba a hacer el traslado de todos los otros pacientes que no fueran Covid, quién iba a trabajar ó no de chofer para los casos contagiados (estos son todos empleados municipales), cómo reforzar la parte de tránsito y controles ya que en ese momento recién teníamos los turistas que volvían de Europa, Brasil y Chile, los cuales llegaban con posibilidades de estar contagiados y los tenías en tu localidad, entonces, para controlar esto ir trabajando con Seguridad Ciudadana el control sanitario que los visitaba, los llamaban por teléfono y no les contestaban. Todo eso fue la primera parte de Covid porque no teníamos a los pacientes aislados y había circulación. Córdoba el primer caso lo tuvo el siete de Marzo, ese fue todo al principio, ahora está todo más aceitado pero estamos con el problema del seguimiento en el domicilio porque ya se tiene que aislar y no es uno que viene de viaje, sino toda una familia que puede ser positivo. Para eso que no salga, que se cuiden, que el aislamiento, la asistencia y si se complican como vienen al dispensario, cuando tienen que venir, por suerte tenemos pocos casos y esperamos seguir así.

**8- ¿En el trabajo diario, se respetan los puestos de cada uno? ¿Cada uno cumple sus funciones?**

Y cada uno cumple sus funciones y también se comparte. Tenemos nuestra organización y se cumple, la toma de decisiones pasan por la dirección y todo se consulta con ella también. Por otra parte, no dejo que cada profesional porte su criterio clínico sino que en esta cuestión de Covid todo se va supervisando y al margen de esto, la enfermera hace su "trías" lo cumple como corresponde y el médico confía en el trías que hizo la enfermera y no vuelve a hacerlo, entonces el paciente ya está destinado a Covid y va para esa zona.

Sino es positivo se atiende en otra área, pero puede tener el virus, entonces, el médico se viste para atenderlo y la enfermera supervisa su tarea, también la administrativa no atiende un paciente porque sabe que lo tiene que atender la enfermera, si se da toda la contención por teléfono, uno cumple con su rol y se ayudan entre ellos.

**9- Una última pregunta, ¿Qué significa Trías?**

Es la separación a través de los sistemas y signos que tiene una persona, una clasificación hacia dónde va esa persona por ejemplo: estamos en el hospital de Urgencias y viene alguien con un cortesito, esa persona no puede esperar dos horas en la sala de espera porque hay una urgencia como el que te trae la ambulancia de un recogido por un accidente de tránsito, esa clasificación se llama TRIAS y es lo que estamos aplicando en el paciente que ingresa. Esto nos sirve para que el médico sepa si se tiene que vestir completamente o no para atender un paciente. Esta es una clasificación de la patología que se utiliza principalmente para proteger al recurso humano y al resto de las personas.

### **Entrevista al asesor contable Luis Palombino**

**1- ¿Conoce cuál es la misión y visión de la Municipalidad?**

Si, la misión de la municipalidad en la prestación de todos los servicios necesarios para el desarrollo de la comunidad y la visión que tenemos es la de permanentemente prestarle a los habitantes del pueblo los servicios que son necesarios y que requieren del estado y en este caso el estado más cercano que es el municipal.

**2- ¿Cuáles son los valores y creencias que tienen?**

Los valores con los que este municipio se ha manejado por lo menos en el tiempo que estoy yo, hace 28 años, en donde la visión de las anteriores autoridades y las actuales siempre ha sido la misma. Lo importante es hacer que el pueblo progrese. En lo que es su desarrollo hace 28 años atrás podemos decir que se parecía más a un pequeño pueblo

que a lo que es hoy. El Crecimiento se debe a la obra realizada y a la prestación de un servicio, buscando que la gente sienta que lo que hace el municipio se corresponde directamente a lo que ellos desean que el municipio haga.

### 3- **¿Cómo está organizada la comunicación?**

La comunicación interna se realiza fundamentalmente de manera oral por órdenes de las diferentes cadenas de mando que bajan desde la cabeza del ejecutivo que es el Intendente municipal a los diferentes directores, secretarios, encargados hasta los empleados que son los que ejecutan las órdenes. Por supuesto la parte administrativa es más autónoma y es así en casi todas las instituciones municipales porque es un trabajo más reiterativo. En la parte de obras normalmente hay un capataz, encargado o director de servicio general que tiene que hacer la distribución y muchas veces es una tarea diaria, de acuerdo a las tareas que se tenga que hacer. Además, casi siempre todo el mundo hace absolutamente de todo, como municipio chico todos nos ayudamos entre todos.

### 4- **Para Ud. ¿Cuál es el modelo deseado de institución y futuro de comunicación?**

Sin duda que el modelo deseado es poder modernizar este municipio que trabaje con tecnologías más adecuadas, lo que demandaría mayor inversión y mayor cantidad de gente. Por supuesto que eso generaría gastos al pueblo que no estamos dispuestos tampoco a asumir, por eso de a poco iremos mejorando todo lo que se pueda. Internamente lo más importante de la comunicación es aceptar esto para que no existan problemas de comunicación y que la gente reciba la información lo más clara, simple, directa y de ser posible oralmente o a través de tecnología para no tener que hacer una orden por escrito, cuando hoy en día por un mail, mensaje o algo así se puede informar a los empleados. Además, la tecnología nos debería permitir trabajar de una manera más cómoda y fácil, en eso tendríamos que mejorar. **¿Con respecto a lo que estamos hablando, se los escucha a los empleados cuando tienen una idea?** Si, se los escucha permanentemente, inclusive hay muchas veces que los mismos empleados vienen para sugerir ideas. Inclusive hay veces que los mismos empleados que hace años están trabajando para la municipalidad, ya conocen el trabajo y están capacitados para determinadas cosas. Por esto, hay veces que llegan al trabajo que les mandaste a hacer y al verlo te dicen “oiga este trabajo no es así, sino es mejor hacer esto otro” y como sabemos que esta persona tiene mucha experiencia y hace bien su trabajo lo dejamos

que haga como él dice. Además te dicen de frente que si hacen ese trabajo como uno les dijo, mañana van a tener que ir de vuelta, en ese sentido los escuchamos y hablamos con ellos, cuando se da este tipo de comunicación es cuando mejor se trabaja. Al ser un municipio chico en donde es poca cantidad de gente, normalmente hay una buena colaboración del empleado.

**5- ¿Qué importancia tiene para usted las redes internas de comunicación que tienen hoy en día para trabajar?**

Soy muy importantes y lamentablemente escasas en todas estas administraciones que hemos tenido y hasta hace un año atrás la conectividad en Agua de Oro dejaba mucho que desear. Ahora está un poquito mejor, con la llegada de la fibra óptica a la cooperativa se ha mejorado mucho y bueno de a poco se ha ido implementando nuevas redes que permitan esta conexión.

**5<sup>a</sup>- ¿Existen diferentes canales de comunicación? Formales o informales**

Si, los canales formales están dados no de manera tecnológica, sino de manera presencial, como los mensajes escritos que se mandan, por los mensajes directos ó la comunicación telefónica que nos ayuda a veces, por ejemplo: estamos en un pueblo y muchas veces tenes que ir a hacer un trámite bancario o una compra que tener que hacerla en una ciudad cercana, Córdoba o Jesús María, entonces si la persona sale con unos determinados trámites a hacer y se agrega uno más, se lo llama o se le manda un mensaje para avisarle. Se podría decir que son formales e informales. También, al no ser tanta gente no hay tanta especificidad en el empleado que solamente hace una sola cosa, eso no existe acá.

**5b- Nos podría explicar ¿De qué manera funcionan estos canales de comunicación?**

Los canales formales serían la orden cuando va por escrito o directamente dada por el superior a cargo y la informalidad está en pequeñas cosas como telefónicamente, por mensajería, etc., cualquiera de estos canales modernos para la comunicación entre el jefe y el empleado y se puede rever cualquier punto sobre el trabajo. **Y para usted ¿haría falta otro medio de comunicación formal?** Mmm posiblemente la creación de grupos de trabajo para poder agilizar en cada área, ya que en las áreas operativas en más difícil el tema de alguna comunicación más formal, porque entre directivos en las oficinas en más fácil mandarnos un mail, pero a las áreas operativas no y en eso sabemos que

deberíamos mejorar para tener una mejor comunicación y también nos va a servir para un mejor control. **¿Ósea que trabajan en conjunto con las otras áreas?** Sí, todo municipio que es tan chico como este es imposible una descoordinación, porque hay que ver todo y estar en todo. En grandes ciudades y organizaciones a lo mejor es diferente, pero acá que es tan chiquito, es imposible no tener una comunicación persona a persona.

6- **¿Cuáles fueron las principales medidas que tomaron desde el municipio para afrontar esta pandemia?**

Desde el municipio ante la llegada inesperada de esta pandemia lo primero que se intentó optimizar en cuidar a la gente, razón por la cual se reforzó y se podría decir se duplicó la asistencia en el dispensario contratando a personal para armar dos áreas dentro del dispensarios, una que se dedique a trabajar con todos los cuidados correspondiente al Covic y otro para las otras patologías que no sean Covic. Además, se convirtió en el centro de referencia de las tres localidades, Agua de Oro, El Cerro y El Manzano. **Esto con la comunicación externa, ahora ¿internamente?** Bueno internamente en los primeros dos meses se cubrió a rajatabla el aislamiento total, el cierre de todo, luego de a poco se fue recuperando áreas esenciales. Pero también unas áreas como la de salud, seguridad y la de policía de tránsito que no pararon nunca ya que había que seguir con todas estas cosas, y desde nación, nos pusieron las tareas de controlar todas las actividades y movimientos. Por otra parte, las áreas administrativas se fueron de a poco reincorporando, arrancando con poca cantidad de gente y así ir mejorando hasta el día de hoy que todavía hay gente que no está trabajando por ser personal de riesgo, pero sacando estas excepciones hoy en día estamos casi normalizados. También, para la comunicación durante la pandemia se habilitó una línea telefónica para que todo ciudadano que tenga algún inconveniente pudiese comunicarse a través de este medio y de ahí se lo derivaba.

**¿Con respecto a las necesidades personales de los empleados?**

Se atendieron personalmente y, gracias a Dios, los sueldos se pudieron pagar exactamente igual, y todos los empleados que no han podido venir a trabajar, por alguna

patología, no tuvieron ningún problema. También, no se perdió, por suerte, y gracias a Dios, ningún puesto de trabajo.

**7- ¿Qué recursos materiales, técnicos y financieros disponen hoy en día para afrontar este contexto de crisis?**

Afortunadamente en la pandemia recibimos, como todos los pueblos, mucha ayuda de la provincia que ha hecho un esfuerzo para la capacitación del personal y algún poco de equipamiento, el resto de los gastos los afrontamos desde el municipio, como elementos de seguridad: barbijos, equipamiento para el personal del dispensario que cuentan con todos los elementos de bioseguridad. Como será que hace poco el COE regional felicitó al dispensario por el manejo que han tenido de la pandemia. En cuanto al municipio, con esta situación de crisis, nos ha hecho como a todo estamento público, una retracción del contribuyente en los pagos, porque también estaban en una situación complicada. También, gracias a que hace muchos años que el municipio está muy ordenado económicamente las cuentas están equilibradas.

**9ª- ¿Desde el gobierno recibieron alguna ayuda para afrontar esta crisis?**

Sí, desde el gobierno recibimos ayuda tanto económica como material, pero sobre todo con mucha ayuda de materiales para el dispensario. La provincia se dispuso todo este tiempo en tratar de resolver el problema sanitario, incluso hasta los programas que tenían para este año fueron suspendidos para concentrar todo el esfuerzo en cubrir las necesidades sanitarias de la pandemia.

**8- ¿Cómo se comunican y se relacionan en estos meses?**

Como siempre en los meses que estuvo cerrado se hacían toda vía telefónica, por mail. Etc. Ahora se podría decir que se está trabajando de forma normal o presencial, y siempre nos comunicamos por mail, mensajes de voz, mensajes de texto y llamadas.

**9- ¿Es una relación más vertical u horizontal?**

Siempre ha sido una relación más vertical, pero hace tantos años que trabajamos juntos que se ha generado un buen ámbito de trabajo con los directivos y todos empleados. Se podría decir que en líneas generales es un municipio en donde muchos empleados tienen bastante antigüedad y un conocimiento general, además son todas personas del pueblo y



no tenemos problemas como otras organizaciones de mayor tamaño que tienen tensiones internas. Este tipo de comunicación se utiliza en toda la Institución.

**10- ¿Realizan reuniones semanales o mensuales para ajustar objetivos? ¿Son atreves de alguna plataforma tecnológica o personales?**

Las reuniones que tiene el ejecutivo con sus distintas áreas son por lo general semanales, por lo menos una a la semana si o si y luego permanentemente la orden o el replanteo diario a través de todos los canales. Inclusive todo esto genera una retroalimentación entre los directivos con todos los otros compañeros de trabajo, se trata de trabajar en conjunto siempre. Por todo esto, la comunicación es permanente porque el tipo de tarea que se requiere a veces es trabajo de día a día.

**11- ¿A qué reglamentaciones están sujetos los empleados? Pautas de comportamiento, formas de actuar, etc. Leyes generales, específicas o particulares.**

Este municipio tiene un estatuto de personal municipal que rige todas las relaciones y es un poco antiguo, siempre estamos pensando en trabajar para modernizarlo un poco. En este encontramos la relación formal, la categoría, los horarios, los permisos, las licencias, etc., todo lo formal se maneja dentro de este estatuto. Además, a nivel personal, interpersonal y de las relaciones existe una cierta flexibilidad con la gente para tener una buena comunicación, y este estilo de la relación se da entre todos, tanto empleados como directivos.

**12- ¿En el trabajo diario, se respetan los puestos de cada uno? ¿Cada uno cumple sus funciones?**

Si existe un organigrama y dentro de todos los puestos se cumplen y se respetan, fundamentalmente en el área administrativa porque hay trabajos que son tan específicos que no lo puede hacer cualquiera, lo tiene que hacer una persona porque tiene una capacitación para hacerlo, hasta el mismo inspector de tránsito, entonces esas cosas las hacen siempre las mismas personas. Pero en el otro tipo de tareas que son los servicios generales si están separados en áreas para trabajar, pero ante una necesidad se pueden cambiar. Es importante para toda persona que forma parte de una organización municipal saber que la prioridad la tiene el vecino, el contribuyente y sus necesidades, esto antes que nada. Asimismo, se respeta el área de cada uno, pero todo el mundo está dispuesto a colaborar en lo que haga falta como ahora que estamos en una crisis. Es común por ejemplo: una persona que se dedicaba a hacer tareas administrativas, cuando llegó esta

pandemia se dedicó a atender el teléfono para ver cómo podía resolver el problema a los vecinos que llamaban por un determinado problema.

### **Entrevista al Director de Turismo y Cultura Marcelo Ottonello**

#### **1- ¿Conoce cuál es la misión y visión de la Municipalidad?**

La misión es la de prestar servicio a la comunidad y brindarles dentro de las posibilidades sobre todo presupuestarias, la mayor cantidad de servicios. Y por visión creo que de las municipalidades son más bien del político que está manejando el gobierno en ese momento, pero creo que la visión de este momento es el orden, la austeridad y la administración responsable.

#### **2- ¿Cuáles son los valores y creencias que tienen?**

Creo que unos de los puntos es cuidar el aporte del contribuyente o del vecino y tratar de brindarles en la medida de lo posible soluciones a los problemas que se plantean en la sociedad. Y por creencias creo que hay una búsqueda de intentar ordenar, sobre tratar de ser amplio en cuanto a los diversos espacios que la sociedad tiene, tanto para jóvenes, como adultos. Etc. Creo que las creencias son esas, después hay que ver si se pueden llevar a cabo o no pero creo que las intenciones son esas.

#### **2ª- ¿Estos valores y creencias lo tienen todos los empleados?**

Y no, sobre todo en este tipo de organizaciones entiendo que es difícil que todo el mundo se ponga la misma camiseta para el mismo lado, ya que no todos tenemos las mismas creencias políticas, entonces creo que es un impedimento al momento de decir que todos están tirando para el mismo lado. Después está el típico empleado público que solamente va a cumplir su horario y se vuelve a su casa y no le importa si la municipalidad se cae destruida, pero creo que en general lo que es el equipo de gobierno hay como una misión de apuntar para el mismo lado.

#### **3- ¿Cómo está organizada la comunicación?**

Internamente noto falencias, no soy experto, pero entiendo que tiene que haber un orden por lo menos, generalmente lo que se comunica es persona a persona y sin ningún tipo

de respaldo de otro tipo. En algunos casos como con la secretaria de gobierno si se utiliza otro tipo de medios como mail o cuestiones que queden más por escrito, pero en general la comunicación es persona a persona o por medios digitales como whatsapp o por teléfono. Pero algo que quede por escrito o más formalizado nada.

**3ª- ¿No tienen un sistema interno de trabajo?**

En cuanto a eso no. Lo único que si se publica siempre es el boletín oficial pero no tiene nada que ver con lo interno sino con lo externo. Por otra parte yo creo que debería haber un sistema ya que son conocidos por todos, pero el tema es que si no hay una costumbre o bajada de línea desde la cabeza hasta el último eslabón para seguir esa línea de comunicación no se establece como sistema sino como un ideal que podría ser pero que no se lleva a cabo. Para mí el problema fundamental es que no hay una bajada de línea de cómo tiene que ser la comunicación, ya que siempre es persona a persona y como te digo casi nunca nada por escrito salvo cuestiones que tenga que ver con lo administrativo pero son las mínimas.

**4- Para Ud. ¿Cuál es el modelo deseado de institución y futuro de comunicación?**

Creo que debería ser más formalizado en modelo deseado en comunicación hasta cuando se entrega elementos de trabajo que haya registró sobre eso. Sé que hay pero no tan formalizados como se debería, sobre todo para el control como también para desligar responsabilidades sobre quien no las tenga porque por ahí se le entrega material a alguien para que trabaje y resulta ser que no aparece ese material o lo tiene otro que nadie se había enterado que lo tenía, entonces me parece que tenemos que formalizarlo más para que no sean tanto persona a persona. Que sea sin informalidad y tratar de que quede registró sobre todo, no sé si tiene que ser en papel por el tema ecológico, pero por lo menos que quede un registro en algún lado de lo que se está comunicando para que haya algún tipo de aval con firma o algo sobre todo para desligar responsabilidades.

**5- ¿Qué importancia tiene para usted la comunicación en la organización?**

Y es importante porque si no se comunica bien no se puede entender el objetivo, si vamos a hacer un objetivo y no se comunica es muy probable que el mismo no se logre. Desde eso hasta otras cuestiones más chicas pero en principio desde la comunicación de los objetivos a lograr hasta los procedimientos que deben hacerse tienen que ser comunicados para que todos nos entendamos y nos organicemos si no es muy probable

que en el camino nos quedemos ó entendamos mal, teniendo que rehacerlo para poder lograr lo propuesto.

**6- Desde tu posición y área en que trabajas ¿Cómo está la comunicación en este momento dentro de la institución?**

En lo que es mi área específicamente somos dos personas nomas trabajando, yo como director y una asistente. Trabajamos en la misma oficina, entonces la mayoría de las actividades y cuestiones que tienen que ver con el trabajo nos comunicamos de forma verbal y siguiendo la línea que tenemos en general de comunicación (nos comunicamos personalmente o a través de un mensaje de texto que queda registrado y siempre vertical la comunicación), pero creo que al ser un área chica se podría formalizar, pero no sé si sería tan necesaria.

**6ª- ¿La relación con las otras áreas también es vertical?**

Bueno en realidad la municipalidad tiene una estructura verticalista porque todos dependemos del intendente y de ahí las diferentes áreas como Secretaria de Gobierno y Subsecretaría General son superiores a los directores y en mi caso que soy director si algún secretario me requiere alguna explicación, rendición o lo que sea que necesite tengo que responderle de forma directa y vertical para arriba aceptando como una orden digamos. Vertical es más con los directores pero como son áreas más específicas lo que se hace es colaborar y brindar algún tipo de sugerencia que eso se hace cuando hay reuniones. Por ejemplo en mi caso cuando hay algún evento particular o cuando se hace alguna acción en conjunto, pero en principio es vertical.

**7- ¿Cuáles fueron las principales medidas que tomaron desde el municipio para afrontar esta pandemia?**

En principio se creó un Comité de Organización de Emergencia, que tampoco está formalizado, pero se creó y están participando el intendente, el Secretario de Gobierno, el Subsecretario General, el área de Prensa y protocolo y todos los directores, es esta organización de emergencia se establecieron tres espacios: el de salud dirigido por la doctora Torres, el de Seguridad que está manejado por Nora Rivero y el área de Protocolo. También se han tomado medidas de prevención en la ruta, desde la parte específica de Seguridad Ciudadana, se han hecho controles desde las siete hasta las

nueve de la noche y en casi todos los meses, pero también algunos operativos especiales se han hecho hasta de 24 horas y los fines de semana los horarios se extienden hasta más tarde. Además, se han hecho registros de las actividades como el caso de la gente que hace mantenimiento (electricistas, albañiles, etc) toda la gente que está dedicada a la construcción, hace un registro de todo eso. Como también se ha hecho un registro específico de obras y de negocios o comercios dividiéndolos en rubros y de acuerdo, eso implementar los protocolos en cada situación.

7<sup>a</sup>- **¿Se tomaron medidas internas dentro de la Municipalidad?**

Sí, sobre todo en la primera etapa, se redujo la cantidad de personas y las actividades que se realizaban desde la Municipalidad. Al principio solo se realizaban tareas de recolección de residuos y la atención al público en la mesa de entrada también se redujo en personal, horarios y jornadas de trabajo, o sea mañana y tarde. Por otra parte se suspendieron algunos servicios como el arreglo de calles, iluminación solamente de emergencias. También dentro de la Municipalidad se suspendió el área de Catastro, se suspendió la atención por unos meses, con el área de registro civil igual, se tomaron varias medidas de ese sentido, ahora ya estamos más normalizados con todas las áreas funcionando con horarios y turnos, pero siempre trabajando con capacidad reducida.

7b- **¿Se tomó algún otro sistema para trabajar? ¿Cómo empleados que trabajen home office?** No tomamos ese estilo de medidas por que la Municipalidad tienen un problema que el sistema informático que tiene es bastante antiguo y eso hace que por ahí algunas tareas que podrían realizarse desde la casa se tengan que realizar si o si desde la muni porque es sistema está cargado únicamente ahí y no permite el ingreso remoto, entonces eso sería algo que no se puedo hacer. Pero si a los empleados de riesgo que tengan alguna patología de base o que tengan más de sesenta años se les pidió que vuelvan a sus hogares, salvo a directivos que por decisión propia han querido seguir con su tarea habitual, en el caso específico del Subsecretario de Gobierno que es una persona de más de sesenta años y que podría tranquilamente en su casa, igual que el Director de Ambiente. Ambos si bien redujeron la cantidad de días que vienen a la municipalidad, siguen trabajando de forma presencial.

8- **¿Con que recursos materiales, técnicos y financieros disponen hoy en día para afrontar este contexto de crisis?**

Los recursos de la municipalidad son dos: uno la coparticipación y el otro los impuestos que pagan los vecinos. Con el segundo se hace frente a todos los servicios que tiene la Municipalidad. En el caso específico de la crisis particularmente no tengo conocimiento de recursos extraordinarios enviados por la Provincia y Nación, si sé que solamente para el área de salud, pero creo que simplemente para afrontar algún gasto específico que tiene que ver con de personal y elementos de bioseguridad, pero no tengo conocimiento de otro tipo de partida nueva. Por lo tanto, todo lo que se ha hecho es con recursos propios, provenientes de la coparticipación que todos los meses recibimos de parte de la provincia y de la recaudación por los impuestos.

Por otra parte, en los recursos tecnológicos tenemos un proyecto que se está intentando realizar pero no sé si es el momento, aunque si el Secretario de Gobierno está trabajando en eso.

**9- ¿Cómo se comunican y se relacionan en estos meses?**

En realidad en estos meses ha habido un poco más de actividad porque hemos necesitado trabajar en conjunto. En mi área específicamente no estamos relacionados con la salud o seguridad pero estos meses estuve colaborando con esas áreas porque han estado desbordados por el asunto del Covic-19, por eso desde mi área a pesar de no tener nada que ver ha estado colaborando particularmente con el área de seguridad ciudadana y con el área de salud. Por otra parte, ahora no lo estamos haciendo, pero hasta hace un par de semanas nos estábamos reuniendo todo los lunes con el Comité de organización de Emergencia para tratar el tema de la crisis.

**10- ¿Es una relación más vertical u horizontal?**

Siempre hay jerarquía, creo que no hay municipalidad que se maneje de forma horizontal, ya que siempre hay una cabeza que es el intendente y de ahí se desprenden todas las áreas de gobierno. En mi caso particular la relación vertical la tengo con los directores y si algunos tenemos empleados a cargo y bueno esa relación es vertical, se da la orden y se espera la respuesta. Esto es así entre directivos como entre directivos y empleados.

**11- ¿Realizan reuniones semanales o mensuales para ajustar objetivos? ¿son atreves de alguna plataforma tecnológica o personales?**

En cuanto al contexto de pandemia, estábamos hasta hace un par de semana haciendo reuniones todos los lunes para analizar cómo había sido la situación la semana anterior

para ver que se necesitaba plantear como objetivo para la semana siguiente y si había algún tipo de corrección para las acciones que estábamos llevando a cabo. Además, se planteaban problemas y posibles soluciones, todo esto fue hace un par de semanas, principalmente en el momento que se complicó la situación en el pueblo porque aparecieron varios casos. Por otra parte, generalmente el intendente tiene una forma particular de trabajar que es muy personalista y quiere estar incluido en todas las áreas de gobierno, entonces en forma particular se reúne con cada uno de los directivos o secretarios, por lo cual no hay una decisión particular de cada área sin antes haber sido consultada con el intendente.

**11<sup>a</sup>- ¿Cómo les comunican todas estas acciones a los empleados?**

Bueno hay un encargado de personal que no participa de las reuniones ni está en el comité de organización pero siempre o generalmente recibe la orden del Secretario de Gobierno o del Intendente en particular con las nuevas directivas y el encargado de personal se encarga de comunicarles a todos los encargados de áreas para que les notifiquen a sus subordinados de las nuevas acciones o en casos especiales como con un empleado que sea de riesgo, no se sigue esta cadena, sino que directamente el encargado de personal le notifica directamente sin tener que verlo en persona, sino de forma telefónica, no se utiliza el mail ni otra forma de comunicación.

**12- ¿Qué importancia le dan a las necesidades personales de los empleados?**

Bueno yo no hace mucho que estoy, pero viéndolo en comparación hacia atrás me parece que esta gestión le ha dado por lo menos alguna importancia en cuanto los requerimientos del personal en cuanto a lo que es uniformes, sueldos, creando un área que es específica de personal que no estaba, el área de Recursos Humanos **¿Fue hace mucho que se creó el área?** Creo que desde el primer año de gestión de Orlando, que es 2015. Esta área específica está dedicada tanto al tema sueldos como a solucionar todo lo que tenga que ver con el personal. Si hay algún tipo de inconveniente particular del empleado para realizar la tarea o algún reclamo, ahora hay un área que antes no existía. Igual existe ya una costumbre de hace años y no solo de esta gestión en donde ante cualquier inconveniente la primer reacción del empleado es ir a ver al intendente y no al área de recursos humanos, es más si un directivos le pone una sanción a cualquier empleado que tenga a cargo, este puede ir directamente a hablar con el Intendente para

que vea el caso. Muchas veces el Intendente al hablar con el empleado le saca la sanción desacreditando al directivo.

**13- ¿A qué reglamentaciones están sujetos los empleados? Pautas de comportamiento, formas de actuar, etc. Leyes generales, específicas o particulares.**

Y si hay un reglamento interno lo desconozco, yo como director no me establecieron pautas, si se cuáles son mis limitaciones que se limitan a mi área y sé que cosas no puedo hacer pero por una cuestión de normas morales **¿Podrías nombrar algunas?** Y, no puedo cometer ilícito de ningún tipo, a pesar que es algo que es entendidos por todos pero se hace, ya que toda persona que trabaja en el sector público ha visto cosas raras de cómo se factura algo. En mi caso particular yo no le visto pero porque no tengo acceso a nada que tenga que ver con los números, pero quizás alguien que esté en el área contable o que tenga otra responsabilidad en cuanto a lo contable quizás sí haya visto algún tipo de irregularidad. Y, bueno, una de mis premisas es no incurrir en algo que tenga que ver con lo ilegal o ilícito. Volviendo a lo anterior cuando ingresé, no me dijeron cuál era el reglamento interno, así que creo que no lo hay, pero como no es mi área en particular, no estoy seguro si hay o no. Pero lo que sí estoy seguro es que la relación de la municipalidad con los empleados es un convenio colectivo de trabajo que se ha firmado entre los delegados del gremio con la municipalidad y eso es lo que rige la relación entre ellos.

**14- ¿En el trabajo diario, se respetan los puestos de cada uno? ¿Cada uno cumple sus funciones?**

Como te decía hay como una forma muy personalista del Intendente de participar en todas las áreas y esa forma de trabajar que tiene hace que por ahí sea desorganizada la forma de trabajo. Por ejemplo; algo que tengamos que trabajar en conjunto con otra dirección o con algún área en particular en vez de tener una reunión en conjunto todos los directivos involucrados más el intendente para ver los problemas y buscar soluciones, lo que se hace es ir directamente al intendente de forma desorganizada trasladándose todo a él para que decida y resuelva, es como que su decisión pasa por encima de cualquier otra. Por ejemplo: a nosotros no nos hace falta que la directora de salud diga si para algo relacionado a la salud si el Intendente ya me dijo que sí. Además, yo veo particularmente con el área de prensa que muchas acciones de gobierno se hacen para mostrar hacia afuera y no sobre la visión de la municipalidad buscando una mejor calidad de servicio y



brindar un bienestar general a la sociedad, etc. Es como que hacen algo para mostrar para afuera, tiene más que ver con lo político partidario o político personalista del intendente, que sobre una acción concreta que le dé un beneficio a un montón de gente. Es más, yo pienso que internamente es muy probable que no se consulte a las áreas específicas y se toma una decisión sin consultar al área que corresponde. Por otra parte, hay un problema en la Muni, que hay poca capacitación ya que hay personas que pueden hacer una cosa y nada más que eso, por ejemplo: hay dos personas que manejan la motoniveladora, si se enfermas esa dos personas no se mueve más esta máquina ya que no hay otras personas que sepan manejarla. En estos casos si está más delimitado las actividades porque hay poca capacidad dentro de la organización.

### **Entrevista al Secretario General Rolando Castro**

#### **1- ¿Conoce cuál es la misión y visión de la Municipalidad?**

No, en el sentido que no hay ninguna norma que defina lo que es la visión o la misión y ningún tipo de códigos de ética o códigos de valores que se hayan institucionalizado.

#### **2- ¿Cuáles son los valores y creencias que tienen?**

Los valores es una respuesta desde el punto de vista personal porque ratifico lo que digo antes, no hay nada escrito, ni un código de ética para los funcionarios públicos, asique lo que yo te puedo decir es personal; internamente los valores son el servicio público, servicio a la gente con todo lo que eso implica desde la gestión pública no: hay quienes tienen estos valores y profundizan sobre ellos pero otros que no tanto. Sin embargo, los valores que tiene la institución o por lo menos los empleados como institución son tratar de servir al público lo mejor posible, sería servicio a la gente. Repito, hay matices hay quienes tienen otro tipo de visión pero no puedo hablar por ellos, yo te estoy hablando lo que yo percibo personalmente desde los años que trabajo en la municipalidad.

#### **3- ¿Cómo está organizada la comunicación?**

Bueno, la comunicación siempre ha sido una falencia dentro de la institución y por lo que yo tengo experiencia en la mayoría de las instituciones públicas. No hay una estructura, lo

que antes se llamaba prensa, que está muy mal visto ya, es más debería ser área de comunicación y en el caso nuestro estamos recién organizándonos desde hace dos o tres años con un área específica dedicado a eso, con una persona trabajando. **¿Qué está más encargada de la comunicación externa?** Claro, en la comunicación interna tienen sus falencias porque al ser una estructura muy jerárquica la municipalidad y muy verticalista, típico y propio de los municipios argentinos, muchas veces esa información viene dirigida desde la cabeza y en ese movimiento hay una comunicación que no es muy eficiente no.

**4- Para Ud. ¿Cuál es el modelo deseado de institución y futuro de comunicación?**

Primero habría que tener una estructura específica, el hecho que haya una persona trabajando en eso no soluciona el problema de fondo, para eso debería haber una estructura con mecanismos y procedimientos bien aceitados, estructurados, normados incluso, para como deber ser la comunicación interna. La comunicación externa siempre es un poco más sencilla porque hay medios que facilitan como las redes, los medios televisivos o de comunicación tradicionales, en cambio en la comunicación interna como se tiene que mover dentro entre los diferentes departamentos o persona a persona es un poco más complicada, por eso ahí se debería intervenir un poco más para hacer a la organización un poco más eficiente.

**5- ¿Qué importancia tiene para usted la comunicación en la organización?**

La buena comunicación dentro de la organización es clave para lograr los objetivos. Los objetivos que tienen las distintas áreas son básicamente proveer un servicio, satisfacer una necesidad o resolver un problema. Para esto, necesitan de una buena comunicación, es como una cadena ya que si un eslabón falla la cadena se te reciente y posiblemente se corte, por eso la comunicación interna es clave en el funcionamiento de la institución y sobre todo para lograr los objetivos.

**6- Desde tu posición y área en que trabajas ¿Cómo está la comunicación en este momento dentro de la institución?**

Desde mi área o posición yo trato de ser orgánico. Trato de utilizar algunos mecanismos con lo que he aprendido, capacitado y visto, porque implica ser orgánico y jerárquico, yo no traslado por ejemplo una orden directa a un empleado, sino que yo voy al capataz o al encargado para que él disponga como, quien y cuando, por mi parte necesito que se

solucione el tema y trato que sea una comunicación orgánica y jerárquica. Dicho de otra manera, no trato de pasar por encima de nadie y si tengo que resolver un problema con determinada área voy y busco a la persona específica de cada área y no intermediarios, siempre trato de ser orgánico y jerárquico. Pero la falencia que tengo, quizás por falta de medios de recursos humanos, porque no tengo nadie quien me ayude, es que esa comunicación debería ser más escrita para que quede plasmada, registrada de cómo se están haciendo las cosas, pero bueno eso es una falencia que algún día podré solucionar.

**6ª- ¿Todos los otros directores trabajaran igual o parecido?**

No, cada uno tiene sus propios matices, lo que sí tiene un denominador común que es la falta de protocolización de la comunicación, de la forma de transmitir ya sea órdenes, pedidos, solicitudes o lo que sea, no queda plasmada en ningún lado y esto les pasa a todos. Yo siempre les digo que el papelito es lo que nos va a salvar cuando cometamos errores o entremos a identificar donde estuvo la falla de un proceso y si no tenemos el papelito, está todo muy lindo, porque es un trabajo menos, pero a la larga no es beneficioso. Por ejemplo: una información de un par de cheques para cobrar que tienen fecha de vencimiento sino me llega clara y nítida puede llegar a pasar el tiempo y se puede perder o nadie lo sabe y eso se pierde. Por eso es demasiada burocracia a veces creo, si bien la misma debe buscar facilitar las cosas y no complicarla, trae algunas cuestiones que son mínimas e indispensables que son inevitables, ya que el papelito es lo que nos va a salvar. Siempre digo lo mismo, soy muy exigente en eso y en algunas cuestiones exijo la firma del responsable sino ni lo proceso al trámite y al principio eso generó muchos rechazos y malestar pero a la larga les demostré que la forma que yo actuaba era lo correcto porque después cuando había que buscar el responsable de algo que no se hizo o que se hizo mal yo sabía quién era, cuando como y con que fecha, mientras que otros no, entonces se dieron cuenta que no era tan loco lo que yo pedía.

**7- ¿Cuáles fueron las principales medidas que tomaron desde el municipio para afrontar esta pandemia?**

Bueno evidentemente el municipio se puso al frente de la pandemia como corresponde. Principalmente todas las medidas están relacionadas a lo sanitario y a preservar la salud de aquellos empleados que estaban con alguna condición de vulnerabilidad. En estos casos por ejemplo: se les permitió que no acudan a su puesto de trabajo, también se limitaron actividades, se entró en receso administrativo durante la época más complicada

al comienzo en donde había una especie de psicosis con lo que podía suceder, entonces todos estaban cerrando. Aparte por la disposición de los gobiernos superiores. También, se siguieron prestando los servicios esenciales como recolección de residuos, cuidado del alumbrado público, atención de urgencias en el dispensario por cualquier cosa que podía pasar en el pueblo, siempre con personal limitado. Poco a poco todo se fue normalizando y ahora estamos volviendo a una normalidad condicionada al punto que en este momento estamos funcionando casi a pleno, solo nos está condicionando es el aspecto sanitario: tener cuidado con las actividades, con los aglomeramientos de personas, el uso de barbijo, lavado de manos por eso un a normalidad condicionada. Otras de las acciones que se tomaron también tienen que ver con el punto de vista social en donde se dispuso personal de gabinete y personal especializado para atender situaciones de vulnerabilidad de algunas familias que necesitan ayuda. Además, se les puede brindar asistencia social y llegada el caso también con ayuda económica o con ayuda con alimento, ya que hay mucha gente que perdió su trabajo. Con el paso de los primeros meses de la pandemia retomamos poco a poco las actividades y algunas obras se están retomando como en la escuela secundaria y en obras menores de arreglo, que en este momento estamos intentando volver a realizar de a poco.

7<sup>a</sup>- **¿Se formó un comité de emergencia no?**

Si ese comité de emergencia está conformado por gente del gabinete y del departamento ejecutivo con algunos asistentes externos y no tenemos por suerte como ha pasado en otras localidades, bolsones de pobreza o familias con una extrema vulnerabilidad social. Hay casos aislados como en todo lugar pero no al punto de poder ser un riesgo social como demandas en bloque por algún tipo de estallido o ese tipo de cosas, por suerte no tenemos en este pueblo.

7b- **¿Cómo funciona este sistema para juntarse y organizarse?**

Nos reunimos desde el primer día y con todos los recaudos necesarios. Eventualmente también hemos tenido reuniones por zoom, la comunicación con los niveles superiores de la provincia y de las cuestiones sanitarias siempre estuvieron a cargo del intendente con la directora de salud. Todas las reuniones se organizaban a través de mensajes de whatsapp.

8- **¿Con qué recursos materiales, técnicos y financieros disponen hoy en día para afrontar este contexto de crisis?**

Bueno eso es una preguntas muy amplia, recursos financieros o económicos por suerte estamos bien: con proveedores, sueldos, solo nos cuesta avanzar en obras, pero tenemos recursos financieros suficientes y si hubiese que responder por una cuestión de brote del virus y llevarnos a destinar muchos recursos sanitarios a paliar esa situación por suerte tenemos conque afrontarlo. Además, el personal está trabajando prácticamente a pleno, salvo dos casos, estamos con casi todo el recurso humano disponible. Después, el recurso logístico de infraestructura, maquinaria, etc., no hemos incorporado nada porque no ha sido necesario. Por otra parte, desde el punto sanitario estricto siendo que en la localidad hay un dispensario que no es el nivel más básico pero si el que sigue, todo lo que tiene que ver con esa cuestión se deriva directamente a Jesús María o Córdoba a través de los canales correspondiente: los hisopados, muestras y todo eso se analizan a través del COE Unquillo, asique en ese sentido no hemos tenido que ir a cubrir ninguna falencia en cuanto a recursos.

9- **¿Cómo se comunican y se relacionan en estos meses?**

Bueno con la situación de pandemia que venimos trayendo desde hace unos meses la comunicación interna yo diría que se ha intensificado no sé si se ha optimizado, yo no aplicaría ese término, sí que se ha intensificado sobre todo en tener reuniones con los responsables o directores de área, como también con gente involucrada en las cuestiones sanitarias. Asimismo sigue faltando esa jerarquización, organización correspondiente a una comunicación interna más eficiente para lograr mejores resultados, eso sigue faltando.

9<sup>a</sup>- **¿Esta comunicación es igual con los empleados o hay alguna diferencia?**

Bueno en caso mío, reitero, voy a los responsables de área, en mi caso trato de ser más orgánico. Pero, sé que a veces los directores suelen pasar algunas etapas o desinformar algún punto clave que lleve a algún problema, por eso se trata simplemente de mejorar la comunicación de esa información, nada más.

10- **¿Es una relación más vertical u horizontal?**

Sigue siendo vertical porque básicamente todos los nudos tienen que pasar por la cabeza porque siempre tiene que saber que están haciendo los dedos de las manos y pies. Siempre vertical y es ahí donde la comunicación sabe fallar mucho porque hay instancias que tranquilamente podría conocerlas o comunicarlas el intendente a través de las reuniones de gabinete por ejemplo, pero se comunican de otra manera; como saltando

pasos o saltando áreas y eso responde a la necesidad que siempre tiene el ejecutivo de estar enterando de todo lo que está pasando, en otras palabras, necesita ser verticalista ya que es una pauta o característica de todos los gobiernos en argentina, el famoso presidencialismo que se le llama.

**11- ¿Realizan reuniones semanales o mensuales para ajustar objetivos? ¿son atreves de alguna plataforma tecnológica o personales?**

Haciendo un lado la pandemia que te requiere reuniones y planificar el paso a paso, en situaciones normales reuniones para ajustar objetivos no son frecuentes y ahí tenemos una falla de comunicación en donde por ejemplo si hay algún tipo de planificación en materia de turismo o de salud muchas veces la comunicación se hace de punto a punto, intendente y encargado de área, sin que el resto participe o conozca recién después u se entere luego por otros medios o resultados. Esto es una falla de comunicación de la persona que conduce.

**11<sup>a</sup>- ¿En estos meses eran reuniones cada quince días o semanales?**

No había planificado un tiempo, en principio empezamos todas las semanas y a veces hasta dos veces por semana si la situación lo requería. Ahora como estamos un poco más distendidos, ya que nos hemos acostumbrados a esta normalidad en donde ya no hay tanta psicosis como antes, las reuniones siguen siendo semanales y si llegara a ser el caso que haga falta juntarse para ajustar algo, lo hacemos, le ponemos un día puntual. Sigue pasando que en ese transcurso puede que el intendente tome directivas o se comunique con alguien directamente sin el conocimiento de los demás, puede suceder o mejor dicho, habitualmente sucede, pero bueno, es la forma de ser.

**11b- ¿Todas estas reuniones fueron personales? ¿Ninguna por zoom o meet?**

Hicimos una sola por zoom, va dos en realidad, pero llegado al caso y siendo que estas todos tan cerquita y teniendo lugar bien amplio para estar todos bien alejados con los protocolos correspondientes la mayoría prefería personal, porque creo que la comunicación o diálogo entre las personas en mucho más fluido persona a persona, como estamos ahora en estos momentos, que por zoom.

**12- ¿Qué importancia le dan a las necesidades personales de los empleados?**

La importancia radica básicamente por una cuestión institucional. Los empleados siempre deben estar bien remunerados, conformes con su actividad, con lo que se les provee,

pero en esto hay una cuestión muy particular que es la de cuál es la percepción que cada uno tiene acerca de eso y con respecto a esto es una cuestión personal lo que te estoy contestando ya que no puedo contestar esta pregunta por lo que piensa el intendente, por eso para mí la tensión entre empleado y empleador siempre va a existir y más en la función pública porque está politizada la cuestión por eso siempre va a ver tensión. Pero sin embargo, si uno analiza los números en frío, la situación en la que los empleados están tanto en lo laboral como en lo económico, si bien no están en lo ideal se podría decir que están satisfechos o cubiertos en sus necesidades personales y en este sentido yo creo que el municipio le da mucha importancia. A veces podríamos discutir horas, desde el punto de vista de gestión o desde el punto de vista económico, si nuestro presupuesto se lleve más del 50% en gastos de salarios más o menos en unos 59% o si debe estar por debajo de la línea de los 50% como algunos sugieren que es lo ideal y a esto lo podríamos discutir mucho tiempo, depende de tantas variables: cantidad de población, de empleados, nivel de ingresos, recaudamos mucho o poco, etc., ósea tiene tantas variables que es imposible llegar a un punto ideal y por eso la tensión siempre va a existir. Ratifico que el municipio le da mucha importancia porque en los tres o cuatro últimos años el empleado en nivel salarial nunca perdió contra la inflación, hemos aplicado cláusula gatillo y llegamos a porcentajes que equiparan con la inflación anual, si bien los básicos sobre los que aplican estos porcentajes no son los mejores, pero tampoco son los peores comparados con otros municipios de la región. Yo no tengo memoria y eso que hace 25 años ya que estoy trabajando, que hayamos tenido que demorar el pago del sueldo, este mes sin ir más lejos lo tendrán depositado el Viernes, y es treinta, por esta razón desde lo económica las necesidades de los empleados están satisfechas. Ahora bien, también es cierto que hay otras cuestiones y no solo lo económico; como lo laboral, el puesto que cada uno ocupa, provisto de lo que necesita y en estas cosas también se ha prestado mucha atención. Se ha mejorado mucho en el último tiempo, pero nunca va a ser lo ideal y siempre va haber tensiones.

**13- ¿A qué reglamentaciones están sujetos los empleados? Pautas de comportamiento, formas de actuar, etc. Leyes generales, específicas o particulares.**

Este municipio no tiene ningún código de ética, de funciones o de valores como te dije al principio, por lo tanto están sujetos a las normas del estatuto del personal municipal. En este estatuto están descriptas los beneficios y deberes que pauta también las obligaciones que tienen que tener los empleados con respecto a la parte empleadora

como el cumplimiento de los horarios, la forma de presentarse, y algunas cuestiones que tienen que ver con la idea de tener una visión de función pública del empleado. El problema de este estatuto es que debería ser actualizado ya que no recuerdo bien el año, pero debe ser más o menos de la década del 70, entonces no se ha modificado por el principal conflicto de intereses entre las partes, empleadora y empleado representado por un gremio, ya que hay cuestiones que se quisieran tocar o modificar y nadie está dispuesto a ceder nada, entonces queda todo ahí, no se cambia nada. Ese es el problema del estatuto pero no hay nada más hasta ahora escrito con respecto a los deberes, responsabilidades, funciones que hay empleado y empleador. "Todo lo que hay está en el estatuto". Por otra parte, internamente no hay nada escrito, se trata simplemente de cultura organizacional, cada uno sabe más o menos cómo puede actuar, que puede hacer y qué no.

**14- ¿En el trabajo diario, se respetan los puestos de cada uno? ¿Cada uno cumple sus funciones?**

Si en general si, te repito obviamente hay muchos matices, pero en general si cada uno respeta su puesto de trabajo.

### **Entrevista al Intendente Orlando Belli**

**1- ¿Cuál es la misión y visión de la Municipalidad?**

Bueno, la misión este año ha sido atípico, pero siempre es tratar de cumplir, brindar servicios, asistencia social y escuchar a los vecinos es algo muy importante y por la visión el orden, tratar de que sea un pueblo ordenado, seguro y un pueblo acorde al crecimiento demográfico que vamos a tener en estos años venideros.

**1ª- ¿Cree que los miembros del municipio la conocen?**

Y yo creo que la mayoría sí porque uno está constantemente hablando con ellos y explicándole lo que uno quiere para las generaciones venideras que son nuestros hijos, nietos, entonces, yo creo que están muy comprometidos con eso.



**2- ¿Cuáles son los valores y creencias que tienen dentro de la institución?**

Los valores que uno debe tener son el compromiso, respeto, compañerismo. Además, valorar lo que hacen y lo principal, es tener trabajo hoy en día. Yo creo que son los valores las creencias son lo mismo, o sea, pensar en el bienestar de los vecinos, de las relaciones que tienen, y por sobre todo, que les guste lo que hacen.

**2ª- ¿Son compartidos por los miembros del municipio?**

Si, totalmente, esto es una familia que tiramos todos para el mismo lado y que tiene que ser así para que funcione.

**3- ¿Cuáles son las áreas que tiene la institución en la actualidad?**

Bueno en el municipio tenemos el poder ejecutivo, secretarios y directores, o sea, que tenemos Secretario de Gobierno y Subsecretario General. Este último, se dedica a coordinar la parte administrativa. Tenemos el área de salud con una directora, tenemos el área de ambiente con un director, Turismo y Cultura también con un director, y lo que es la parte, por ejemplo de deportes, tenemos coordinadores y es lo que manejamos hasta el momento. Pueden ir surgiendo a medida que avanza la gestión de otras áreas y/o nuevas otras direcciones.

**4- ¿Qué objetivos tiene el municipio en el corto y mediano plazo?**

Bueno, sin duda siempre este municipio hace hincapié en los pilares básicos que son: de educación: siempre estamos colaborando con las escuelas y en este momento estamos haciendo aulas para un colegio, con respecto a la salud que ,por supuesto, es otro pie fundamental en el cual permanentemente trabajamos en conjunto con los directores, la parte seguridad: con la policía y Seguridad Ciudadana, estamos por sumar otra parte muy importante que es la justicia: con el nuevo juzgado de paz que pronto lo vamos a tener permanente acá en nuestra localidad.

**5- ¿Cuáles fueron las principales medidas tomadas desde el municipio para afrontar la crisis sanitaria por pandemia COVID-19?**

Nosotros desde que empezó todo, creo que el 18 o 19 de marzo, armamos un COE local, conformado por la Dirección de Salud, Seguridad Ciudadana, Intendente, Secretario de Gobierno y los Directores. Reforzamos los controles de ingreso, reforzamos el área de salud haciendo un convenio con El Cerro Azul y el Manzano. ¿Por qué lo hicimos en

nuestro dispensario? Porque institucionalmente es un dispensario más cómodo, más grande que las otras dos comunas, entonces, dividimos los consultorios y los pacientes febriles (les llamemos así) se atendían en una parte y los pacientes comunes en otra y es por esto, tuvimos dos médicos y dos enfermeros para reforzar y trabajamos permanentemente coordinados con el COE provincial y con los demás Intendentes, por supuesto. Con todo esto, yo creo que ha sido muy positivo hasta la fecha porque hemos tenido muy pocos casos, y muy bien controlados, el seguimiento de ellos. **Y, internamente ¿Tuvieron alguna medida más?** En la medida que se ha venido cumpliendo el distanciamiento, lavado de manos, el uso de barbijo, ha sido una campaña muy positiva por la parte de Prensa y Comunicación, que la verdad, ha sido muy buena; constantemente se ha ido informando, actualizando los nuevos protocolos, las nuevas medidas, más la concientización y la educación a la gente mediante la utilización de carteles, inspectores educando, y vuelvo a reiterar, ha sido muy positivo el trabajo en conjunto. internamente igual, siempre con distanciamiento, el lavado de manos, el uso de barbijo, etc, en todas las dependencias municipales y hacia afuera también.

**6- ¿Con qué recursos humanos, materiales, técnicos y financieros se disponen hoy para afrontar este contexto de crisis?**

Bueno, nosotros hemos conformado el COE local, gracias a Dios, este municipio siempre ha sido muy ordenado en lo que es financiero, así que si bien siempre tenemos recursos y los hemos utilizado bien, y vuelvo a repetir, coordinadamente; en cierta forma no nos ha afectado mucho la pandemia en lo económico siendo utilizados los recursos propios. Con cada director hemos trabajado coordinadamente para llevar adelante la pandemia.

**6ª- ¿Se obtuvo alguna asistencia material-financiera por parte del estado provincial o nacional?**

Bueno la provincia siempre estuvo conectada con nuestro dispensario con respecto a los temas de batas, alcohol en gel, barbijos, guantes y en todo tipo de insumo. Como también económicamente han enviado fondos para el área de salud, por ende, se ha ayudado bastante, pero sin embargo la mayoría de nuestros gastos son solventados con recurso propio.

**7- ¿Cómo está organizada la comunicación en la institución?**

Nosotros hacemos reuniones periódicas para ver cómo marcha todo, y normalmente, nos juntamos los Lunes o algún día excepcional con todos los referentes: directores,

coordinadores, supervisores, etc.; como así también algún miembro del COE local para coordinar acciones. También tenemos un grupo de Whatsapp por donde nos enviamos la información no urgente.

**7a- ¿Existen diferentes canales de comunicación? ¿Formales o informales?**

No, solo aquellos que dije anteriormente con los cuales trabajamos muy bien. Entre nosotros, y ahora con las otras instituciones o provincia, usamos e-mail y reuniones vía Zoom o Meet, pero esa manera es solo para comunicarnos hacia afuera mientras internamente siempre con Whatsapp o personalmente.

**7C- ¿Cuál es el modelo deseado de institución y futuro de comunicación?**

Yo creo que el sistema que estamos utilizando nos dio buenos resultados. Somos un municipio chico y no nos es necesario más sofisticados medios de comunicación como Intranet, Zoom ó Meet. Para más adelante veremos cuando haya mayor número de personal.

**8- Retomando el actual contexto de crisis sanitaria ¿Cómo se comunicaron los miembros del municipio durante esta crisis?**

Bien, siempre por Whatsapp, y vuelvo a repetir, también el COE local, nos comunicamos si teníamos alguna situación a resolver, por ejemplo: el director de Turismo estaba encargado de dar los permisos, Seguridad Ciudadana de controlar los protocolos, etc.; entonces si era algo puntual yo me comunicaba directamente con cada uno de los responsables.

**9- ¿Realizan reuniones periódicas para supervisión/coordinación?**

Si, una vez por semana seguro, para actualizar como está el contexto y las novedades que se sucedan

**9b- ¿Son de naturaleza presencial ó se emplea alguna plataforma tecnológica?**

La mayoría de las veces nuestras reuniones son presenciales y cuando las hemos aplicado nos fue de suma utilidad. **¿En algún momento de la pandemia hicieron reunión por Zoom o Meet?** Vía Zoom, puede ser, por ejemplo, desde la provincia se necesitaba cierta información, entonces, hacíamos una reunión en Zoom con esta autoridad mientras nosotros nos encontrábamos en lugares diferentes. Pero te repito, la mayoría de las veces fueron presenciales ya que somos pocos, en cambio si fuésemos

varios sí deberíamos utilizar alguna virtualidad. **En un contexto normal sin pandemia, ¿Se hacían reuniones?** Sí, siempre fueron presenciales.

**10- De su observación ¿Cómo piensa Ud. que se comunican los agentes del municipio?** Bueno, para comunicarse entre ellos utilizan el Whatsapp. Por otra parte, me comunico con el capataz para que me informe ó les transmita a los agentes directivas varias, o sea, que la comunicación de las tareas se deben reportar al capataz para luego él trasladarlas. Cuando un empleado X tiene un problema o novedad alguna, se lo comunica a Recursos Humanos quien lo informa al capataz y este a mí. Normalmente la orden del capataz tiene mi visto bueno ya que lo hablé previamente conmigo ó en su defecto acordó con el otro canal que es RRHH. **¿Qué estilo de relación prevalece entre ellos?** Bueno, primero hay que diferenciar la amistad con el trabajo, cuando nosotros estamos acá nos debemos a la gente que nos paga el sueldo. Acá todos somos empleados del pueblo y tenemos que trabajar con seriedad, respeto y vocación aunque fuésemos amigos.

**10<sup>a</sup>- ¿Qué importancia le dan a las opiniones de los miembros del municipio? ¿Tienen en cuenta sus necesidades?**

Si, le damos mucha importancia, porque los empleados son los que siempre están en la calle y por ahí es bueno no solo pedirle opinión, sino escuchar lo que ellos tienen para decirnos ya que ellos tienen una visión diferente, entonces, siempre los escucho y muchas veces hacemos tal como nos lo sugieren porque son acertados en sus planteos. Hay una muy buena relación y se los escucha siempre, es más, uno siempre los está motivando no solo con el sueldo, sino que también hay que valorarlos cuando son eficaces y reconocerlo siempre. Para esto, una de las formas es pagar el sueldo a tiempo y otra es que, gracias a Dios, nunca hay discusiones cuando hay que hablar de pautas salariales, siempre llegamos a un acuerdo y uno trata de estar en el lugar de ellos, yo sé que es difícil y estamos en un momento complicado, pero vuelvo a repetir, gracias a Dios, este municipio siempre ha estado ordenado y podemos satisfacerlos. Hay que tener en cuenta que no solo el sueldo es muy importante sino también que el empleado trabaje cómodo y con esto me refiero a todas las medidas de seguridad, por ejemplo, cuando salga tenga su casco ó que los vehículos sean cómodos, etc. Afortunadamente tenemos una flota al 100% trabajando sin ningún vehículo roto siendo importante que el empleado

esté cómodo y seguro en el ambiente donde trabaja. **Y con respecto a las necesidades, los empleados ¿tienen posibilidades de crecer dentro de la institución?** Sí, por supuesto, acá pueden crecer por categoría, cuando hacen un curso y se capacita les suma mérito para ascender en el escalafón y hasta se les puede dar bonificaciones extras.

**10b- ¿Es una relación más vertical u horizontal?**

Sí, yo diría que es una relación mixta, tanto vertical como horizontal ya que tenemos una relación muy buena.

**11- ¿Qué reglamentaciones/estatutos rigen a los agentes del municipio? Pautas de comportamiento, formas de actuar, etc. Leyes generales, específicas o particulares.**

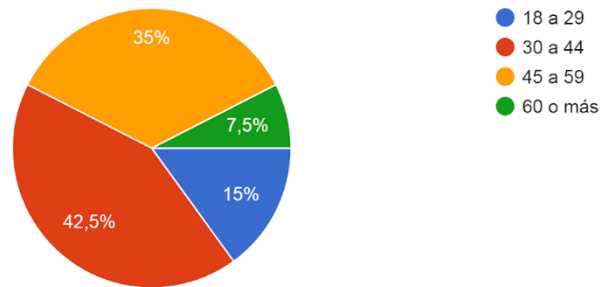
Te puedo decir algo más general, eso te lo puede aclarar bien RRHH, pero acá siempre se los trata con la misma vara, o sea, cuando hay que sancionar, se sanciona; cuando hay que hacer un apercibimiento se lo hace y lo mismo cuando se tiene que felicitar. Lo importante es que el estatuto se lo hace cumplir.

**12- ¿Se respeta a rajatabla el organigrama o existe flexibilidad en el cumplimiento de las funciones por los agentes municipio?**

Y, esto es como lo que hablamos hace rato, con respecto a ser amigos o no, acá siempre lo hacemos cumplir con respeto más allá que todos nos conocemos y somos una gran familia pero lo debemos cumplir más que nada por el bien de la comunidad; caso contrario se pierde el respeto por los cargos, entonces, cada uno cumple su función según su cargo e cada investidura. De esta forma la institución funciona.

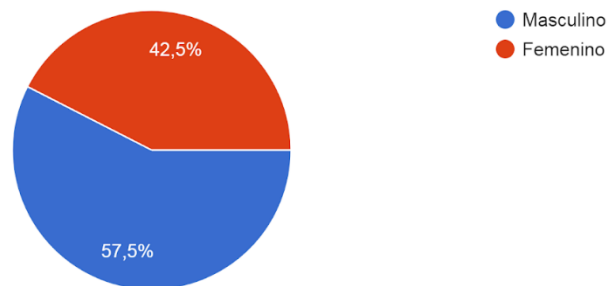
## **Resultado de las Encuestas**

Edad:  
40 respuestas



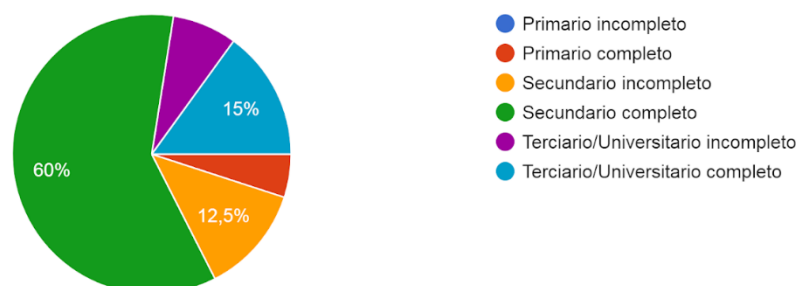
En este gráfico se observa que un 77,5 % de los empleados de la Municipalidad posee una edad media, con poco personal joven.

Sexo:  
40 respuestas



En este gráfico se observa que en la Municipalidad hay una mayor cantidad de personal masculino.

Estudios alcanzados:  
40 respuestas



En este gráfico observamos la existencia de un buen nivel de estudios ya que más del 80% de los empleados tiene el secundario completo o más. Este dato es importante ya que se podría planificar un proyecto de capacitación avanzado en nuevas tecnologías de la comunicación. Aquí se cumple uno de los postulados de Avejera en donde la capacitación del personal es un pilar clave del crecimiento de la Institución.

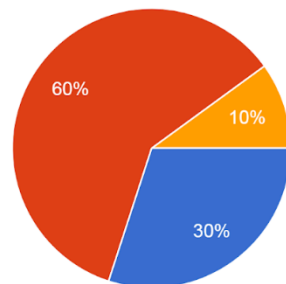
1- ¿Cuál es la misión y visión de la municipalidad?  
40 respuestas



El 80% de los entrevistados eligió la segunda opción la cual es coincidentemente la misma misión y visión esbozada por el intendente.

2- ¿Usted como empleado de la institución cuál cree que es la función de la Municipalidad?

40 respuestas

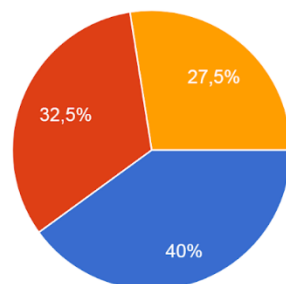


- Tratar de atender al público lo mejor posible y brindarle un mejor servicio a la comunidad.
- Cubrir las necesidades básicas de los pobladores a partir de acciones concretas en los ámbitos de salud, educación, empleo y servicios públicos.
- Priorizar los espacios públicos con el objetivo de presentar un pueblo limpio y ordenado.

**El 90% de los encuestados están de acuerdo que el principal objetivo que tienen es atender las necesidades de los de los pobladores.**

3- ¿Qué tipo de relación predomina en la comunicación interna de la Municipalidad?

40 respuestas

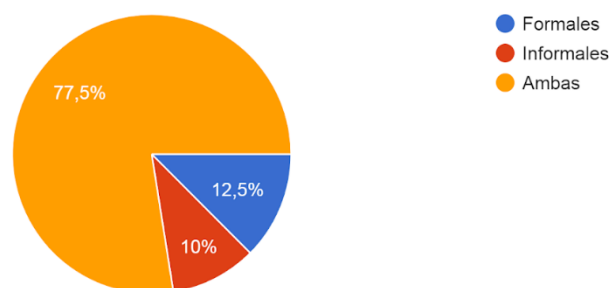


- Una relación cordial en donde los empleados tenemos la información disponible para hacer cada uno nuestro trabajo.
- Una relación de cordialidad y confianza en el otro, en donde se escucha y tiene en cuenta la opinión del empleado.
- Una relación más bien vertical en donde se da una directiva y el personal subalterno la cumple sin cuestionamiento alguno.

**En este gráfico de torta notamos que el 72% de los encuestados dicen que la comunicación entre ellos se caracteriza por ser una relación cordial y de confianza.**

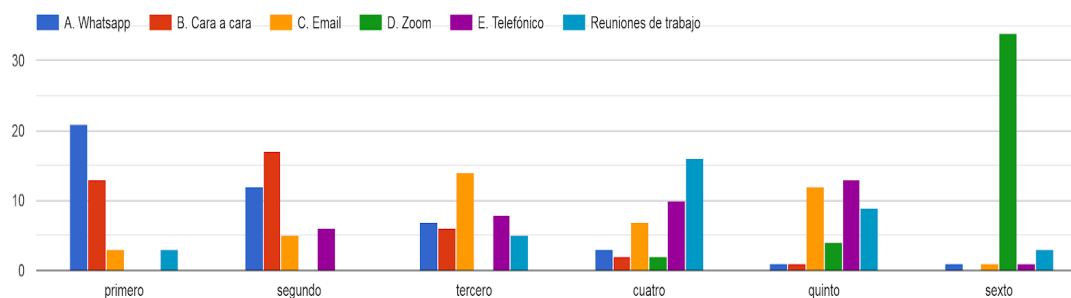


4- Los canales de comunicación interna se caracterizan por ser:  
40 respuestas



**El 80% de los entrevistados caracteriza a la comunicación interna tanto formal como informal.**

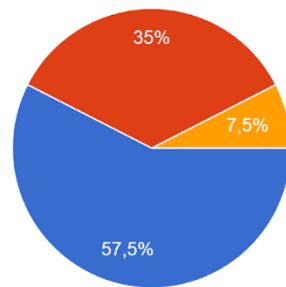
5- Los canales de comunicación más utilizados dentro de la institución son: ordenar que grado de importancia tiene cada uno



**En esta pregunta vemos que el principal medio de comunicación utilizado internamente es el Whatsapp. Esta preferencia coincide con los expresados por los directivos en las entrevistas realizadas.**

6- ¿Con cuáles de estas afirmaciones se siente usted mas identificado?

40 respuestas

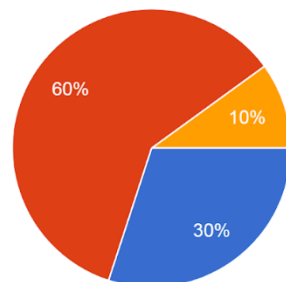


- Me siento muy a gusto con la forma de trabajar, las posibilidades de crecer dentro de la organización, el grupo de trabajo que tengo y la estabilidad que me da hacia el futuro.
- A veces siento que si existiera más organización y comunicación los resultados de mi tarea podrían ser más aprovechados
- Siento que realizo siempre el mismo trabajo produciendome cierta frustración

El 57.5% indicó estar muy a gusto con su forma de trabajar pero es secundado por un 42.5% que solicita mayor organización interna para así mejorar su productividad.

7- Para afrontar la situación de pandemia los recursos materiales, económicos, tecnológicos y de personal con que se contaron fueron:

40 respuestas

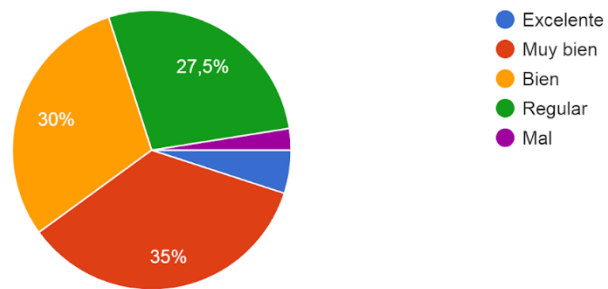


- Muy adecuadas
- Suficientes
- Insuficientes
- Muy insuficientes

El 90% de los encuestados considera que los recursos disponibles durante la pandemia fueron adecuados y/o suficientes.

8- Para Ud. ¿Cómo está organizada actualmente la comunicación dentro de la institución?

40 respuestas

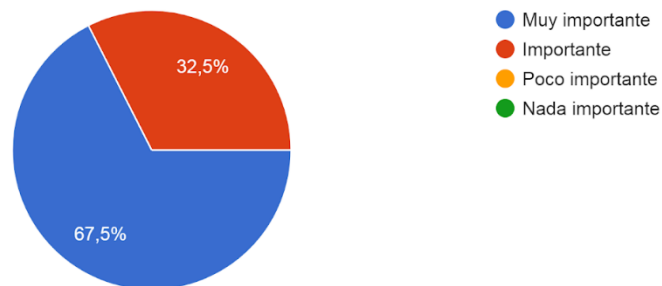


En

este punto se indica que casi el 80% califica a la comunicación de la organización de buena a muy buena.

9- ¿Qué importancia tiene para usted la comunicación dentro de la organización?

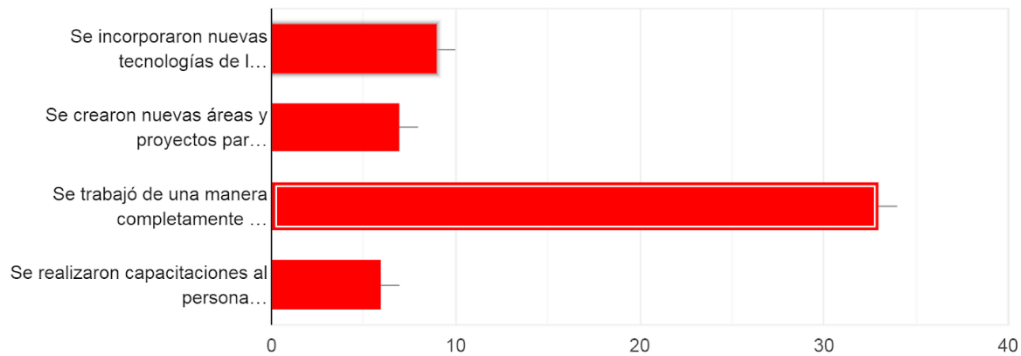
40 respuestas



Aquí 7 de cada 10 consultados considera muy importante la comunicación dentro de la institución.

10- ¿Cuáles fueron los principales cambios en la comunicación interna de la Municipalidad durante este tiempo de pandemia? puede elegir mas de una opción.

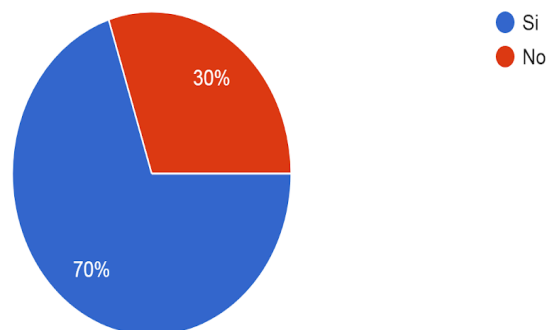
40 respuestas



El 82,5% acuerda como principal cambio de la pandemia a la transformación en sus formas de trabajo.

11- ¿Hubo modificaciones en los modos de comunicación dentro de la Municipalidad que permitieron observar una estrategia diseñada y pl...isis como la que hemos vivido y estamos viviendo?

40 respuestas



El 70% considera que durante esta época hubo una estrategia de comunicación diseñada para enfrentar la pandemia.

12- Si usted respondió por si, en la pregunta anterior, ¿Podría detallar cuáles fueron esas modificaciones en la comunicación en tiempo de pandemia? 12 respuestas

Mayor comunicación

se trabajó más con la comunicación solo que desorganizadamente

Cumpliendo los requisitos dados.

El De a través de Prensa se ocupó de comunicar

Trabajo en equipo

La preocupación que tuvieron por no dejarnos sin trabajo

Correos electrónicos

Atención

Se trabajó más a pulmón y desorganizadamente

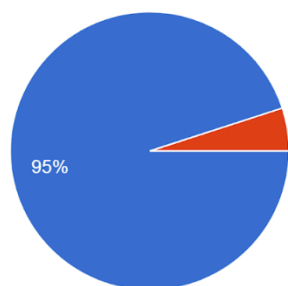
Se evidenció la colaboración entre sectores. Se capacitó al personal en distintas tareas para cooperar y cubrir refuerzos estratégicos

se hizo de todo acá, estuvimos en todo sentido.

Hubo mucha comunicación y se cumplieron todo los protocolos sanitarios a rajatabla.

13- ¿Existe algún conjunto de reglamentaciones que deban ser respetadas por los miembros de la Municipalidad?

40 respuestas

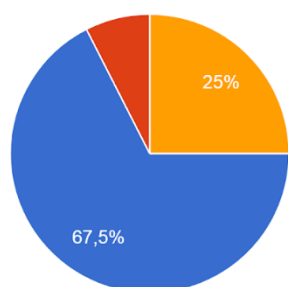


- En este municipio no tenemos ningún código de ética, de funciones o de valores alguno; pero sí estamos sujetos a las normas del estatuto del personal municipal.
- No, no existen reglamentaciones que nos regulen

La mayoría casi absoluta indica que su marco de referencia en la institución es el estatuto del empleado municipal.

14- En el trabajo diario, ¿Se respetan las funciones de los cargos originales ó existe flexibilidad en ellos?

40 respuestas



- Sí, cumplimos con nuestros roles de acuerdo a un marco de respeto. Cada uno cumple su función y respeta su cargo e investidura; de esta forma hacemos que la institución se desarrol...
- No, se trabaja desorganizadamente alternando áreas y puesto de trabajo.
- Muchas veces se superponen roles o no se cumple alguna tarea pero no por mala voluntad sino por falta de coordinación en los canales de comun...

Aquí 7 de cada 10 consideran que se respetan los roles asignados según los establecido por el estatuto laboral vigente.

15- Para finalizar si usted tiene algún comentario o consideración para agregar, lo puede expresar en el siguiente espacio: 7 respuestas

Que gracias a Dios no nos dejaron sin trabajo por la pandemia.

El compañerismo de todos

Yo destaco el compañerismo y la preocupación de parte del D.E por su personal .Está siempre presente nos cuidan mucho

Sería bueno estar más organizados entre nosotros

Mucha falta de comunicación y coordinación entre áreas. Lo que dificulta el compañerismo y la integración como grupo de trabajo

Siempre hay algo para mejorar

Debería haber más apoyo a nivel provincial o nacional en cuanto a recursos contra el Covid-19. Sin olvidarnos de las pandemias del mosquito y entre otras que han pasado a segundo plano.

## Observación no participativa en la Municipalidad y Dispensador

### Municipalidad:

- Al llegar a la municipalidad lo primero que noté fue un cartel colocado arriba de la puerta principal que nombraba todas las medidas que debemos tener para cuidarnos del Covid, además estaba pintado en el suelo la distancia que teníamos que tener uno con el otro.
- La puerta principal está cerrada y un cartel en la misma pide que pasen de a uno.
- Adentro en la mesa de entrada se encuentran dos empleadas, una atiende al público y la otra está haciendo tareas administrativas (ambas se encuentran con barbijo).
- En la recepción de entrada se encuentra instalado un vidrio transparente para impedir la transmisión del virus durante el contacto del ciudadano con el agente de atención al público.
- Cada una de las empleadas tienen sus propios mates y mantienen la distancia una de la otra casi todo el tiempo, lo mismo con empleados que entran para preguntar o hacer alguna actividad rápida.
- En todo el edificio se mantiene la distancia social, además hay menor cantidad de personal por la pandemia.
- Las puertas de todas las oficinas se encuentran cerradas siempre, los empleados golpean antes de entrar.
- Hay cartelera que recuerda los cuidados que se tiene que tener para prevenir el Covid.

### Dispensario:

- A todos los pacientes se los recibe en la puerta principal, allí se los divide según tengan Covid o no, ya que la enfermera les toma la temperatura y les hace un par de preguntas. Siempre es omnipresente el alcohol y su correspondiente lavado de manos.

- Se observa cartelera alusiva a la prevención del Covid-19 y del Dengue en todas las paredes de la dependencia.
- Siempre se encuentra un personal de limpieza continuamente higienizando pisos y superficies de contacto con el público.
- Se destaca un ambiente reinante de compañerismo.
- Todas las sillas para que los pacientes esperen se encuentran bien separadas.
- No se permite el ingreso a un número mayor de 3 personas juntas a la recepción del dispensario, las demás esperan sentadas o paradas afuera donde siempre deben conservar el distanciamiento. Todo bajo la atenta mirada de las enfermeras.
- La recepcionista atiende manteniendo la distancia pero no controla la temperatura ni hace preguntas, solo atiende a público, las llamadas y da turno. De los pacientes se encargan primero los enfermeros y luego los médicos.