



## **Trabajo Final de Licenciatura**

---

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA**  
**FACULTAD “TERESA DE ÁVILA”**  
***DEPARTAMENTO DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES***  
***INTERNACIONALES***

**Carrera:** Licenciatura en Ciencias Políticas

**Alumnos:** Cortina, Julián y de Azcuénaga Tepsich, Mora

**Director:** Mg. Sánchez Lucas Guillermo

**Título del Trabajo:** *“Las características de la Capacidad Institucional de la Secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná durante el período 2015-2018.”*

**Año de presentación:** 2020

**Agradecimientos:**

A nuestras familias, que siempre estuvieron para apoyarnos en este camino.

A nuestro director, Lucas, por guiarnos y aconsejarnos constantemente.

A Caro, nuestra gran amiga que nos acompañó codo a codo en este proceso desde el primer día y sin ella nada sería igual.

# Índice

Resumen: .....	6
Capítulo I: Introducción .....	8
1.1 Formulación del problema: .....	8
1.3 Objetivos de la Investigación.....	10
1.3.1 Objetivo general: .....	10
1.3.2 Objetivos específicos:.....	10
1.4 Justificación del estudio: .....	11
1.5 Factibilidad de la investigación.....	11
Capítulo II: Marco Teórico.....	13
2.1 Estado del arte:.....	13
2.2 Perspectiva teórica: .....	15
2.2.1 Enfoque neo institucionalista:.....	17
2.3 Contexto Sociohistórico: .....	19
Capítulo III: Marco Metodológico.....	21
3.1 Tipo de investigación: .....	21
3.2 Selección de los casos y los tipos de muestreo:.....	22
3.3 Técnicas de recolección de datos: .....	22
3.4 Procedimientos de recolección de datos:.....	23
3.4.2 Plan de tratamiento y análisis de datos:.....	24
3.5 Tratamiento de datos: .....	26
3.5.1 Capacidad administrativa de la Secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná .....	26
3.5.1 a) Criterios de clasificación de capacidad institucional de capacidad administrativa: .....	26
3.5.2 Capacidad organizacional de la Secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná .....	32

3.5.2 a) Criterios de clasificación de capacidad institucional de capacidad organizacional:	32
Capítulo IV: Resultados:	39
4.1. La Secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná.	39
4.2. La capacidad administrativa de la Secretaria de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná	41
4.2.1. Cantidad de colaboradores de la Secretaría	41
4.2.2. Sistema de gestión de tareas	44
4.2.3. Instancias de Capacitación del personal	45
4.2.4 Niveles jerárquicos	46
4.2.5 Articulación con otros órganos	47
4.3. La capacidad organizacional de la Secretaria de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná	49
4.3.1 Liderazgo:	49
4.3.2 Motivación:	50
4.3.3 Comunicación:	51
4.3.4 Clima:	53
4.3.5 Cultura organizacional:	55
Capítulo V: Discusión, conclusiones, recomendaciones, limitaciones.	57
Capítulo VI: Referencias Bibliográficas	63
Capítulo VII: Anexos	70
7.1 Entrevistas	70

### **Índice Tablas**

Tabla 1: Procedimiento de recolección de datos	24
Tabla 2: Capacidad administrativa de la Secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná	31

Tabla 3: Capacidad organizacional de la Secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná .....	38
Tabla 4: Funciones de la Secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná .....	40
Tabla 5: Información de los colaboradores de la Secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná .....	44

### **Índice Gráficos**

Ilustración 1: Nivel de Estudio Alcanzado por los Colaboradores de la Secretaría .....	42
Ilustración 2: Porcentaje de colaboradores por edad de la Secretaría.....	43
Ilustración 3: Porcentaje de Colaboradores por género de la Secretaría.....	43
Ilustración 4: Organigrama de la Secretaría .....	47
Ilustración 5: Comparación Logo Municipal y Logo de la Secretaría.....	53

## **Resumen:**

La siguiente investigación tuvo por objetivo describir las características de la capacidad institucional de la secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná, durante el periodo 2015-2018.

Por esto, se analizaron y describieron las capacidades administrativas y las capacidades organizacionales de la organización.

Dicho análisis se enmarca en la nueva administración pública utilizando la corriente teórica neo-institucionalista que hace referencia a la calidad institucional entendida como un entramado de reglas, restricciones tanto formales como informales que delimitan la conducta de los actores. Se entiende como, un proceso de institucionalización de las capacidades estatales que se basa en desarrollar y consolidar las habilidades y rutinas por parte de las organizaciones.

En el año 2015, en la ciudad de Paraná se crea la secretaría de Relaciones Institucionales con el fin de aumentar el desarrollo de la ciudad y dar un salto de calidad en su inserción al mundo, es por su característica innovadora que se la seleccionó para su estudio. Este, se basó en la descripción de las características administrativas analizando el sistema de gestión de tareas utilizados, la organización jerárquica, la cantidad de miembros, la articulación con otros órganos, entre otras; y la capacidad organizacional donde se puso el foco en el tipo de liderazgo, la motivación de los colaboradores, la comunicación utilizada, además del clima y la cultura organizacional.

Se concluye que la capacidad institucional de la secretaría, en el periodo 2015-2018, fue elevada considerando de mayor desarrollo la capacidad organizacional que la administrativa, pero de igual modo se encuentran algunas falencias; principalmente en los procesos comunicacionales de la organización con la ciudadanía y la falta de reglamentos para accionar en ciertos casos.

De los datos obtenidos también se logra concluir que la mayoría de los colaboradores se sienten a gusto trabajando, todos buscan prosperar y maximizar sus capacidades. Por último, la secretaría cuenta con un novedoso sistema de gestión de tareas, por medio de una aplicación, lo que es destacable desde la óptica de modernización del estado.

Se recomienda a la secretaría, la necesidad de rever la comunicación institucional, utilizando la estética municipal principalmente y reducir la cantidad de canales internos de comunicación. La creación de un organigrama que delimite tareas y funciones. Por último, se recomienda la creación de un sistema de valores integrados donde los colaboradores se pueden sentir identificados para lograr tener una buena cultura organizacional que perdure en el tiempo.

## Capítulo I: Introducción

### 1.1 Formulación del problema:

En las últimas décadas, los países federales se han enfrentado a un cambio en la forma que se organiza la administración pública en torno a Nación-Provincias-Municipios, presentándose inicialmente un modelo conocido como dual, en el cual Nación por un lado y las provincias junto con los municipios actuaban por otro. En Argentina, dicha forma de organización se ve reflejada en el art. 5 de la constitución nacional, donde otorga la facultad a las provincias de dictar su propia constitución y asegurar el régimen municipal.

*“Cada provincia dictará para sí una Constitución bajo el sistema representativo republicano, de acuerdo con los principios, declaraciones y garantías de la Constitución Nacional; y que asegure su administración de justicia, su régimen municipal, y la educación primaria (...)”* (Constitución Nacional, 1994).

Un segundo modelo entendido como federalismo coordinado o cooperativo donde todos los niveles de Estado trabajan mancomunadamente. La nueva dinámica tiene como objetivo introducir y facilitar la cogestión de actividades y programas (Cao, 2007).

Con la llegada del siglo XXI principalmente y debido al incremento del tamaño del Estado-Nación, sus áreas de injerencia y el aumento poblacional, esto a llevado a una pérdida del rol hegemónico del mismo; dando lugar a otros actores como las provincias y los municipios, permitiendo así un proceso de descentralización. Este proceso “es impulsado por las demandas crecientes de servicios en las provincias, necesidades de los municipios y por el cambio de percepción en relación con la participación ciudadana” (Larson & Soto, 2008, pág. 33).

Un caso estudiado de desarrollo municipal es el de la ciudad de Rafaela, en el que mediante una conjunción de factores donde la capacidad de la comunidad permite aprovechar las potencialidades que le son dadas por el entorno local y nacional, logrando un alto nivel de desarrollo económico local. A su vez, se lleva a cabo un proceso de articulación por parte de actores tanto públicos como privados en virtud del apoyo para el desarrollo de la ciudad (Alburquerque, 2010).

Los cambios que se propiciaron en el modelo de administración pública llevaron a una redefinición del rol municipal, sus funciones y competencias. “Los gobiernos locales como agentes en procesos de desarrollo deben involucrarse en términos de competencias, decisiones, capacidad de gestión y participación de una sociedad civil local informada y dinámica” (Díaz Villegas de Landa, 2003, pág. 5).

A la hora de evaluar el funcionamiento municipal existen diferentes métodos, pero para la presente investigación se utiliza la categoría de Capacidad Institucional propuesta por Oscar Oslak, entendiéndolo que es el reflejo del grado en que las organizaciones logran resolver las cuestiones socialmente problematizadas. Vista como una herramienta que tienen los gobiernos para mejorar las funciones y resolver problemas públicos. Así englobando las capacidades administrativas y organizacionales de las mismas

Siguiendo esta línea de pensamiento de la evaluación de la nueva forma de administración pública encontramos que, dentro del municipio de Paraná se planteó la necesidad de modernizar el mismo y buscar la promoción y articulación de las relaciones de la ciudad con distintas instituciones, la creación de vínculos y puentes con todos los agentes de la vida social, generar vínculos de cooperación entre ciudades de todo el mundo con el fin de posicionar a la Ciudad en un rol de preponderancia en la región.

Es por esto en el año 2015 se crea la Secretaría de Relaciones Institucionales a partir de la ordenanza n° 9364 emitida por el Honorable consejo deliberante con la razón de cumplir los objetivos anteriormente propuestos. Además de generar beneficios para Paraná de carácter socioeconómicos como generar mayor turismo, mejoras para el sector gastronómico y comercial, impulsar programas de desarrollo, entre otros.

El objetivo de esta investigación es lograr una descripción y análisis de la capacidad institucional de la Secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná tanto en sus capacidades administrativas como organizacionales entre los años 2015-2018.

**1.2 Pregunta de investigación:** ¿Cuáles son las características de la Capacidad Institucional que presenta la Secretaría de relaciones institucionales de la ciudad de Paraná durante el 2015-2018?

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general:**

Caracterizar la capacidad institucional de la Secretaria de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná entre el periodo 2015-2018.

#### **1.3.2 Objetivos específicos:**

- Describir la capacidad administrativa de la Secretaria de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná.
- Describir la capacidad organizacional de la Secretaria de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná.

#### **1.4 Justificación del estudio:**

La justificación de la investigación reside tanto en el valor teórico como en el práctico. Entendiendo que para Matus “capacidad institucional es donde confluyen la calidad de los sistemas de trabajo y la estructura del sistema organizativo; es necesario elevar la capacidad de gobierno” (Matus, 2007, pág. 24).

En principio siendo las capacidades institucionales un campo de estudio que se considera clásico y a la vez actual de la gestión pública, la investigación de este tema tiene relevancia para la Ciencia Política y, a pesar de que existe una gran cantidad de bibliografía sobre este campo (Mazzei, 2016) podemos advertir que la Secretaría de Relaciones institucionales de la ciudad de Paraná registra ninguna evaluación de su capacidad institucional.

La investigación y sistematización teórica que se propone llevar adelante puede considerarse como una contribución en la producción científico-académica en lo que se relaciona a capacidades institucionales y planificación.

Identificando que la Secretaría de Relaciones Institucionales surge sin anterior precedente a partir de la ordenanza municipal n° 9364 sobre estructura orgánica y secretarías del despacho ejecutivo municipal el 18 de diciembre del año 2015, la investigación en curso tiene por objetivo estudiar las características de capacidad institucional que esta tiene a 3 años de su creación.

También se debe tener en cuenta que la siguiente investigación, con su respectiva metodología, puede ser replicada en el análisis de la capacidad institucional de las dependencias del municipio.

#### **1.5 Factibilidad de la investigación**

La investigación es factible de realizar gracias a la disponibilidad y acceso a documentos específicos para el trabajo, así como también la posibilidad de asistir a la Secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná.

Además, también consideramos que las entrevistas personales son posibles con informantes claves que surjan a lo largo de la investigación por la proximidad territorial y los recursos de los investigadores en cuestiones de movilidad.

## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1 Estado del arte:

Para poder desarrollar y definir el concepto de capacidad institucional en las organizaciones se necesita llevar a cabo un análisis de los documentos ya existentes. A continuación, se presentan tres investigaciones realizadas en la región que permiten comprender la temática en profundidad.

Existen casos similares de dicha temática como Sendra Mariana en “Capacidades institucionales para la implementación de un plan de gobierno. Caso: Facultad de Ciencias Exactas y Naturales” (2016) este documento ofrece una evaluación de las capacidades institucionales de la Facultad de Ciencias Exactas y naturales de la ciudad de Mendoza a la hora de implementar un plan de gobierno.

La investigación plantea la crisis del modelo racional – burocrático, sosteniendo que genera desafíos para los modelos mentales y materiales tanto de las personas como de las organizaciones. Lo que le lleva a afirmar que las organizaciones no logran actuar sin un plan. Se plantea como objetivo principal “detectar las capacidades institucionales que resultan críticas para facilitar o entorpecer la implementación de un plan de gobierno” (Sendra, 2016, pág. 7).

El trabajo concluye afirmando que la FCEN cuenta con capacidad institucional, describiendo el alto nivel de legitimación político-institucional estudiado a través de encuentros, pero aclarando que la capacidad administrativa es menor ya que consta con ciertas limitaciones; y realiza una recomendación de fortalecimiento de la capacidad de control a través de la incorporación de herramientas o mecanismos institucionales tal como un cuadro de mando integrado.

Asimismo, otro aporte para esta investigación es la tesis doctoral realizada por Bejarano Moreno titulada “Evaluación de capacidades institucionales para la implementación de política pública: casuística en Bogotá” (2016). En esta investigación se hace un aporte sobre la capacidad institucional a la hora de implementar políticas públicas.

La investigación se enfoca en “el propósito de buscar explicaciones que, desde la dimensión cognoscitiva del ser humano permitan explicar y comprender lo que ocurre en la etapa de implementación de políticas en Bogotá D.C.” (Bejarano Moreno, 2016, pág. 16).

En un estudio de caso sobre una política pública para personas con discapacidades el autor busca evaluar si el gobierno de Bogotá consta con las capacidades institucionales suficientes.

Esta investigación lleva a cabo un estudio que tiene como resultado 3.2 puntos en la evaluación de la capacidad institucional en una escala de 10, es decir es muy bajo su nivel.

Otro gran aporte a esta investigación está hecho por la tesina de grado de “Capacidad institucional y administrativa, una problemática estructural: Caso Transmilenio S.A.” (Garcia, 2015). La investigación tiene su objeto en la Administración de la empresa Transmilenio S.A de la ciudad de Bogotá, en el que se refleja el uso de diferentes herramientas para mejorar la capacidad institucional de la empresa, en el marco de la implementación del sistema integrado de transporte público (SITP).

El autor lleva a cabo el análisis bajo la óptica de la nueva administración pública, un modelo que trabaja bajo los principios de la eficacia, eficiencia y economía. La investigación concluye con una afirmación donde explica “que dicha entidad no cumple con un entramado institucional y organizacional sólido, y por ende no posee la capacidad institucional para la implementación de una estrategia tan estructurada como lo es la del SITP” (Garcia, 2015, pág. 53).

Se finaliza el trabajo sosteniendo que la entidad no tiene un entramado institucional, ni una sólida organización, reflejando así la falta de capacidad institucional para llevar a cabo la implementación del SITP.

## 2.2 Perspectiva teórica:

En los estudios que conforman el campo de las ciencias políticas y específicamente de la nueva administración pública, son varios los autores que trabajan la categoría “capacidad institucional”

La temática de la capacidad institucional puede encontrar sus primeros bosquejos en la primera mitad de la década de los 80s, en los casos puntuales donde se intentó perfeccionar las habilidades que el estado posee para cumplir las competencias y atribuciones que le competen. Esta ola de tentativas se encuadra dentro de lo que se denomina con el concepto de “fortalecimiento institucional”, aquí el énfasis estaba puesto sobre el mejoramiento de los sistemas, las estrategias y la estructura interna (UN, 1999). En la década siguiente el foco de la cuestión muta debido a que los procesos de ajuste estructural y el surgimiento del estado mínimo desembocan en una reducción de la capacidad del Estado para resolver las problemáticas que surgen en la sociedad. En este momento evidenciamos un viraje en la forma de intervención que nace a partir de un consenso en la comunidad internacional sobre la urgencia de fortalecer a las instituciones para lograr un mayor desarrollo y avance en la agenda del desarrollo sostenible (Banco Mundial, 1998).

En este mismo, Repetto entiende a la capacidad estatal y a la capacidad institucional de manera idéntica, utilizando de manera azarosa una u otra acepción terminológica y las define como

La aptitud de las instancias de gobierno para plasmar, a través de políticas públicas, los máximos niveles de valor social, dadas ciertas restricciones contextuales y según ciertas definiciones colectivas acerca de cuáles son los problemas públicos fundamentales y cuál es el valor social específico que en cada caso debiese proveer la respuesta estatal a dichos problemas (Repetto, 2004, pág. 6).

Otra postura, distinta, pero en consonancia con las anteriores, propone que la capacidad institucional es entendida específicamente como capacidad estatal y tiene sus orígenes en el ámbito académico y más precisamente en la gestión pública de Argentina y Latinoamérica a partir de los años 90. Para Abal Medina y Cao, “el Estado es un fenómeno histórico, dinámico y multidimensional que reclama un tratamiento específico, desarrollado a partir de dichas características” (Abal Medina y Cao, 2012, pág. 29).

En consecuencia, al fortalecimiento del Estado que fue necesario luego del fracaso de los preceptos del Consenso de Washington y los gobiernos que se habían enmarcado bajo el paradigma neoliberal. Abal Medina y Cao sostienen que:

“La cuestión de las capacidades del Estado apareció como un tema dominante a raíz de los procesos de reforma administrativa que se implementaron a partir de mediados de los años noventa. En efecto, luego de un período signado por la hegemonía neoliberal en el que se postulaba el triunfo del mercado a expensas de reducir la maquinaria estatal a su mínima expresión, el rediseño de la acción pública se orientó principalmente a posicionar al Estado nuevamente como un agente fundamental en el logro de los equilibrios sociales” (Abal Medina y Cao, 2012, pág. 25).

El concepto de capacidad estatal hace referencia a que el Estado conlleva un doble carácter, tanto de articulador y partícipe de las relaciones sociales es como de aparato institucionalizado e institucionalizador. Además, le son propias capacidades como: la posibilidad de externalizar el poder, de fortalecer la autoridad y de que controlar los proyectos que estén bajo la órbita de la administración; estos atributos son los que le otorgan la condición estatal (Abal Medina y Cao, 2012).

Ni los mercados ni las democracias podrían funcionar bien a menos que los gobiernos fueran capaces de diseñar e implementar políticas públicas apropiadas, administrar los recursos equitativamente, con más transparencia y eficiencia, y responder efectivamente a las demandas ciudadanas para el bienestar social (Grindle, 1997, pág. 5).

“A pesar de sus imperfecciones, las iniciativas, en efecto, parecen estar contribuyendo a la construcción de capacidad institucional, tanto desde el punto de vista político como técnico. Desde el punto de vista técnico, las iniciativas de evaluación han impulsado la creación de un “stock” de conocimiento en materia de planeación estratégica y medición de indicadores y la capacitación del recurso humano en estas áreas; han generado demandas para fortalecer la coordinación interinstitucional; y han empezado a abrir camino para integrar los procesos de planeación, presupuesto y evaluación del sector público. Desde el punto de vista político, las iniciativas han enfatizado la rendición de cuentas en la gestión pública, contribuyendo a legitimar el papel del gobierno en un momento de transición en el cual aparecen nuevas formas de gobernanza en la región” (Ospina, 2002, pág. 3).

Como ya se mencionó, la temática de las “capacidades institucionales” es abordada en diferentes debates y desde diferentes conceptualizaciones, dimensiones y componentes. Se da en torno a tres perspectivas o debates: el enfoque gerencialista, el neo-institucionalismo que combina elementos neo-weberianos a partir de la noción de autonomía enraizada de Peter Evans y un enfoque que los autores denominan político-estratégico que presenta características novedosas respecto de los anteriores (Bernazza, 2014). La presente investigación se inscribe dentro del enfoque neo-institucionalista.

### **2.2.1 Enfoque neo institucionalista:**

Dicho enfoque pone el acento en la calidad institucional, entendida como el resultado de un entramado de reglas de juego, restricciones tanto formales como informales, que buscan delimitar las conductas de los distintos actores. Como sostienen March y Olsen: “las instituciones son el conjunto de reglas y rutinas interconectadas que definen las acciones correctas en términos de relación entre rol y situación” (March y Olsen, 1997, pág. 133). Siguiendo esta línea, podemos afirmar que las instituciones buscan a través de normas fundamentales y rutinas de conductas dar una estructura al comportamiento de lo político.

En América Latina Oszlak afirma la coyuntura que atraviesan los Estados condiciona la institucionalidad de los gobiernos y además considera que “la capacidad de gestión estatal se manifiesta en el grado en que las organizaciones consiguen resolver las cuestiones socialmente problematizadas que componen su agenda” (Oslak, 2004, pág. 16). Siguiendo esta postura, Completa sostiene que en la literatura reciente

“abundan los estudios sobre la evaluación del impacto de las políticas públicas, pasando por alto el análisis de las capacidades de las agencias estatales que tuvieron a cargo su diseño, ejecución y control. Una omisión tan frecuente como llamativa, puesto que el éxito o fracaso de toda política pública depende, mayormente, de las capacidades reales con las que cuenten estas instituciones para obtener resultados positivos con relación a sus intervenciones” (Completa, 2016, pág. 61).

En este marco, se da un proceso de institucionalización de las capacidades estatales que se basa en desarrollar y consolidar las habilidades y rutinas por parte de las organizaciones.

Rosas realiza un análisis en el que concluye que el concepto de capacidad institucional está pasando de una etapa de reduccionismo a contener una noción amplia, se debe a que no solo se limita al aparato gubernamental sino que también incorpora otro ámbito que es el institucional, en las que incorpora “las reglas del juego formales e informales, a los procesos o prácticas que establecen los comportamientos de los actores y restringen sus actividades y expectativas, y a la gobernanza” (Rosas, 2008, pág. 124).

Sumado a esto, la autora destaca como prioritario definir el concepto de capacidad institucional a la hora de evaluar. Entonces define dos puntos de partida sobre los cuales se construye la capacidad institucional:

**Capacidades administrativas:** Esta arista se limita al aparato organizacional, a aspectos técnico-administrativos, y pone el énfasis en los factores organizativos y procedimentales, como lo son la cantidad de colaboradores, el sistema de gestión de tareas, la relación con otras dependencias gubernamentales e instancias de formación y capacitación, etc. (Rosas, 2008).

**Capacidades organizacionales:** Siguiendo a Rosas, las capacidades organizacionales se pueden evaluar poniendo el foco de la investigación en el individuo y, por ende, en las habilidades y aptitudes personales en función de la organización, por ejemplo, el liderazgo, la motivación, el clima, la cultura y la comunicación. En este nivel la capacidad se expresa a través del conjunto de atributos propios del ámbito administrativo y los recursos humanos (Rosas, 2008).

En síntesis, la capacidad institucional debe ser entendida como una herramienta que se desarrolla directamente con la administración de un gobierno en particular y se relaciona al concepto de gobernanza, dando a entender que es la interacción entre organizaciones de carácter público, privado y no gubernamentales con el objetivo de cumplir un objetivo en particular. Esta capacidad permite “mejorar las funciones y resolver problemas públicos, adaptar sus instituciones para dar respuesta a los problemas públicos; y formular, aplicar, coordinar, evaluar y rendir cuentas en el marco de un sistema de gestión pública” (Rosas, 2008, pág. 121).

Cuando desde la presente investigación nos referimos al concepto teórico “Estado”, lo hacemos sirviéndonos de la definición brindada por Guillermo O’Donnell. Él lo entiende como el componente específicamente político de la dominación en una sociedad

territorialmente delimitada. Donde comprende que la dominación es aquella cualidad o capacidad de imponer la voluntad sobre otros. Y lo político es interpretado como la parte analítica del fenómeno social más general que constituye la dominación (O'Donnell, 1978).

Por otro lado, encontramos que un municipio puede ser definido desde diversas ópticas, como Posada que lo entiende como un organismo con un sistema de funciones determinadas de servicios, que se concretan y especifican, de manera diferenciada, en una estructura: gobierno y administración municipales propios, desarrollados en un régimen jurídico y político más amplio: regional o nacional (Posada, 1927). Bielsa afirma que los municipios son la unidad administrativa más simple y bien podría considerársele como la célula del Estado (Bielsa, 1940).

El artículo dos de la ley orgánica de los Municipios de Entre Ríos los define a estos como “Todo centro de población estable que, en una superficie de setenta y cinco (75) kilómetros cuadrados, contenga más de mil quinientos (1.500) habitantes dentro de su ejido constituye un Municipio” (Ley Orgánica, 2011).

### **2.3 Contexto Sociohistórico:**

La ciudad de Paraná es capital de la provincia de Entre ríos, se ubica en la zona oeste de la misma, además de estar ubicada sobre el margen izquierdo del río del cual proviene su nombre; que en lengua guaraní es “pariente del mar”. Comprende 137 km<sup>2</sup> y 247.863 de habitantes en su población, según el censo realizado en el año 2010, haciéndola el municipio con mayor número de población a nivel provincial.

Paraná tuvo sus orígenes en la época de la colonización española, fue siendo poblada de forma gradual, en el año 1813 alcanza la categoría de villa y es denominada Paraná; en el año 1853 hasta 1861 fue la capital de la Confederación Argentina.

La capital entrerriana, también conocida como ciudad paisaje cuenta con extensas zonas de parque y barrancas que la caracterizan, además cuenta con un destacado patrimonio cultural e histórico, con museos, edificios y monumentos.

También la ciudad cuenta con el Puerto Nuevo y las Playas del Thompson donde se puede encontrar diversión y la oportunidad de compartir buenos momentos en sus bares, cafés, pubs y boliches. Además, cuenta con la posibilidad de probar suerte en distintos tipos de juegos como el casino, el bingo y los tragamonedas.

Paraná posee servicios de calidad, una amplia gama de gastronomía, hotelería de nivel, bungalow, cabañas, complejos de piscinas, la posibilidad de practicar la pesca, paseos en catamarán y una variada gama de opciones para disfrutar.

Es por lo anteriormente expuesto que el Municipio en el año 2015 crea por la ordenanza 9364 la Secretaría de Relaciones Institucionales como un actor clave para la ciudad, ya que se buscó construir e instalar la “Marca Ciudad”, como otros casos de éxito (Lima, Barcelona) intentando imponer los atractivos de la ciudad a nivel país y porque no también a nivel mundial. Y busca la generación de vínculos entre todos los sectores de la sociedad paranaense (Municipalidad de Paraná, 2019).

## Capítulo III: Marco Metodológico

### 3.1 Tipo de investigación:

El Trabajo se orienta a analizar y caracterizar la capacidad institucional de la de la secretaria de Relaciones Instituciones de la ciudad de Paraná desde el año 2015 al 2018, por lo que es una investigación de tipo transversal ya que busca “recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernandez Sampieri, 2010, pág. 151).

En este caso se pretende describir las características de la capacidad institucional de la Secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná por medio del análisis de la capacidad administrativa y organizacional de la misma. La investigación es de carácter descriptivo porque tiene como fin buscar y “especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernandez Sampieri, 2010, pág. 80).

En relación con los objetivos extrínsecos, podemos clasificarla como pura porque busca construir conocimientos sobre objetos de la disciplina, no tiene como fin dar respuesta a problemáticas determinadas o la aplicación en campos específicos. Sino que se realiza para aumentar y profundizar el cuerpo teórico de la disciplina (de Sousa Minayo, 2009).

La presente investigación es de tipo no experimental, ya que “no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza” (Hernandez Sampieri, 2010, pág. 149). De este modo sólo se observan los fenómenos en su ambiente y luego se realiza un análisis de estos, se busca describir el objeto de estudio tal cual es. (Hernandez Sampieri, 2010).

Siguiendo a Marradi, Archenti y Piovani (2007) se considera este un estudio de caso, los autores consideran que por medio de esta estrategia surgen bases empíricas con conceptos y generalizaciones; lo que la convierte en una herramienta importante para las investigaciones sociales. Los autores proponen una clasificación de estudios de caso según el objetivo del investigador, aquí se utiliza la instrumental ya que “el caso cumple el rol de mediación para la comprensión de un fenómeno que lo trasciende; este es utilizado como instrumento para evidenciar características de algún fenómeno o teoría” (Marradi, Archenti y Piovani A. , 2007, pág. 241).

Este trabajo requiere, para producir las evidencias necesarias, recolectar datos tanto de fuentes primarias o de campo, es decir información que debe recolectar el propio investigador a través de técnicas propias de este tipo de diseño como: observación, entrevista; como así también de fuentes secundarias, es decir, bibliográficas o documentales (reglamento interno, manual de marca, digesto municipal, procesos de tomas de decisiones formales) mediante técnicas como la observación documental, el análisis estadístico, el análisis de contenido, entre otras posibilidades.

### **3.2 Selección de los casos y los tipos de muestreo:**

La unidad de análisis es la capacidad institucional de la Secretaría de Relaciones Institucionales de la Ciudad de Paraná durante el período 2015-2018. La muestra utilizada está compuesta por las autoridades y miembros entrevistados de la Secretaría de Relaciones Institucionales, y los documentos brindados por la misma.

El presente estudio es de tipo no probabilístico o dirigido ya que los sujetos a entrevistar y los documentos son escogidos de manera intencional, teniendo en cuenta los recursos con los cuáles contamos y, también, la posibilidad de acceder a informantes y documentos claves. Los entrevistados serán algunos de los miembros de la Secretaría de Relaciones Institucionales, uno de los responsables Maximiliano Rodríguez Paulín y mandos medios como Delfina Velazquez, Valentina Gotte, Facundo Abasto, Emmanuel Leguizamon y Agostina Buccarello.

### **3.3 Técnicas de recolección de datos:**

Esta es una investigación mixta en cuanto a las fuentes que se utilizan para la recolección de datos, puesto que se utilizan tanto fuentes primarias como secundarias. El método de recolección serán las entrevistas personales y trabajos de estudios anteriores relacionados con la capacidad institucional en diversas organizaciones.

Para el caso de las fuentes primarias el modo de obtener datos será a través de entrevistas personales a las muestras seleccionadas. Estas son semiestructuradas porque se basan en una guía de asuntos y preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información (Hernandez

Sampieri, 2010). Las fuentes secundarias serán obtenidas por documentos facilitados vía e-mail o en documentos físicos por la Secretaría de Relaciones Institucionales.

### **3.4 Procedimientos de recolección de datos:**

La actual investigación procura describir las características de la capacidad institucional de la Secretaría de Relaciones Institucionales de la Ciudad de Paraná a través del análisis de las capacidades administrativas y organizacionales, por lo que nos vemos en condiciones de afirmar que es una investigación descriptiva ya que busca “especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernandez Sampieri, 2010, pág. 80).

Para el objetivo específico número uno nos serviremos de la documentación necesaria facilitada por los colaboradores de la Secretaria de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná (reglamento interno, manual de marca, digesto municipal). En este apartado, serán relevantes los datos arrojados en cuestión de: cantidad de colaboradores, sistema de gestión de tareas, relación con otras dependencias gubernamentales, instancias de formación y capacitación de los Recursos Humanos, niveles jerárquicos al interior de la secretaria.

Con respecto al objetivo número dos utilizaremos una serie de entrevistas semiestructuradas con los informantes pertenecientes a la Secretaria de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná. Estos son: Maximiliano Rodríguez Paulín, Delfina Velazquez, Valentina Gotte, Facundo Abasto, Emmanuel Leguizamon y Agostina Buccarello.

Nos proponemos indagar sobre las cualidades de liderazgo, comunicación, motivación, clima, y cultura organizacional.

**Tabla 1: Procedimiento de recolección de datos (elaboración propia)**

Procedimiento recolección de datos				
Objetivo Especifico	Datos	Fuente	Modo de obtener los datos	Denominación del procedimiento
N1°: Determinar la capacidad administrativa de la Secretaria de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de colaboradores</li> <li>- Sistema de gestión de tareas</li> <li>-Articulación con otros órganos</li> <li>-Instancias de formación y capacitación de los Recursos Humanos</li> <li>- Niveles jerárquicos</li> </ul>	Secundaria	Analizando fuentes documentales	Análisis de contenido documental.
N2°: Determinar la capacidad organizacional de la Secretaria de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>-Comunicación</li> <li>-Motivación</li> <li>- Clima</li> <li>-Cultura Organizacional.</li> </ul>	Primaria	Entrevistas personales semi estructuradas	Entrevistas semi-estructuradas.

### 3.4.2 Plan de tratamiento y análisis de datos:

Los datos serán analizados a través de una categorización preliminar de la categoría capacidad institucional en función de los objetivos específicos. Teniendo en cuenta el análisis realizado en el marco teórico la categorización se corresponde con la teoría de la capacidad institucional abordada desde el enfoque neo institucionalista. El tratamiento de datos se basará los pasos siguientes:

En primer lugar, se analizarán la cantidad de colaboradores, el sistema de gestión de tareas, las instancias de formación, la capacitación de los recursos humanos niveles jerárquicos y la articulación con otros órganos; así logrando determinar la capacidad administrativa. De esta manera se logrará la descripción propuesta en objetivo específico N°1.

En segundo lugar, se analizará el liderazgo, la comunicación, la motivación, el clima y la cultura organizacional para describir la capacidad organizacional, es decir lograr la descripción de las estrategias del objetivo específico N°2.

En tercer lugar, ya analizados los datos recolectados de las estrategias mencionadas anteriormente, es decir el conjunto de información obtenida a través de las capacidades administrativas y capacidades organizacionales analizadas se llegará al conocimiento de la capacidad institucional de la Secretaria de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná durante el período entre 2015-2018.

Por último, una vez que obtuvimos estas estrategias, las analizamos y describimos, podremos caracterizar la capacidad institucional de la ciudad de Paraná durante el período de 2015- 2018.

Esto lo haremos a través de dos etapas: evaluando la capacidad administrativa y la capacidad organizacional utilizando un análisis documental de las fuentes secundarias obtenidas por los investigadores y, también, un desglose y posterior ponderación de los datos obtenidos de las entrevistas semi estructuradas.

Es relevante destacar la estrecha vinculación que existe entre la investigación documental, la observación participante y las entrevistas semi estructuradas ya que son herramientas importantes para la obtención de datos (Páez, 2015).

Los indicadores anteriormente nombrados serán fundamentales para lograr un seguimiento y un profundo análisis de la secretaría de relaciones institucionales de la ciudad de Paraná en base a la formación que de ella se obtiene.

### **3.5 Tratamiento de datos:**

#### **3.5.1 Capacidad administrativa de la Secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná**

Por capacidad administrativa se entiende a la arista que se limita al aparato organizacional, a aspectos técnico-administrativos, y pone el énfasis en los factores organizativos y procedimentales, como lo son la cantidad de colaboradores, el sistema de gestión de tareas, la relación con otras dependencias gubernamentales e instancias de formación y capacitación, etc (Rosas, 2008).

Dicha capacidad es vista como un factor determinante a la hora de buscar eficacia interna y global para las organizaciones,

“una idea común en el planteamiento de la teoría económica de las organizaciones y la teoría administrativa de las mismas es el criterio de que la eficiencia puede ser estudiada mediante el ordenamiento de los elementos fundamentales, análisis interno; y desintegración con el ambiente, análisis de eficiencia global” (Martinez Fajardo, 1997, pág. 26).

La capacidad administrativa puede ser entendida bajo la óptica de la contribución para lograr la transparencia en las organizaciones. Se puede decir que es el conjunto de mecanismos y habilidades que se requiere para tener un funcionamiento eficiente de la gestión basándose principalmente en los recursos materiales, humanos y financieros (Bojórquez Carrillo, Manzano Loría, & Uc Heredia, 2015). “Se considera que la capacidad administrativa de los municipios es una de las piezas clave para lograr la transparencia” (Bojórquez Carrillo, Manzano Loría, & Uc Heredia, 2015, pág. 103).

#### **3.5.1 a) Criterios de clasificación de capacidad institucional de capacidad administrativa:**

- Recursos humanos: se consideran el motor que realiza que los demás elementos funcionen correctamente para lograr las metas propuestas, todos los elementos de la capacidad administrativa se consideran importantes pero el

profesionalismo y la calidad con la que los colaboradores desempeñan sus tareas son los factores claves a la hora de tener una organización exitosa.

“Los subsistemas que identifican en su estudio con respecto de la gestión de los recursos humanos son: de selección y cantidad de ingreso, género, desarrollo, evaluación del desempeño, capacitación y certificación” (Bojórquez Carrillo, Manzano Loría, & Uc Heredia, 2015, pág. 106).

- Sistema de gestión de tareas: hoy en día las aplicaciones informáticas son muy utilizadas dentro de las organizaciones ya que permiten que los colaboradores de una organización desarrollen sus tareas en el mismo proyecto desde distintos puntos. El devenir de las nuevas tecnologías hace cada vez es más fácil la gestión de tareas y proyectos online.

En los tiempos que corren, cualquier tipo de organización puede contar con un sistema que ayude a gestionar las tareas y los procesos internos, sin importar el tamaño de la institución, ni su estructura, ni tampoco si es de carácter público o privado. Demás está aclarar que cumplir con todos los objetivos establecidos y gestionar los proyectos eficientemente son cosas esenciales para culminarlos con éxito y, la mejor manera de lograr un control integral de los procesos es a través de una herramienta de gestión de proyectos.

El teletrabajo ya es una realidad en nuestras vidas. De la misma manera, el trabajo freelance se ha integrado en muchas organizaciones lo que hace cada vez más necesarias las herramientas de trabajo colaborativo para organizar la gestión de tareas y proyectos que ya son una apuesta de las principales empresas y plataformas en Internet (Aston, 2020).

Aston propone 10 ventajas que los sistemas de gestión de tareas pueden brindarles a las organizaciones:

1. Permiten la gestión de tareas desde cualquier equipo o dispositivo móvil.
2. Impulsan una mejor comunicación entre los miembros de un equipo sobre aspectos concretos de una tarea.

3. Gestionan con agilidad y a través de recordatorios aspectos como los plazos de entrega o nuevas tareas.

4. Permiten incorporar documentos y compartirlos online con todos los miembros del equipo que participan en el proyecto.

5. Favorecen el debate entre las personas que comparten una tarea y la aportación de nuevas ideas que quedan reflejadas por escrito y no se pierden en reuniones.

6. Se centran solo en la tarea que se tiene que desarrollar y evitan las distracciones con otros temas. Mejora de la productividad.

7. Permiten evaluar la gestión de las tareas y proyectos y el grado de participación de todos los usuarios de un equipo gracias a la opción de realizar informes que muchas de ellas incorporan.

8. Permiten conocer en tiempo real cuál es el grado de ejecución de una tarea y tomar decisiones en caso de que ésta no se ajuste a los plazos de entrega o a los objetivos marcados.

9. Son especialmente útiles tanto para la gestión interna, como para la coordinación de acciones web. De la misma manera, este tipo de herramientas son la mejor opción para el seguimiento y desarrollo de una campaña de marketing digital.

10. Existen múltiples opciones gratis y en español de software para la gestión de proyectos online.

- Niveles jerárquicos: todas las organizaciones se rigen por una estructura, se utilizan dos criterios para dividir dicha estructura que permiten comprender mejor las relaciones entre colaboradores.

- División vertical: hace referencia a la cantidad de niveles jerárquicos con los que cuenta la organización, existe una división por escalas de mando que brindan mayor o menos autoridad a las personas, siendo así las que tienen mayor autoridad las que se ubican en los niveles superiores y tiene

la tarea de organizar, ordenar, controlar y coordinar las tareas que realizan los colaboradores que tienen a su cargo.

La autoridad es el derecho que tiene aquel que da las órdenes y por ende tiene el poder de exigir obediencia. Esta le da a la persona la capacidad administrativa de coordinar tareas con el fin de conseguir los objetivos de la organización. En cambio, la jerarquía se da por la posición formal en la que la persona se encuentra autorizada para asignar tareas.

- División horizontal: hace referencia a los distintos tipos de sectores en los que se distribuyen los colaboradores, pueden existir mucho “departamentos” en el mismo nivel jerárquico (Dichiara, 2010).

Según Ostroff (1999), toda organización horizontal (que no es lo mismo que organización a un único nivel ni desjerarquizada) está basada en dos directrices que sirven de base: un trabajo (auto) gestionado por equipos con funciones, atribuciones y fortalezas sobre resultados y un gerenciamiento que se orienta a los procesos y no a las tareas. John Quinton, por su parte, señala seis etapas o pasos para su creación:

1. Organizar equipos multidisciplinarios alrededor de los procesos básicos.
2. Trasladar el “poder” sobre el proceso al equipo, que elegirá a su líder.
3. Cada miembro del equipo formará al resto sobre sus competencias respectivas, en lo que afecte al proceso.
4. Medir la mejora que supone para el cliente o para sus requisitos; recompensar individual y colectivamente por las contribuciones realizadas.
5. Desarrollar planes de carrera individuales consistentes con las habilidades y capacidades del equipo.
6. Redefinir el papel de la Dirección, enfatizando su faceta de facilitadora de la mejora de los equipos, mediante el entrenamiento, el soporte, la transparencia en la información y la claridad en los objetivos y estrategias (Ostroff, 1999).

Las organizaciones modernas e inteligentes del siglo XXI están preparándose para implementar un cambio trascendental y definitivo en sus estructuras, que toque y empape a todas las fibras organizacionales, desde las más administrativas hasta las esferas gerenciales, este nuevo modelo de trabajo se está aplicando en algunas organizaciones de implicancia global y gracias a estas experiencias es que se ve cómo

influyen en el desarrollo de una información, un know how, unas vías de comunicación no tradicionales y un valor agregado inteligente, sumado a unas competencias que están en constante mutación debido al ambiente de participación (Linares, 2008).

A su vez los niveles jerárquicos se los pueden dividir en tres, por medio del proceso de dirección estratégica, los niveles son:

1. Estratégico: haciendo referencia a los mandos más altos dentro de las organizaciones, suele ser el nivel de la gerencia y los directores, se encargan de establecer el marco de referencia general.

2. Táctico: este nivel es ejecutado por los ejecutivos y jefes de mandos medios en las organizaciones y comprende las áreas específicas de trabajo.

3. Operativo: dirigido por los colaboradores de menor rango jerárquico en la organización, se le suelen asignar tareas puntuales (Ronda Pupo, 2004).

- Instancias de capacitación del personal: distintas teorías y puntos de vista sobre los recursos humanos convergen en la importancia y rol preponderante que tienen los recursos humanos dentro de las organizaciones.

Dentro de la gestión de los recursos humanos “conciben a la formación como un factor de desarrollo estratégico en las organizaciones, donde entra en juego la capacidad de conocer, detectar, formar y gestionar” (Cejas & Grau, 2007, pág. 2) las capacidades de los colaboradores de la organización, también es tomado como una ventaja competitiva. Uno de los objetivos principales es:

El desarrollo de las competencias del trabajador para un mejor desempeño en su puesto de trabajo. La formación considerada como un factor estratégico que agrega valor... un componente clave en las organizaciones de hoy y del futuro, el énfasis que se le dé a la actividad formativa asegura el éxito competitivo de las organizaciones a través de su gente. La formación como factor estratégico en las empresas es un componente clave que permite alcanzar las metas que las empresas se han propuesto desarrollar y lograr con éxito” (Cejas & Grau, 2007, pág. 11).

- **Articulación:** La articulación se la puede definir como una estrategia de innovación que busca la complementariedad con el objetivo de desarrollar o potenciar un cierto el sector. Genera relaciones de interdependencia entre actores, debe ser entendida como una forma de relacionarse entre el Estado y otros actores en distintas esferas.

Este concepto permite abordar desde otro punto de vista las relaciones entre el Estado y los distintos actores, ya sean subnacionales o de la sociedad civil, en un contexto caracterizado por la globalización neoliberal, a finales del siglo XX, las nuevas formas de intervención del Estado y su apuesta por estrategias complementarias con los demás actores (Chaqui, 2017).

Es decir, los cambios introducidos en el Estado suponen una transformación en el patrón de la gobernanza, “esto significa que las relaciones de poder se modifican de manera sustancial para dejar atrás las relaciones piramidales, las prácticas centralizadas, el interés público definido principalmente por la autoridad y la falta de espacios para que las organizaciones de la sociedad tuvieran un margen de conducta en la definición de los asuntos colectivos” (Uvalle Berrones, 2009, pág. 78).

En la década de los 90´ se da una reconceptualización de lo público, donde los límites con lo privado se desdibujan. Es así como lo público ya no es la única autoridad, sino que intervienen distintos actores que quieren participar en la esfera política. “En consecuencia, la administración pública no es más la actividad en sí del Estado, sino también la administración de la sociedad con sentido de lo público” (Uvalle Berrones, 2009, pág. 83).

**Tabla 2: Capacidad administrativa de la Secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná (elaboración propia)**

Capacidad Administrativa				
Cantidad de colaboradores	Sistema de gestión de tareas	Instancias de capacitación del personal	Niveles jerárquicos	Articulación con otros órganos

### 3.5.2 Capacidad organizacional de la Secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná

Las capacidades organizacionales se pueden evaluar por medio de la investigación en el individuo y, por ende, en las habilidades y aptitudes personales en función de la organización, por ejemplo, el liderazgo, la motivación, el clima, la cultura y la comunicación. En este nivel la capacidad se expresa a través del conjunto de atributos propios del ámbito administrativo y los recursos humanos (Rosas, 2008).

El plus que expresa la capacidad organizacional hace que, en el seno de la misma, todo el clima se energice hacia el logro de los objetivos. La sinergia que se construye a través de las capacidades organizacionales, pautan, guían, canalizan y potencializan los esfuerzos hacia el logro de una manera más expedita (Mercedes, 2014, pág. 11).

Para conocer el grado alcanzado en la capacidad institucional de la Secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná se medirán las siguientes variables: Liderazgo, motivación, clima, cultura organizacional y comunicación

#### 3.5.2 a) Criterios de clasificación de capacidad institucional de capacidad organizacional:

##### Liderazgo:

Debido a que encontramos una gran cantidad de definiciones que son propuestas desde diversas áreas de conocimiento los investigadores decidieron utilizar la que consideran más acorde a la disciplina y a la temática analizada.

“Es el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo efectivo lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor a largo plazo para el grupo” (Clerc, 2006, pág. 4).

“La aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas... son reconocidos como líderes aquellas personas que se las describe como carismáticos, entusiastas y valientes” (Robbins, 2009, pág. 385). El liderazgo se entiende como una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten (Carmen, 2010).

En esta investigación se partirá de la definición de líder situacional, basándonos en la teoría propuesta por Hersey y Blanchard donde el liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que tiene como foco principal los seguidores. La misma basa su éxito a través de la selección del estilo de liderazgo preciso para cada momento. Serán los propios seguidores quienes acepten o rechacen al líder, y de este modo se determinará la eficacia del liderazgo.

“Se identifican cuatro comportamientos específicos del líder –desde el muy directivo hasta el que deja hacer mucho. El comportamiento más eficaz depende de la aptitud y motivación del seguidor” (Robbins, 2009).

La teoría del liderazgo situacional sostiene que si los seguidores son incapaces y no están dispuestos a realizar una tarea, es el líder quien debe especificar instrucciones claras y específicas. Cuando los seguidores son incapaces, pero muestran estar dispuestos es el líder el que debe desplegar sus aptitudes para conseguir orientar hacia la tarea para compensar su falta de habilidad (Robbins, 2009).

En cambio, cuando los seguidores son capaces y no están dispuestos, el líder tendrá que ocupar un rol participativo y de apoyo; y si el empleado es tanto capaz como dispuesto, el líder no necesita enfocarse demasiado (Robbins, 2009).

### **Cultura organizacional:**

Se puede definir como “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de la otra” (Melo, 2014, pág. 14).

Los objetivos organizacionales se concretarán en la medida en que las personas que pertenecen a una organización particular puedan establecer un vínculo psicológico sólido que les facilite desenvolverse de manera armónica con los valores, normas y metas que buscan determinar el comportamiento organizacional. Se puede aseverar que la cultura organizacional es un elemento integrador y uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano (Ollarves Levison, 2006).

La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta o no. Es decir, es un término descriptivo. Pero es una realidad que la satisfacción de las metas individuales de los miembros propicia la obtención de metas organizacionales. Para el autor, la personalidad de una organización o variable interventora en el desempeño y en la organización también puede traducirse como cultura (Robbins, 2009).

En consecuencia, la cultura de una organización debería ser planificada e implantada por la alta gerencia, de tal forma que el conjunto de requerimientos culturales, entre ellos los puestos de trabajo, faciliten la obtención de cohesión interna, motivación, productividad y competitividad en el desarrollo de las actividades laborales de sus ocupantes quienes, al verse impactados por los efectos de estas variables, pudieran conducir a las organizaciones al éxito o al fracaso del negocio en cuestión (Ollarves Levison, 2006, pág. 134).

### **Motivación:**

“La palabra motivación viene del latín *motus* o *motivus*, que significa movimiento y se relaciona con todo aquello que lleva a que una persona ejecute una actividad” (Melo, 2014, pág. 18). Algunos autores definen el concepto como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo (Mitchell, 1997).

Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo (Robbins, 2009, pág. 175).

Kreitner y Kinicki (1997), así como Robbins (1999) reseñan que la motivación está representada por aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, dirección y persistencia de acciones voluntarias dirigidas a objetivos, a saber: sentido de importancia experimentado, sentido de responsabilidad ejercitado y conocimiento de los resultados que generan motivación interna para el trabajo, alientan la satisfacción laboral y la perseverancia porque se refuerzan a sí mismos (Ollarves Levison, 2006, pág. 127).

En este apartado detallaremos dos teorías que se consideran relevantes a la hora de analizar la motivación de las personas:

a) La teoría más reconocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow (1991), que sostiene que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Fisiológicas. Estas son necesidades corporales que el hombre busca satisfacer, como el hambre, la sed, el sexo y otras necesidades corporales.

2. Seguridad. Hace referencia a la protección y el cuidado del físico y de las emociones.

3. Sociales. El hombre busca relacionarse con otras personas con el objetivo de encontrar afecto, sentido de pertenencia y amistad.

4. Estima. Dicha necesidad incluye factores de estimación interna del hombre, tales como el respeto, la autoestima, además de factores externos de estimación como el estatus, la atención y el reconocimiento.

5. Autorrealización. Busca impulsar a la persona a convertirse que desea y es capaz de ser, la necesidad incluye el crecimiento, desarrollo propio del potencial y también la autorrealización.

Así siguiendo a Maslow, si se quiere motivar a alguien, necesita conocer en cuál de estos niveles de la jerarquía se encuentra la persona y satisfacer las necesidades de este nivel o las superiores (siendo las de estima y autorrealización las de mayor jerarquía).

b) Herzberg (1968) por su parte sostiene que existen dos factores que se relacionan con la motivación. Los primeros los identifica como factores higiénicos o extrínsecos y tienen por objetivo evitar el descontento de la persona. Si no se hacen presentes pueden provocar insatisfacción en los colaboradores, pero no son

motivadores propiamente dichos. Se relacionan con el ambiente en donde se desarrolla la actividad, por ejemplo, las condiciones laborales, el salario, el estatus, etc. Los restantes los denomina factores motivadores o intrínsecos, son los que realmente influyen en la motivación. Se ven plasmados en la realización de la tarea, por ejemplo, la responsabilidad, el reconocimiento de los logros, la promoción individual y/o grupal, etc.

### **Comunicación:**

La comunicación debe ser vista como conectora entre sujetos que les permite vincularse entre sí, permitiendo destacar el encuentro entre personas, saberes, ideas, conocimientos, experiencias, entre otras (Enz, Franco, & Spagnuolo, 2012).

Comunicación formal e informal: se da en el interior de la organización, es la forma en la que se organizan los canales por los que se transmite la información hasta alcanzar sus destinatarios dentro de una red de comunicación. Se pueden realizar dos clasificaciones: redes formales y redes informales. Las primeras son establecidas y reguladas por la propia organización y las segundas suelen surgir de manera espontánea entre los propios colaboradores.

Comunicación vertical descendente: surge de la dirección hacia los niveles jerárquicos más bajos. Es utilizada con el fin de brindar información que ayude a los colaboradores a comprender mejor sus tareas, además busca aumentar la motivación y el sentido de pertenencia con la organización y permite controlar y regular el accionar de los colaboradores

Comunicación vertical ascendente: opuesta a la anterior, esta tipología se da desde los colaboradores hacia las esferas de dirección y gestión. Este tipo de comunicación resulta imprescindible para cualquier organización que desee sobrevivir en el tiempo ya que “los conocimientos estarán en la parte baja de la pirámide jerárquica, en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos y se dirigen a sí mismos” (Drucker, 1998, pág. 23).

Comunicación horizontal: es la comunicación que se da entre los colaboradores o grupos de ellos que pertenecen al mismo nivel. Su función principal es coordinar a los distintos colaboradores, grupos o departamentos para evitar malos entendidos, superposición de tareas o esfuerzos innecesarios. Tiene como resultado la unión de grupo, la cooperación y el espíritu de equipo entre los colaboradores.

Otro aspecto por destacar es “la importancia de la comunicación institucional externa, es decir, la que se da entre la institución y sus públicos externos, radica en que es a través de ella que la institución entra en contacto con su entorno” (Aguirre Jiménez & León López, 2013).

La comunicación externa debe ser entendida como la trasmisión de una parte y recepción de la otra de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización.

Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer de un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto (Van Riel, 1994, pág. 77).

### **Clima organizacional:**

“Es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye: estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensa. Todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos (Sandoval Caraveo, 2004).

Existe un clima determinado en cada organización, que nace según las percepciones de sus miembros, del ambiente de trabajo y estas pueden ser directas o indirectas. El clima creado lleva a los miembros de una organización a actuar de una forma determinada, si el clima es bueno será favorable y si es malo puede terminar perjudicando a la organización.

El clima impacta en el rendimiento profesional ya sea en los aspectos productivos o niveles de satisfacción personal que le generan al colaborador en el ambiente de trabajo.

Litwin y Stinger (1978) crean una técnica que utiliza un cuestionario con 9 dimensiones que se aplican a los miembros de una organización para determinar el clima organizacional.

- 1) Estructura: representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- 2) Responsabilidad: es el sentimiento de los miembros acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- 3) Recompensa: la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo hecho.
- 4) Desafío: sentimiento que tienen los miembros acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- 5) Relaciones: percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como con sus superiores.
- 6) Cooperación: sentimiento de los miembros sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
- 7) Estándares: percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- 8) Conflictos: grado en el cual los miembros, tanto pares como superiores, aceptan, discrepan y no temen enfrentar y solucionar los problemas.
- 9) Identidad: sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

**Tabla 3: Capacidad organizacional de la Secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná (elaboración propia)**

Capacidad Organizacional				
Liderazgo	Cultura organizacional	Motivación	Comunicación	Clima organizacional

## **Capítulo IV: Resultados:**

### **4.1. La Secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná.**

Dentro del amplio marco teórico que la investigación de la capacidad estatal conforma se puede observar que , desde hace ya algunas décadas, existen esfuerzos en demostrar que “la construcción de la capacidad institucional es una condición esencial para que los países latinoamericanos enfrenten en forma más exitosa los problemas de la redemocratización, del desarrollo económico y de la distribución de la riqueza" (Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo, 1997, pág. 6).

En relación con estas experiencias, la cuestión de las capacidades del Estado apareció como un tema dominante a raíz de los procesos de reforma administrativa que se implementaron a partir de mediados de los años noventa. En efecto, luego de un período signado por la hegemonía neoliberal en el que se postulaba el triunfo del mercado a expensas de reducir la maquinaria estatal a su mínima expresión, el rediseño de la acción pública se orientó principalmente a posicionar al Estado nuevamente como un “agente fundamental en el logro de los equilibrios sociales" (Abal Medina y Cao, 2012, pág. 47).

No hemos logrado hallar una iniciativa de parte del Estado, provincial o municipal, que se oriente a analizar las capacidades institucionales de sus estructuras internas. Los escasos intentos de análisis que engloban estas dimensiones fueron llevadas a cabo desde el sector privado o, como la presente investigación, desde el sector académico.

Procedemos a enmarcar a la Secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná en nuestro proceso de investigación. Esta Secretaría manifiesta el interés de "Asistir al Departamento Ejecutivo en la promoción y articulación de las relaciones de la ciudad con las Ong's, los cultos y potenciar el trabajo en conjunto con otros Municipios, Provincias y con el Gobierno Nacional" (Honorable Concejo Deliberante de Paraná, 2015).

Para todo municipio, debido a sus características gubernativas y de articulador social, el correcto y fluido manejo de las relaciones con los demás actores socioeconómicos es sumamente necesario para lograr consolidar la habilidad para llevar a cabo tareas apropiadas de forma efectiva, eficiente y sustentable (Rey, 2011).

Siguiendo lo expuesto anteriormente, el gobierno local es el actor que aporta la territorialidad, el acercamiento con los actores preponderantes. Es también el encargado de realizar un diagnóstico efectivo y certero sobre la realidad de sus recursos técnicos, administrativos y tecnológicos para lograr una capacidad estatal fuerte que logra cumplir con las demandas, además de ser el actor que tiene la certeza sobre las demandas y las soluciones que exige la ciudadanía. En este sentido no queda otro camino que no sea seguir apostando por el desarrollo de los municipios, la competencia y la alternancia política en estos para así mejorar los índices de gobernanza responsable y capacidad institucional (Morata, 2013).

En vistas de lo explicitado en la ordenanza que le da origen a la dependencia gubernamental estudiada en este documento extrapolamos a la siguiente tabla las distintas funciones que la misma posee para así esquematizarlas con mayor claridad.

**Tabla 4: Funciones de la Secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná (Elaboración propia) \***

Competencias de la Secretaría de Relaciones Institucionales			
Asistir al Departamento Ejecutivo	Creación de vínculos y puentes	Generar vínculos de cooperación	Hermanamiento
Promoción y articulación de las relaciones de la ciudad con Ong, los cultos y potenciar el trabajo conjunto con otros Municipios, Provincias y con el Gobierno Nacional	Con todos los agentes de la vida social, teniendo una visión en conjunto con cada Secretaría de gobierno con el fin de potenciar a la Ciudad de Paraná en cada una de sus facetas	Entre ciudades de todo el mundo con el fin de posicionar a la ciudad como eje internacional de visitas con el fin de elevar el prestigio y renombre	Entre capitales y ciudades con perfiles similares a nuestra ciudad

*\*Según información brindada por la Secretaría a través de documentos oficiales*

## **4.2. La capacidad administrativa de la Secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná**

Para lograr desglosar de manera idónea la capacidad administrativa de la Secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná debemos tener en cuenta las variables que se componen por la cantidad de colaboradores, el sistema de gestión de tareas, las instancias de formación y capacitación de los Recursos Humanos y los niveles jerárquicos.

Con la finalidad de cumplir dicho propósito nos remitimos a las fuentes documentales que nos proporcionaron los colaboradores de la Secretaría, como así también a las respuestas que arrojaron las entrevistas realizadas.

Todo esto cimentado en la concepción de que en el mejoramiento de la capacidad administrativa en los entes gubernamentales reside la clave para lograr tener gobiernos transparentes, sustentables y eficaces a la hora de cumplir las demandas de la ciudadanía.

### **4.2.1. Cantidad de colaboradores de la Secretaría**

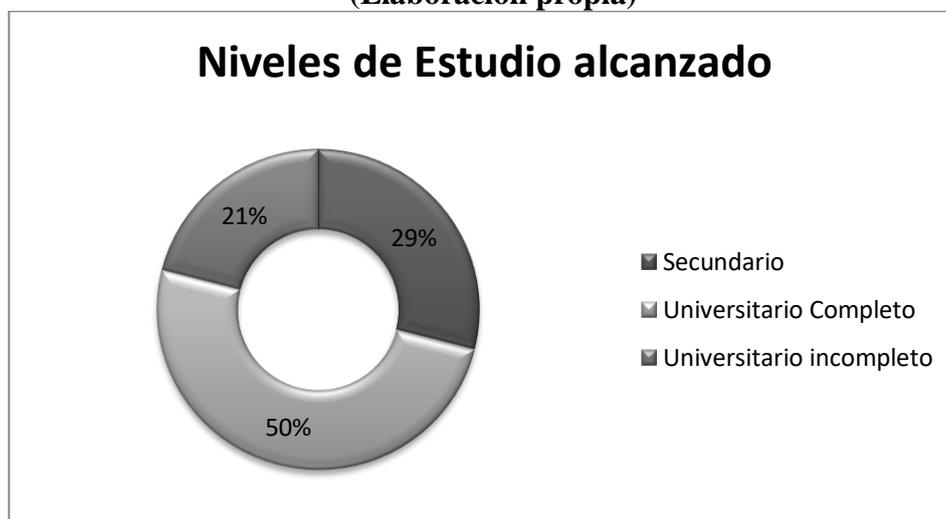
Las organizaciones se encuentran en una búsqueda permanente que persigue la finalidad de crear algún tipo de valor agregado que las diferencie de la competencia, y en nuestro objeto de estudio la línea parece seguir el mismo camino. Según se evidencia en los documentos facilitados por los líderes internos de la Secretaría de Relaciones Institucionales deducimos que si bien se les designa una importancia sustancial para el cumplimiento de sus metas y objetivos, la cantidad, el nivel de capacitación de los colaboradores, la distribución de género y los mecanismos de evaluación del desempeño del ente gubernamental dispuesto a analizar no se encuentran sistematizados ni conglomerados en una herramienta o apartado específico para esto.

Los 24 trabajadores de la secretaría no son suficientes para cumplir con satisfacción los ambiciosos objetivos que la misma se propone, a saber, Asistir al Departamento Ejecutivo; Generar vínculos de cooperación; Creación de vínculos y puentes; Hermanamiento. Fundamentamos esta afirmación con los datos encontrados en la web donde la ciudad de Rafaela, Santa Fe posee una secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales y que su objetivo se resume, solamente, a la “generación de vínculos de

cooperación” posee una cantidad similar de colaboradores que la secretaría aquí propuesta y es un municipio con aproximadamente la mitad de habitantes que la ciudad de Paraná y que, además, no cuenta con el estatus de capital provincial. Además, los 24 colaboradores cumplen con los requisitos del artículo 18 de la ordenanza n° 4220 ya que no infringen con lo propuesto por el mismo (Ordenanza 4220, 2010).

Habiendo realizado este comentario, encontramos que la presente organización cuenta con una amplia mayoría de personas que se identifican dentro del género femenino, que todos poseen estudios secundarios, que un porcentaje cercano al 50% posee estudios universitarios completos, otro 21% porcentaje tiene estudios de este tipo pero incompletos o en curso y el 29% restante cuenta con estudios secundarios; los rangos etarios de los colaboradores son variados pero con la singularidad que todos, salvo la Secretaria y tres colaboradores más, podrían ser catalogados como jóvenes de entre 21 y 37 años, algo que le aporta otra nota de peculiaridad si analizamos al estado como un empleador que se sirve de poblaciones de edades más avanzadas y que Argentina es uno de los países con mayor índice de desempleo joven en la región (Argentina 2030, 2018).

**Ilustración 1: Nivel de Estudio Alcanzado por los Colaboradores de la Secretaría (Elaboración propia) \***



*\*Según información brindada por la Secretaría a través de documentos oficiales*

**Ilustración 2: Porcentaje de colaboradores por edad de la Secretaría (Elaboración propia) \***



*\*Según información brindada por la Secretaría a través de documentos oficiales*

Además, otra observación que se puede realizar de los colaboradores que integran la Secretaría de Relaciones Institucionales es su cantidad en cuanto a género, en esta organización el 50% de las personas que la integran son mujeres, un número elevado dentro de la administración pública; sin dejar de hacer mención que no hay registros de existencia de un cupo de género dentro del Municipio.

**Ilustración 3: Porcentaje de Colaboradores por género de la Secretaría (Elaboración propia) \***



*\*Según información brindada por la Secretaría a través de documentos oficiales*

**Tabla 5: Información de los colaboradores de la Secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná (Elaboración propia) \***

Nombre y apellido	Nivel de estudio alcanzado	Edad
Estela Boeykens	Universitario Completo	65
Francisco Sphan	Universitario Completo	31
Maximiliano Paulin	Universitario Completo	32
Mario Moine	Universitario Completo	41
Agostina Buccarello	Universitario Incompleto	23
Delfina Frias	Secundario Completo	25
Emmanuel Leguizamon	Universitario Incompleto	30
Octavio Uranga	Universitario Incompleto	24
Valentina Gotte	Universitario Completo	28
Valentin Nosetto	Universitario Completo	28
Yamina Lucero	Universitario Completo	29
Walter Bogado	Secundario Completo	-
Maria Fernandez	Secundario Completo	42
Delfina Velazquez	Universitario Completo	37
Claudia Colman	Universitario Completo	53
Juan Bustamante	Secundario Completo	25
Facundo Abasto	Secundario Completo	25
Laura González	Universitario Completo	27
Nadia Holotte	Secundario Completo	30
Emiliano Grassi	Secundario Completo	24
Maira Gauna	Universitario Incompleto	30
Juan Hipólito Campos	Universitario Incompleto	25
Luciano Nobile	Universitario Completo	25
Jesica Zorn	Universitario Completo	37

*\*Según información brindada por la Secretaría a través de documentos oficiales*

#### **4.2.2. Sistema de gestión de tareas**

Los sistemas que gestionan y gerencia las actividades que son ejecutadas por una organización y sus colaboradores se han posicionada como una herramienta casi

indispensable cuando el número de personas que trabajan por un propósito supera una cantidad determinada ya que brinda posibilidades que antes se encontraban relegadas.

Específicamente la Secretaría de Relaciones Institucionales se sirve de un software donde gestionan internamente los proyectos que realizan, lo que les sirve para tener un control pormenorizado de las actividades, también tienen la posibilidad de tener una recogida de información automática y objetiva que ayuda a gestionar de manera eficiente los tiempos dedicados a cada una de las tareas, esto les brinda un mayor campo de acción en lo que respecta a la difusión de documentación hacia el interior de la entidad, propicia la discusión y el debate entre las personas que comparten una función y también entre los que se encargan de delegar funciones, la aportación de nuevas ideas es otra de los beneficios que conlleva la utilización de un sistema de gestión informático, el current state de cada uno de los indicadores o variables se actualizan en tiempo real, lo que trae aparejado un aumento en la productividad de los miembros colaboradores del organismo (Paulin, 2019).

Otro aporte que realiza el sistema de gestión de tareas es la inclusión de las tecnologías 2.0 a la administración pública, en el camino de la búsqueda de la modernización de esta. Permite facilitar las tareas de los colaboradores con el uso de las tecnologías.

Además de brindar facilidad a la hora de organizar tareas es que estos softwares se caracterizan por ser gratuitos, lo que es un gran beneficio ya que las secretarías no suelen contar con un gran presupuesto destinado a este tipo de herramientas.

#### **4.2.3. Instancias de Capacitación del personal**

Las capacitaciones dirigidas a los colaboradores de una organización son una de las instancias que el líder debe tener siempre presente debido a que es el principal activo que una institución posee para escapar a la obsolescencia de los conocimientos y las técnicas, lograr una mejora en las habilidades y hasta en las conductas o actitudes de las personas. Todo esto se ve reflejado en un aumento de la eficiencia con la que los recursos son utilizados y una mayor eficacia a la hora de alcanzar las metas propuestas (Cejas & Grau, 2007).

También es una realidad que la rentabilidad de los capacitados aumenta y, si extrapolamos esto al campo del Estado y particularmente a la Secretaría estudiada, podemos

afirmar que se experimentaría una mayor participación en un mayor número de proyectos y, por consiguiente, un mayor impacto en las relaciones institucionales del municipio en cuestión. Para los beneficiarios, las capacitaciones se traducen en una mayor confianza en sus fortalezas y un autoconocimiento que les permite estar más conscientes de sus debilidades.

En función de lo expuesto por los entrevistados dilucidamos que este tipo de instancias son insuficientes en la Secretaría, porque si bien existen no están calendarizadas con rigurosidad, tampoco existe una rutina que denote una cultura de capacitación en los colaboradores, no encontramos indicios de una planificación sobre qué temáticas van a ser tratadas, ni tampoco el especialista determinado que se supone debe brindar la sesión. Las instancias de este tipo que logramos encontrar y delimitar con precisión eran brindadas por el Ministerio de Modernización, perteneciente a la esfera del gobierno nacional que tiene una implicancia nula en los asuntos municipales y el gerenciamiento de sus dependencias (Paulin, 2019).

#### **4.2.4 Niveles jerárquicos**

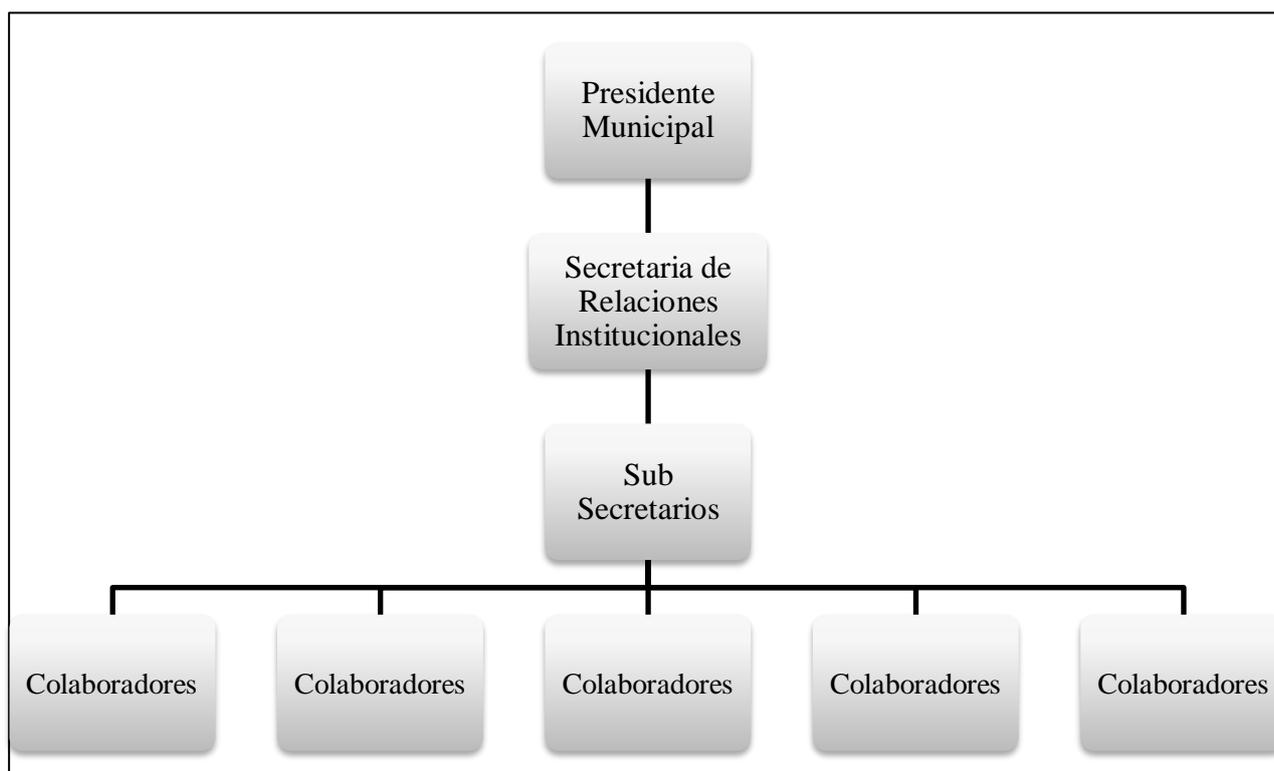
Históricamente, las instituciones de la vida social han tendido a organizarse en un sistema verticalista, de forma piramidal y de carácter paternalista. El estado, entendido como la institución reguladora de la vida social por excelencia (O'Donnell, 1978), no escapa a esta lógica y también se encuentra atravesado por un excesivo verticalismo que busca mejoras en las funciones y en las tareas, donde la autoridad está legitimada pura y exclusivamente en el derecho que le otorga a una persona el estar ocupando un cargo y el poder exigir obediencia. Y, además, los colaboradores más operativos de la esfera estatal suelen ser personas que poseen una trayectoria.

En palabras de Orstoff, y gracias a lo relevado en las entrevistas, vemos que la Secretaría ha logrado "horizontalizar" algunas de sus funciones donde se eliminan los mandos jerárquicos (orden y obediencia) para constituir compromisos de equipos (Linares, 2008). Esto último es algo que merece ser destacado ya que es una experiencia pionera en el municipio paranaense.

Se encuentran en una búsqueda constante donde el objetivo se pone en la renovación de ideas, como así también la necesidad de encontrar nuevos roles y competencias para los colaboradores que apunten a la creación de valor en el recurso humano, pero también son conscientes de la dificultad que radica en implementar un proceso de cambio, las incomodidades que genera e incluso la repercusión que puede tener en los niveles de productividad (Paulin, 2019).

Gracias a lo recopilado, observamos también que no hay una división funcional del trabajo al interior de la Secretaría, entendida esta como una estructura basada en la especialización de las tareas (Linares, 2008). Dicha división, que debe realizarse según las diferentes áreas funcionales, no está presente más allá que en dos subsecretarías que continuamente ven su trabajo solapado la una por la otra ya que no tienen objetivos sistematizados con rigurosidad.

**Ilustración 4: Organigrama de la Secretaría (Elaboración propia) \***



*\*Según información brindada por la Secretaría a través de documentos oficiales*

#### **4.2.5 Articulación con otros órganos**

La articulación que existe entre los distintos sectores que están presentes en la arena sociopolítica ha tomado un ritmo vertiginoso desde los años 80/90 en adelante debido a varios factores como la globalización, el estrangulamiento de las arcas latinoamericanas en los 80, el desmembramiento de las capacidades estatales en los 90 y el fortalecimiento de estas últimas en las primeras décadas del siglo XXI.

Vemos también como en este último tiempo los límites entre lo público y lo privado se han desdibujado, manifestándose así que la autoridad en la esfera social ya no se encuentra monopolizada en el sector público, sino que intervienen actores que también quieren su cuota de poder de decisión (Uvalle Berrones, 2009). Sumado a esto, también al interior del Estado-nación han surgido discusiones entre los sectores que reclaman una mayor autonomía (actores no-centrales) y es aquí donde enmarcamos la necesidad de las secretarías y ministerios del poder ejecutivo, en cualquiera de sus niveles, de lograr una interdependencia cruzada con las instituciones que comparten su estatus dentro de la organización central.

En el caso particular de la Secretaría de Relaciones Institucionales, podemos observar que dicha articulación se realizó con una característica no menor que, al ser esta una tesis de grado de una carrera especializada entre otras cosas en el manejo interno del Estado, no podíamos dejar de mencionar. La secretaría analizada tenía la singularidad de ser una especie de nexo informal entre el gobierno nacional y el municipio de Paraná ya que la gran mayoría de funcionarios de esta secretaría comparten el color político del gobierno de turno que gobernó y gestionó a la Argentina entre el 2015 y 2019.

A través del estudio realizado vemos que la articulación entre las demás dependencias municipales y la elegida por nosotros era casi nula y solo se hacía efectiva en momentos de extrema necesidad o en eventos protocolares que requerían la participación de todo el sistema de gobierno de Paraná. En palabras de uno de sus líderes, “si bien CAMBIEMOS era un gobierno de coalición, en Paraná la situación fue que catorce de las quince secretarías municipales las obtiene el Radicalismo, dándonos a nosotros solo una” (Paulin, 2019). Con estas palabras de soporte, podemos decir que la relación entre la secretaría en cuestión y las demás fue casi inexistente, como expusimos más arriba.

Por otro lado, también observamos que la articulación entre el ente municipal estudiado y el gobierno nacional fue más fluida que al interior del municipio debido, como

afirmamos antes, a una cuestión de afinidad política. Esto se ve reflejado en las acciones mancomunadas entre el ministerio de Modernización (perteneciente al ejido de la administración central nacional) y la secretaría que le permitieron a la ciudad contar con el Sistema Único de Boleto Electrónico (SUBE), poder ser sede de Tecnópolis Federal y contar con financiamiento para distintos programas y planes que se podían implementar desde nación en los distintos municipios (Abasto, 2019) (Leguizamon, 2019).

### **4.3. La capacidad organizacional de la Secretaria de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná**

Para lograr comprender de manera idónea la capacidad organizacional de la Secretaria de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná debemos tener en cuenta las variables que la componen, estas son: el liderazgo, la motivación, el clima organizacional, cultura organizacional y la comunicación.

Para conocer el grado alcanzado nos remitimos a las fuentes documentales que nos proporcionaron los colaboradores de la Secretaría, como así también a las respuestas que arrojaron las entrevistas realizadas.

Teniendo en cuenta que cuando se considera que los niveles alcanzados de capacidad organizacional son altos la misma tiende a energizar el clima hacia el logro de los objetivos, haciéndola más eficiente. De este modo, mediante la capacidad organizacional, se pautan, guían, y potencializan los esfuerzos hacia los objetivos de una manera más expeditiva (Mercedes, 2014).

#### **4.3.1 Liderazgo:**

Dentro de la Secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná se considera que un liderazgo efectivo es aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor a largo plazo para el grupo. Además, que debe generarse una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores (Clerc, 2006).

Específicamente en la unidad analizada se pudo percibir que se da un tipo de liderazgo situacional ya que tiene como foco principal los seguidores y basa la selección del estilo de liderazgo preciso para cada momento. Siguiendo esta teoría serán los propios seguidores

quienes acepten o rechacen al líder o consideren líder a alguien que no es la autoridad máxima y específicamente esto es lo que pudimos identificar en los colaboradores entrevistados, donde los subsecretarios eran posicionados como los líderes aunque no poseían el nivel jerárquico superior en los documentos que dan origen a la dependencia municipal (Buccarello, 2019).

Por medio de las entrevistas realizadas a diferentes colaboradores de la Secretaría que pertenecen a diferentes niveles jerárquicos pudimos percibir que los mandos operativos responden e identifican como líder al subsecretario, correspondiente al nivel táctico y en general todos ven como líder máximo a una persona que no pertenece a la Secretaría, sino que es un referente del partido político al que todos adhieren y además ejerce una labor parlamentaria que no tiene relación alguna con la estructura ejecutiva municipal, lo que genera un desdoblamiento de las actividades, “no existen los jefes acá, están bien claros los roles, pero te repito el jefe nunca existió, Emanuel es nuestro líder, pero vos con el puedes hablar mano a mano” (Velazquez, 2019) a pesar de que todos se reconozcan como un “equipo”. “Te digo en el grupo de trabajo te manejas con total libertad, súper flexibilidad, la verdad es un equipo de trabajo espectacular” (Gotte, 2019).

Cuando se les consulto por la existencia de un organigrama o estructura piramidal explicaron que “nunca hubo una estructura, es raro porque sabemos al mando de quien estamos por así decirlo, pero el organigrama nunca estuvo muy definido, es todo muy transversal” (Velazquez, 2019). Acá vemos reflejado, de nuevo, que al líder al cual todos le responden es el dirigente político más destacado de CAMBIEMOS en el municipio de Paraná que no ejerce ningún rol formal dentro de la Secretaría de Relaciones Institucionales y tampoco en ninguna otra Secretaría Ejecutiva Municipal.

#### **4.3.2 Motivación:**

Este concepto debe ser entendido como el proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Se relaciona con todo aquello que lleva a que una persona ejecute una actividad.

Herzberg (1968) plantea en su teoría dos tipos de factores que pueden influir a la hora de motivar a una persona. Unos los identifica como factores extrínsecos y tienen por objetivo

evitar el descontento de la persona, hacen mayormente hincapié en el ambiente que se desempeña la persona, el salario, estatus entre otros. Los otros los denomina factores intrínsecos, son los que realmente influyen en la motivación por ejemplo la responsabilidad, el reconocimiento de los logros, la promoción individual y/o grupal.

Sirviéndonos de la teoría de Maslow podemos dilucidar que uno de los líderes se encuentra en el estadio número 3, de necesidades sociales, porque busca encontrar sentido de pertenencia, amistad y/o afecto (Maslow, 1991) al afirmar que “que ser parte de un equipo genera satisfacción, el manejarte con un equipo, saber que tanto los que están de alguna manera arriba en el punto de vista político como los que están abajo pueden opinar en cualquier momento” (Paulin, 2019, pág. 7).

Si continuamos con lo propuesto por este autor, podemos ver que la motivación por parte de los colaboradores radica en una cuestión de autorrealización, es decir del último punto propuesto por Maslow (1991), cuestión en donde se busca impulsar a la persona a convertirse en lo que desea, responde a aspiraciones de crecimiento y de desarrollo personal y profesional ya que los trabajadores de la Secretaría están en una constante búsqueda de ascender y de escalar posiciones políticas, ven a la secretaría como un catapultador a sus objetivos personales (Abasto, 2019). Lo que los motiva es aumentar su esfera de influencia y lograr una mayor participación política de ellos mismos.

En concordancia con la lógica de gestión que el Estado nacional argentino posee corroboramos que no se identifica, al interior de la Secretaría, un sistema de recompensas o de incentivos, aunque si se observa, y los entrevistados lo remarcan como una característica principal de la organización, la delegación de responsabilidades y tareas, lo que los hace sentirse parte. A su vez, el reconocimiento que se les otorga cuando se cumplen los objetivos propuestos, si bien no está sistematizado, lo podemos catalogar dentro del nivel de estima, correspondiente al escalón número 4 de la categorización propuesta en la teoría (Maslow, 1991).

#### **4.3.3 Comunicación:**

Partiendo de lo expuesto en el marco teórico y de lo recopilado en las entrevistas, se puede identificar varios canales por los cuales la organización transmite la información.

Encontramos que la secretaría maneja un canal formal de comunicación vertical descendente (Drucker, 1998) a través de reuniones periódicas que se realizan cada 15 días con todos los colaboradores, en ellas los líderes bajan información y se asignan tareas para cumplir los objetivos planteados. Pero donde también los líderes buscan generar un sentido de pertenencia escuchando todas las voces (Paulin, 2019).

Además, se identifica otra fuente de comunicación formal que es vía email, según lo expuesto por los entrevistados ellos entienden estas circulares como el medio donde queda asentado y registrado las tareas asignadas a cada uno en cada uno de los proyectos propuestos (Velazquez, 2019).

Las vías que se presentan como informales al igual que en la mayoría de las organizaciones actuales es Whatsapp, todos los entrevistados coinciden que es por donde más se comunican y por donde es más fluida y rápida la misma (Buccarello, 2019). También manifestaron que existe un grupo en esta red social por cada proyecto llevado a cabo, además de uno general entre todos los colaboradores.

A su vez para llevar control y registro de las tareas realizadas utilizan una aplicación llamada Wunderlist, por la cual todos pueden estar en conocimiento de las actividades que realizan los demás y de la consecución de objetivos (Paulin, 2019).

Otra cuestión que se puede identificar es que se presenta una comunicación vertical ascendente (Drucker, 1998) ya que los colaboradores de las esferas más bajas pueden hacer llegar sugerencias o inquietudes hacia los líderes. A nuestro parecer que esto ocurra es destacable ya que la lógica de organización del Estado no suele dar lugar a que esto ocurra.

Haciendo referencia a la comunicación externa de la secretaría de Relaciones Institucionales, es necesario destacar que los canales mayormente utilizados para comunicar eran Facebook y Twitter. A través de un análisis de observación de estas podemos destacar que estas eran usadas con una frecuencia media de 2 o 3 publicaciones semanales hasta la llegada de las elecciones, luego se nota una gran baja en las frecuencias de las publicaciones informativas. Lo que nos lleva a considerar como explica Aguirre y León (2013) que la organización fue perdiendo el interés en el contacto con su entorno.

Además, por medio de la indagación de las redes sociales y asegurado por los propios colaboradores en las entrevistas, la secretaría creó su propia imagen de marca, diferente a la estética del orden municipal. Lo que consideramos muy desafortunado para la comunicación externa, ya que como asegura Van Riel (1994) la “imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer de un objeto”. También generando una posible confusión en la ciudadanía debido a que el manual de marca no fue respetado.

Nos parece necesario destacar que se pudo visualizar en las redes sociales de la Secretaría el uso del logo propio, creado por la misma, unido al logo de presidencia de la Nación, saltándose así el propio orden Municipal ya que por lo arrojado en las entrevistas los colaboradores buscaban relacionar la Secretaría con el gobierno Nacional de Cambiemos antes que con el municipio o la Provincia.

**Ilustración 5: Comparación Logo Municipal y Logo de la Secretaría (Elaboración propia) \***



*\*Según información brindada por la Secretaría a través de documentos oficiales*

#### **4.3.4 Clima:**

Como ya se dijo, el clima dentro de una organización es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la misma. El clima ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los colaboradores

El clima creado lleva a los miembros de una organización a actuar de una forma determinada, si el clima es bueno será favorable y si es malo puede terminar perjudicando a la organización (Sandoval Caraveo, 2004).

La técnica creada por Litwin y Stinger (1978) propone 9 dimensiones que sirven para conocer el clima dentro de una organización, estos son:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Desafíos
- Relaciones
- Cooperación
- Estándares
- Conflictos
- Identidad

En la Secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná, se identifica que existe un clima favorable, ya que los miembros acordando con las dimensiones propuestas coinciden en su mayoría con respuestas positivas.

Los entrevistados hacen referencia al sentido de pertenencia que tienen y que se sienten parte de la organización, compartiendo valores y objetivos. Haciendo referencia al grupo Delfina Velazquez (2019) dice “tuvimos que desarrollar la capacidad de reinventarnos, la resiliencia es una de nuestras mayores virtudes, realmente”.

Dicen que tiene buenas relaciones interpersonales, que se consideran familia y realizan actividades juntos, hablando de su experiencia laborar Valentina Gotte (2019) relata “Yo entré y no conocía a nadie y hace de cuenta que te adoptan como una familia, te juro, terminas haciendo vínculos fuera de lo laboral, de amistad lo que hace que toda fluya de mejor forma”.

Existe un espíritu colaborativo entre ellos, donde unos ayudan a otro a llevar a cabo sus tareas y así cumplir sus objetivos. Facundo Abasto (2019) asegura que “las tareas que se

deleguen, más allá de que vos estés a cargo o no, vas a encontrar apoyo en todos, se ponen las cosas en común, se va moldeando como a prueba y error”.

En tanto a los posibles conflictos o discusiones, tanto con pares como superiores, aceptan, discrepan y no temen enfrentar y solucionar los problemas. “Eso está bueno porque te podés comunicar por ahí hay alguno más duro que otro, pero siempre encontras algún superior que le puedas decir la inquietud” (Buccarello, 2019).

Acuerdan que la dimensión de la responsabilidad está presente en el clima de la organización ya que manifiestan la seguridad acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. “En el grupo de trabajo de manejas con total libertad, super flexibilidad y se permite tomar decisiones.” (Gotte, 2019). Además, Emmanuel Leguizamon (2019) haciendo referencia a la forma de trabajo que adopta la secretaría dice “Nosotros trabajamos de manera más horizontal, si hay una persona que se le delega la tarea cumple como el rol de líder más allá que no tenga una posición jerárquica superior”.

#### **4.3.5 Cultura organizacional:**

La cultura dentro de una organización debe ser entendida como la programación mental que se da de manera colectiva dentro de la misma, en este caso en la Secretaría de Relaciones Institucionales de la ciudad de Paraná y la diferencia de las demás organizaciones (Melo, 2014).

Se puede aseverar que la cultura organizacional es un elemento integrador y uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano (Ollarves Levison, 2006). La cultura crea un sentido de pertenencia de parte de los colaboradores.

Los objetivos organizacionales se consiguen en la medida en que los colaboradores que pertenecen a esta organización en particular puedan establecer un vínculo sólidos que les facilite desenvolverse.

Ollarves Levison (2006) sostiene que la cultura en una organización debe de ser planificada por los niveles jerárquicos más altos, de esa forma el conjunto de requerimientos culturales contase de cohesión interna, motivación, productividad y competitividad en el desarrollo de las actividades.

Partiendo de la base de que la cultura organizacional es un fenómeno que siempre está presente en las organizaciones y que lo que varía es si esta es fuerte o débil y si es o no compartida por los colaboradores (Robbins, 2009) podemos afirmar que no hay un sistema de valores compartido y consensuado hacia el interior de la secretaría, todos conciben que deben cumplir sus objetivos para poder obtener un reconocimiento y así poder ascender en la estructura política-partidaria en la que están insertos todos ellos. Su cultura organizacional se basa en la meritocracia, donde el mejor colaborador es aquel que logra desempeñarse bien y cumplir con los objetivos propuestos en los proyectos y que, además, logra virar su trabajo hacia el ámbito privado (Paulin, 2019) evidenciando así un gran desmerecimiento al hecho de trabajar en el Estado como un funcionario público.

Otro rasgo que nos parece interesante destacar es que los trabajadores estaban más motivados en llevar a cabo los proyectos bajados del gobierno nacional (Velazquez, 2019), y en los cuáles servía de intermediario el líder político perteneciente a otra esfera gubernamental, que en cumplir los cuatro objetivos o ejes sobre los cuales la Secretaría funda su labor.

También pudimos observar que uno de los entrevistados afirmó que la Secretaría estaba estancada y que no se había producido un cambio profundo desde que esta persona se encontraba trabajando más que la rotación de personal (Buccarello, 2019) mientras que otro de los colaboradores afirma diametralmente lo opuesto, argumentando que los cambios los veía en la forma de trabajar y que tenían una filosofía de equipo (Abasto, 2019).

Esto es algo que nos parece importante recalcar porque son dos colaboradores que se encuentran en el mismo despacho y en el mismo rango jerárquico por lo que una opinión tan dispar y que difiere tanto es algo que evidencia la falta de existencia de un sistema de valores compartidos por la organización en su conjunto, y se convierte en un elemento que genera reticencia antes que una cualidad integradora.

## **Capítulo V: Discusión, conclusiones, recomendaciones, limitaciones.**

Al investigar la capacidad institucional en el municipio de Paraná a través de la Secretaría Relaciones institucionales, se pretendió describir y analizar tanto la capacidad administrativa como la capacidad organizacional de la misma.

Cuando se hace referencia a la capacidad institucional, es importante aclarar que el termino acuña mayor relevancia con el nuevo modelo de administración pública que busca otorgarle eficacia y eficiencia al Estado quitándole algunas atribuciones que hacían al nivel Nacional tener un rol hegemónico, lo que generaba una falta de cumplimiento de sus facultades.

En esta investigación, se analizaron las actividades llevadas a cabo en el marco municipal por la Secretaría de Relaciones Institucionales además de su accionar interno como organización.

La capacidad institucional, por medio de análisis de las capacidades administrativas tanto organizacionales tiene como objetivo realizar un análisis del funcionamiento de un entramado de reglas de juego, restricciones tanto formales como informales, que buscan delimitar las conductas de los distintos actores.

Este análisis se desprende de las competencias otorgadas a la Secretaría mediante la ordenanza n° 9364 emitida por el Honorable consejo deliberante en beneficio de la ciudad de Paraná para generar mejoras en las áreas socioeconómicas, turismo, sector gastronómico y comercial e impulsar programas de desarrollo. Por lo tanto, su rol es el de buscar posibles soluciones a las problemáticas locales y concretar respuestas en pos de mejora para los ciudadanos.

Tal como se indicó en la introducción, este trabajo final se estuvo motorizado por la siguiente pregunta: *¿Cuáles son las características de la Capacidad Institucional que presenta la Secretaría de relaciones institucionales de la ciudad de Paraná durante el 2015-2018?*

La capacidad institucional de la Secretaría de Relaciones Institucionales durante el periodo 2015-2018 se caracterizó teniendo en cuenta dos variables específicas: la capacidad

administrativa y la capacidad organizacional de la misma. Teniendo en cuenta los aspectos técnico-administrativos dentro de la organización y por otro lado los colaboradores que la integran.

Habiendo dedicado el desarrollo de los anteriores capítulos al abordaje de los objetivos planteados en el primer apartado del trabajo, analizando cada una de las variables planteadas y siendo contrastadas con las fuentes documentales brindadas por la secretaría y por los testimonios de sus colaboradores, estamos en condiciones de presentar una conclusión a modo de cierre del estudio.

No obstante, antes es necesario subrayar que, con relación a la caracterización de las capacidades institucionales de la Secretaría de Relaciones Institucionales, el periodo estudiado abarca los tres primeros años de gestión de esta, por esto, sería interesante para futuras investigaciones tener en cuenta el año restante. Ya que el 2019 fue año electoral y la administración de ese momento pierde en las urnas; siendo relevante en torno a ciertas cuestiones tales como el análisis de desempeño de la secretaría en el periodo electoral como el seguir teniendo que cumplir funciones luego de haber perdido y además focalizar en el traspaso de mando entre una administración y otra. Por ende, la evaluación de la capacidad institucional puede haber sufrido algún tipo de cambio que permitiría llegar a resultados distintos.

Del análisis realizado, se concluye que la capacidad institucional de la secretaría habiendo sido investigada mediante los ejes de capacidad administrativa y organizacional presenta signos de tener nivel elevado de dicha capacidad, pero no los suficientes.

Por un lado, se analizó la capacidad administrativa que es necesaria para que los gobiernos sean transparentes, sustentables y eficaces a la hora de cumplir las demandas de la ciudadanía, se encontró tanto que la cantidad, el nivel de capacitación de los colaboradores, la distribución de género y los mecanismos de evaluación del desempeño del ente gubernamental dispuesto a analizar no se encuentran sistematizados ni conglomerados en una herramienta o apartado específico para esto.

Además, se observó que los 24 colaboradores no son suficientes para abarcar todas las áreas y cumplir satisfactoriamente los objetivos que se propone la secretaría. Se logró

identificar que solo la mitad de los colaboradores cuentan con estudios universitarios completos, lo que es relevante destacar porque se considera que un factor determinante a la hora de buscar eficiencia.

Si bien no hay registros de que exista alguna exigencia de cupo de género, la secretaría presenta un porcentaje del 50% de sus colaboradoras mujeres y un rango etario de entre 21 y 37 años, lo que genera dos notas de peculiaridad dentro de la administración pública, ya que no suele darse a ni a nivel provincial ni nacional contar con un staff joven y la mitad mujeres.

Otro eje tenido en cuenta para describir la capacidad administrativa fue el sistema de gestión de tareas implementado por la secretaría, la cual utiliza un software donde gestionan internamente los proyectos que realizan, lo que sirve para tener un control pormenorizado de las actividades, también tiene la posibilidad de tener una recogida de información automática y objetiva que ayuda a gestionar de manera eficiente los tiempos dedicados a cada una de las tareas, lo cual es bueno porque incorpora tecnología 2.0 a la administración pública además de forma gratuita ya que la secretaría no cuenta con un amplio presupuesto.

Otro punto que debe ser tenido en cuenta a la hora de buscar la eficiencia, es la de capacitar a los colaboradores y por los expresando en las entrevistas los propios colaboradores consideran un faltante de estas, lo que puede llegar a generar desmotivación en las personas y también falta de modernización en la secretaría.

Gracias a lo recopilado, podemos decir que la secretaría no cuenta con niveles jerárquicos verticales delimitados, sino que opta por una forma de organización y de trabajo horizontal lo que muchas veces puede traer beneficios porque se trabaja de manera conjunta, pero presenta desventajas al no haber una división funcional del trabajo al interior de la Secretaría, entendida esta como una estructura basada en la especialización de las tareas.

La principal articulación con otros órganos que se pudo detectar fue, a nivel municipal con ceremonial y luego generaban vínculos con el ámbito nacional. Lo que nos lleva a concluir que los objetivos de asistir al departamento ejecutivo y generar vínculos de cooperación propuestos en la creación de la secretaría no se estarían cumpliendo.

Por otro lado, se describió la capacidad organizacional mediante 5 ejes, la misma busca guía, potenciar y energizar los esfuerzos hacia los objetivos dentro de un cierto clima que hace que todo apunte a la eficiencia.

El primero de ellos fue el liderazgo, se pudo observar que los colaboradores consideran que un liderazgo efectivo es aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor a largo plazo para el grupo; y si bien existe dentro de los niveles la secretaría que tiene el rol de mayor jerarquía, todos coincidieron en que toman como referentes o líderes a otras personas, específicamente a los dos subsecretarios. También se observó que en repetidas ocasiones se hace referencia al concepto de “equipo”, concluyendo que adoptan un estilo de líder situación lo que quiere decir que va variando según las circunstancias.

El segundo eje fue la motivación dentro de la secretaría que siguiendo la teoría de Maslow (1991) se puede decir que los colaboradores se encuentran en los niveles más altos segundo lo dilucidado en las entrevistas; dentro del nivel de necesidades sociales, porque busca encontrar sentido de pertenencia, amistad y/o afecto o también de autorrealización y de estima correspondiente a los últimos niveles propuestos por la teoría.

Los entrevistados fueron consultados por la existencia de sistemas de recompensas, de lo cual podemos determinar que en su mayoría los colaboradores ven a la secretaria como un propulsor para aumentar su esfera de influencia y lograr una mayor participación política de ellos mismos.

También fueron analizados los aspectos comunicacionales tanto dentro de la secretaría como para con la ciudadanía. Se lograron identificar varios canales, donde se da una comunicación vertical descendente, se realizan reuniones periódicas, pero además se utilizan mails, considerado el canal formal según lo observado y grupos de Whatsapp de modo informal; a su vez cuentan con una aplicación llamada Wunderlist para llevar registro de las tareas realizadas.

Se pudo identificar dos claros canales que utiliza la secretaría en comunicación externa, siendo estos Facebook y Twitter contando con publicaciones frecuentes durante el periodo estudiado. Asimismo, por medio de la indagación de las redes sociales y asegurado por los propios colaboradores en las entrevistas, la secretaría creó su propia imagen de marca,

diferente a la estética del orden municipal y a su vez relacionado con el orden nacional, por pertenecer al mismo partido político; lo que no es recomendado para organizaciones dependientes ya que genera confusión a la hora de identificarlas.

Otro eje fue el clima dentro de la organización, entendido como ambiente de trabajo percibido por los miembros. En donde todos coinciden en un 100% que el clima es bueno lo que favorece al buen desempeño y que existe un espíritu colaborativo entre ellos, y sienten comodidad en la forma horizontal de trabajo.

Por último, se describió la cultura organizacional, entendida como la programación mental que se da de manera colectiva dentro de una organización y vista como uno de los factores determinantes dentro de los recursos humanos. Lo que nos permite afirmar no hay un sistema de valores compartido y consensuado hacia el interior de la secretaría, todos conciben que deben cumplir sus objetivos para poder obtener un reconocimiento y así poder ascender en la estructura política-partidaria en la que están insertos todos ellos. Su cultura organizacional se basa en la meritocracia, donde el mejor colaborador es aquel que logra desempeñarse bien y cumplir con los objetivos propuestos en los proyectos.

A su vez cuando se les consultó sobre cambios en la secretaría durante el periodo evaluado obtuvimos respuestas muy diversas donde algunos consideraban que se encontraba estancada y otros en constante cambio.

Esto es algo que nos parece importante destacar porque son dos colaboradores que se encuentran en el mismo despacho por lo que sus opiniones que difieren tanto es algo que evidencia la falta de existencia de un sistema de valores compartidos por la organización en su conjunto, y se convierte en un elemento que genera reticencia antes que una cualidad integradora.

Luego del análisis realizado se recomienda, la realización de un organigrama donde quede documentado las jerarquías de los colaboradores y la delimitación de tareas de estos. Para mejorar la eficacia en la comunicación consideramos que sería óptimo reducir la cantidad de canales ya que esto puede generar que se pierda información o la sobreinformación generando una falta de atención de la misma.

También se recomienda con énfasis retomar la estética municipal, respetando el logo, colores y estilo propuesto y no relacionar los programas propuesto con el orden nacional salteándose al provincial; generar acciones en conjunto con otras secretarías para cumplimentar con el objetivo de desarrollo y cooperación. Finalmente, la creación de un sistema de valores integrados donde los colaboradores se pueden sentir identificados para lograr tener una buena cultura organizacional que perdure en el tiempo.

Referido a las limitaciones encontradas, se dieron dificultades para acceder a la información de las fuentes documentales, pero esto se subsano por la ayuda y la colaboración de Agostina Buccarello que se mostró siempre dispuesta a aportar datos y mediante las entrevistas realizadas.

Se considera que esta investigación realiza un aporte de información útil por medio del estudio de este caso en particular, para comprender la necesidad de realizar evaluaciones de la capacidad institucional en todas las secretarías y en el gobierno en general para mejorar su funcionamiento, tanto de forma interna como externa.

Es la herramienta que debe utilizarse dentro del nuevo modelo de administración pública para generar transparencia, eficacia y eficiencia, además de permitir llevar adelante un proceso de modernización mediante la incorporación de las nuevas tecnologías.

## Capítulo VI: Referencias Bibliográficas

- Abal Medina y Cao. (2012). *Manual de la Nueva Administración Pública Argentina*. Buenos Aires: Ariel.
- Abasto, F. (1 de Noviembre de 2019). Entrevista Facundo Abasto Emmanuel Leguizamon. (J. Cortina, Entrevistador)
- Aguirre Jiménez, S., & León López, P. L. (2013). *LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN LAS UNIVERSIDADES ANTE LOS NUEVOS DESAFÍOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN ECUADOR*. Ecuador: Universidad Tecnológica ECOTEC .
- Alburquerque, F. (2010). *La experiencia del desarrollo local en Rafaela, Argentina*.
- Aquilino y Santori, N. (2010). *La internacionalización de la trama público-privada: el caso de Rafaela*. Rafaela, Santa Fe: Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región.
- Argentina 2030. (2018). *Radiografía del trabajo argentino*. Buenos Aires: Jefatura de Gabinete de Ministros.
- Aston, B. (1 de enero de 2020). *The digital project manager*. Recuperado el 2 de febrero de 2020, de <https://thedigitalprojectmanager.com/es/herramientas-de-software-de-gestion-de-recursos/>
- Banco Mundial. (1998). *“Beyond the Washington consensus: Institutions Matter”*. Washington: World Bank.
- Barreto. (2017). La gestión internacional de las provincias argentinas. *Enfoques*, 25-42.
- Batthyány y Cabrera, K. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales*. Montevideo: Universidad de la República.
- Bazán, V. (2013). *El sistema federal argentino*. Bogotá: Anuario de derecho constitucional latinoamericano.
- Bejarano Moreno, J. (2016). *Evaluación de capacidades institucionales para la implementación de política pública: casuística en Bogotá* . Madrid: UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA.
- Bernazza, C. L. (2014). *Debates sobre capacidades estatales en la Argentina*. Revista Estado y Políticas Públicas N° 3.
- Bielsa, R. (1940). *Principios de régimen municipal*. Buenos Aires: Depalma.

- Bojórquez Carrillo, A. L., Manzano Loría, M. E., & Uc Heredia, L. J. (2015). Análisis de la relación entre la capacidad administrativa y la transparencia en gobiernos locales de México. *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*, 101-118.
- Buccarello, A. (27 de Noviembre de 2019). Entrevista Agostina Buccarello. (J. Cortina, & M. de Azcuénaga, Entrevistadores)
- Calvento, M. (2014). La inserción Internacional de los actores subnacionales: análisis de un proceso contemporáneo. *INTERAÇÕES*, 301-313.
- Cao, H. (2007). *“Introducción a la Administración Pública Argentina. Nación, Provincias y Municipios”*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Carmen, P. y. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, N° 51.
- Cejas, M., & Grau, C. (2007). La formación de los recursos humanos. *Dial net*, págs. 1-12.
- Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo. (1997). *Una nueva gestión para América Latina*. Caracas: CLAD.
- Chaqui, S. (2017). *“La articulación público-privada como herramienta para la innovación agrobiotecnológica. El caso del Instituto de Agrobiotecnología de Rosario (INDEAR), 2003-2015”*. Rosario: UNR.
- Cherini, O. (2016). *La actividad paradiplomática de la Ciudad de Santa Fe a través de la Agencia de Cooperación, Inversión y Comercio Exterior durante el período 2011-2016”*. Tesis de grado, Universidad Católica Argentina, Paraná.
- Clerc, S. y. (2006). *Liderazgo y su influencia en el clima laboral*. Osorno, Chile: Modulo I Tendencias en salud pública.
- Colacrai y Zubeizú. (2004). *“Las vinculaciones externas y la capacidad de gestión internacional desplegadas por las provincias argentinas en la última década. Una lectura desde las relaciones internacionales”*.
- Completa, E. R. (2016). Capacidad estatal, brechas de capacidad y fortalecimiento institucional. *análisis político n° 87*, 60-76.
- Consejo Consultivo de la Sociedad Civil. (2017). Obtenido de [http://www.femp.es/files/120S45SCampoS Fichero/Guia\\_hermanamientos.pdf](http://www.femp.es/files/120S45SCampoS Fichero/Guia_hermanamientos.pdf).
- Constitución Nacional. (1994). *Constitución Nacional*. E.A.
- Constitucion Nacional. (1994). *Constitucion Nacional Argentina*.
- Constitucion Provincial. (1962). *Constitucion de la Provincia de Santa Fe*.

- Cornago, N. (2010). La descentralización como elemento de innovación diplomática: causas estructurales y lógicas de acción. En *La política internacional subnacional de América Latina* (págs. 107-134). Buenos Aires: MAIRA.
- Costamagna y Foglia, P. (2011). Hacia la construcción de una agenda estratégica de internacionalización de los territorios. *Programa de Competitividad Territorial Región Central de la Provincia de Santa Fe*, 101.
- de Sousa Minayo, M. C. (2009). *“LA ARTESANÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA”*. Buenos Aires: Libros del zorzal.
- Díaz Villegas de Landa, M. (2003). *La reforma municipal pendiente*. Mendoza: Centro De Información y Comunicación de la Universidad Nacional De Cuyo.
- Dichiara, M. G. (1 de septiembre de 2010). *Teoría y gestión de las organizaciones*. Recuperado el 2 de febrero de 2020, de <https://sites.google.com/site/209organizacion/niveles-jerarquicos>
- Digesto Municipal. (2015). *ORGANIZACION DE LA MUNICIPALIDAD DE RAFAELA*. Obtenido de [www.rafaela.gob.ar](http://www.rafaela.gob.ar): <https://www.rafaela.gob.ar/GobiernoAbierto/Digesto-detalle.aspx?txt=decreto%20relaciones%20internacionales&d=Tomo%201&index=&i=9477>
- Drucker, P. (1998). The coming of the new organization. *Harvard Business Review: Gestión del conocimiento*.
- Duchacek, I. (1986). *Las dimensiones territoriales de las políticas: dentro, entre y a través de las Naciones*. Boulder Colorado: Westview Press.
- Enz, A., Franco, V., & Spagnuolo, V. (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacía una gestión estratégica y participativa*. Buenos Aires: Rivolin SRL.
- Felli, L. (2015). La paradiplomacia en la revista Relaciones Internacionales. *Estudios Relaciones Internacionales*, 23-50.
- García Segura, C. (1992). La evolución del concepto de Actor en la teoría de las Relaciones Internacionales. *Revista de Sociología*, 13-31.
- García, A. F. (2015). *Capacidad institucional y administrativa, una problemática estructural: Caso Transmilenio S.A.* Bogotá: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA.
- Gasser, A. M. (2017). ¿Cómo Medir El Nivel De Internacionalización? Desarrollo De Una Herramienta Para Actores Sub-Nacionales. (M. Barreto , Ed.) *Integrando saberes: experiencias de gestión internacional en gobiernos subnacionales.*, 1ra Edición.

- Gotte, V. (1 de Noviembre de 2019). Entrevista a Delfina Velazquez y Valentina Gotte. (J. Cortina, & M. de Azcuénaga, Entrevistadores)
- Grindle, M. S. (1997). *The Good Government Imperative. Human Resources, Organizations*. Boston: Harvard University Press.
- Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico DF.: McGraw Hill/Interamericana editores.
- Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Herzberg, F. (15 de Enero de 1968). *Harvard Business Review*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2019, de Harvard Business Review: <http://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Como%20motiva%20Ousted%20a%20sus%20empleados.pdf>
- Honorable Concejo Deliberante de Paraná. (18 de Diciembre de 2015). *Estructura Organica Ordenanza N° 9364 - Secretaria del Departamento Ejecutivo Municipal*. Recuperado el 13 de Junio de 2019, de Secretaria del Departamento Ejecutivo Municipal: <http://190.183.231.163:4892/digesto/spip.php?article6187>
- Iglesias; Iglesias; Zubezú, E. (2008). *Las provincias argentinas en el escenario internacional. Desafíos y obstáculos de un sistema federal*. Buenos Aires: 1a ed. - Buenos Aires: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD.
- INDEC. (2017). *entrerios.gob.ar*. Recuperado el 16 de Agosto de 2019, de [entrerios.gob.ar](http://www.entrerios.gob.ar): <https://www.entrerios.gob.ar/dgec/estructura-e-indicadores-demograficos/>
- Ippolito, D. (2016). Paradiplomacia de gobiernos no centrales: estudio de caso sobre Paraná y Concordia, Provincia de Entre Ríos, Argentina. *Integración y cooperación internacional*, 5-21.
- Judicial, P. (21 de Diciembre de 2011). *Página oficial del poder judicial de Entre Ríos*. Recuperado el 11 de Octubre de 2019, de <http://www.jusentrerios.gov.ar/biblioteca/ley-no-10-093-b-o-211211-nombre-de-los-ministerios/>
- Larson, A., & Soto, F. (2008). Decentralization of Natural Resource Governance Regimes. *Annual Review of Environment and Resources*, 33.
- Leggerini, J. (23 de Febrero de 2016). *Recopilación de normas*. Recuperado el 11 de Octubre de 2019, de <http://190.183.231.163:4892/digesto/spip.php?article6187>
- Leguizamon, E. (1 de Noviembre de 2019). Entrevista Facundo Abasto y Emmanuel Leguizamon. (J. Cortina, Entrevistador)

- Ley Orgánica, d. l. (10 de Mayo de 2011). *Tribunal Electoral de Entre Ríos*. Obtenido de Tribunal Electoral ER: [https://www.tribunalelectorales.gov.ar/userfiles/files/Leyes%2020150430/LEY%20P\\_%20N%2010027%20-%20Organica%20de%20los%20Municipios%20de%20Entre%20Rios.pdf](https://www.tribunalelectorales.gov.ar/userfiles/files/Leyes%2020150430/LEY%20P_%20N%2010027%20-%20Organica%20de%20los%20Municipios%20de%20Entre%20Rios.pdf)
- Linares, F. (2008). HACIA LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL EN LAS EMPRESAS. *GERENCIA, UNIVERSIDAD Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL*, 21.
- Litwin, G. y. (1978). *Clima organizacional*. New York: Simon & Schuster.
- Mancini, N. (2007). *La Paradiplomacia en América Latina, estudio comparado del fenómeno en México y Argentina*.
- March y Olsen, J. (1997). *El redescubrimiento de las organizaciones*. Mexico: Fondo de la Cultura Económica.
- Marradi, Archenti y Piovani. (2007). *Metodología de las Ciencias Sociales (Vol. 1ra Edición)*. Buenos Aires: Emecé Editores.
- Marradi, Archenti y Piovani, A. (2007). *Metodología de las Ciencias Sociales (Vol. 1ra Edición)*. Buenos Aires: Emecé Editores.
- Martinez Fajardo, C. (1997). Capacidad administrativa como factor de eficiencia interna y global. *Innovar, UNC*, p. 21-26.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- Matus, C. (2007). “*Los Tres Cinturones del Gobierno*”. San Justo: UNLAM.
- Mazzei, H. (2016). Capacidad Institucional, Nuevos Liderazgos y Planificación en el Estado Argentino. *III Jornadas de Investigación en Política y Gobierno*. Buenos Aires: Escuela de Política y Gobierno Universidad Nacional de San Martín .
- Melo, G. (2014). *La cultura organizacional como factor que influye en la motivación laboral de los trabajadores del área operativa en una empresa de transporte aéreo* . Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Mercedes, C. (9 de junio de 2014). *Acento*. Recuperado el 13 de febrero de 2020, de Capacidad organizacional: Estrategia y valores: <https://acento.com.do/2014/opinion/8147213-capacidad-organizacional-estrategia-y-valores/>
- Mitchell, T. R. (1997). *Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts*. Greenwich: JAI Press.
- Morales Vallejo, P. (2012). *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

- Morata, F. (2013). *Gobernanza multinivel: entre democracia y eficiencia*. Zaragoza: Zaragoza Prensa.
- n°10027, L. (2011). Ley Orgánica de los Municipios de Entre Ríos n° 10027. Paraná: TOMO I Regimen Municipal.
- Natalizio, M. V. (2007). *La Multicausalidad y Multidimensionalidad de la Acción Internacional de los Actores Subnacionales Argentinos. El caso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. Buenos Aires: CAEI. Obtenido de Centro argentino sobre estudios internacionales (CAEI): <http://caei.com.ar/>
- O'Donnell, G. (1978). Apuntes para una teoría del Estado. *Revista Mexicana de*, 1157.
- Ollarves Levison, Y. (2006). Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior. *Investigación y Postgrado vol. 21*, 125-151.
- Ordenanza 4220. (18 de Agosto de 2010). *Municipalidad de Paraná*. Recuperado el 4 de Marzo de 2020, de [https://digesto.parana.gob.ar/index.php/component/jak2filter/?Itemid=215&the me=ja\\_k2filter&isc=1&searchword=4220&ordering=order](https://digesto.parana.gob.ar/index.php/component/jak2filter/?Itemid=215&theme=ja_k2filter&isc=1&searchword=4220&ordering=order)
- Oslak, O. (2004). Oszlak, O. (2004). “Transformación estatal y gobernabilidad en el contexto de la globalización: el caso argentino.”. *Ponencia Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública*. Madrid.
- Ospina, S. (2002). *Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación*. New York: WAGNER SCHOOL OF PUBLIC SERVICE.
- Ostroff, F. (1999). *The Horizontal Organization*. New York: Oxford University Press.
- Oszlak, O. (1982). Reflexiones sobre la formación del Estado y la construcción de la sociedad Argentina. *Desarrollo Económico Revista de Ciencias Sociales*, 21.
- Páez, C. (2015). *La capacidad institucional en las Organizaciones de la Sociedad Civil*. Paraná: Pontificia Universidad Católica Argentina sede Paraná.
- Paraná, M. d. (2019). *Municipalidad de Paraná*. Recuperado el 12 de Febrero de 2020, de <https://www.parana.gob.ar/la-ciudad/caracteristicas.php>
- Paulin, M. R. (1 de Noviembre de 2019). Entrevista Paulin. (J. Cortina, & M. de Azcuénaga, Entrevistadores)
- Posada, A. ,. (1927). *El régimen municipal de la ciudad moderna*. Madrid: Opera.
- Rafaela, S. w. (2019). *Ciudad de Rafaela (Gobierno municipal)*. Obtenido de <https://www.rafaela.gob.ar/Sitio/#/Secretaria/5>

- Repetto, F. (2004). Capacidad Estatal: requisito para el mejoramiento de la Política Social en América. *INDES - Banco Interamericano de Desarrollo, Serie de Documentos de Trabajo*, 1-52.
- Rey, M. (2011). Capacidad Estatal, instituciones y liderazgo político en la Argentina de la post convertibilidad. *Debate Público. Reflexión de Trabajo Social*, 2-14.
- Robbin, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Ronda Pupo, G. (2004). La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo. *REVISTA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS* , 28-57.
- Rosas, A. (2008). *Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional*. . México: Departamento de política y cultura. .
- Sandoval Caraveo, M. (2004). concepto y dimensiones de clima organizacional. *Hitos de Ciencia Economica Administrativa*, N° 27: 83 - 88.
- Sendra, M. (2016). *“Capacidades institucionales para la implementación de un plan de gobierno. Caso: Facultad de Ciencias Exactas y Naturales*. Medonza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Uvalle Berrones, R. (2009). *Condiciones, procesos y tendencias de la administración pública contemporánea*. Universidad Autónoma del Estado de México: En Convergencia, Revista de Ciencias Sociales.
- Van Riel, C. (1994). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Velazquez, D. (1 de Noviembre de 2019). Entrevista Delfina Velazquez y Valentina gotte. (J. Cortina, & M. de Azcuénaga, Entrevistadores)
- Zeraoui y Castillo Villar, Z. (2016). La paradiplomacia de la ciudad. Una estrategia de desarrollo urban. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 225-242.
- Zeraoui, Z. (2011). Diplomacia paralela y las relaciones internacionales de las regiones . *Desafios*, 59-96.

## Capítulo VII: Anexos

### 7.1 Entrevistas

**Entrevistadora:** Mora de Azcuénaga Tepsich

**Entrevistados:** Delfina Velazquez y Valentina Gotte

**Hora, Lugar y Fecha:** 10.30 hs.; Paraná, Entre Ríos; Secretaría de Relaciones Institucionales (9 de Julio 75); 01 de noviembre 2019

**Duración:** 21.51 minutos

**Entrevistadora:** ¿Se pueden presentar y hacer una breve introducción de que es lo que hacen?

D: Mi nombre es Delfina formo parte del equipo de relaciones institucionales, empecé en relaciones institucionales y después me acople al equipo de Emanuel. Soy relacionista pública y tengo 37 años por lo cual en este equipo de trabajo soy de las mayores. Me desempeño en el área de comunicación, así es, formo parte del equipo de comunicación y principalmente soy community manger y organizo la parte de prensa, de la secretaría y de Emanuel. Siempre relacionado todo lo que hago a los medios de comunicación.

V: Bueno mi nombre es Valentina Gotte, tengo 28 años y me ocupo de todo lo que es la asesoría jurídica del equipo de trabajo, yo ingresé este año, en mayo, así que soy de las nuevas incorporaciones del equipo.

**Entrevistadora:** Si quieren pueden contarme como se sienten ustedes siendo parte de la organización, de este grupo político, además de ser parte de la secretaría?

D: Claro lo nuestro también es raro, va no raro, porque tenemos algo que nos nuclea que es el sentido de pertenencia a un partido político, personalmente yo arranqué, con esa idea y por eso lo conocí a Emanuel porque compartimos los mismos valores y creencias, no solamente para el país sino puntualmente para la ciudad. Yo me acerqué porque quería generar un cambio, tenía la necesidad de generar ese cambio y a través de Emanuel fue la única persona que yo vi, que ese cambio era realmente posible, era algo real. Entonces empezamos a trabajar juntos y después bueno se dio lo de las elecciones, lo del municipio y bueno después todo lo que se fue dando. Yo personalmente me siento cómoda, me siento parte, me siento tenida en cuenta, valorada, para mí es una bendición formar parte de este equipo.

Las coyunturas del ejecutivo en estos cuatro años nos han sido totalmente adversas para nosotros como equipo de trabajo nos dimos la cabeza contra la pared y no hemos podido llevar adelante todo lo que nosotros queríamos hacer, por eso tuvimos que desarrollar la capacidad de reinventarnos, la resiliencia es una de nuestras mayores virtudes, realmente

V: además te digo en el grupo de trabajo de manejas con total libertad, super flexibilidad, la verdad es un equipo de trabajo espectacular

**Entrevistadora:** ¿Como ustedes se han reinventado en la llegada a la secretaría como lugar físico a partir del 2015 trayendo un nuevo modelo de administración y como eso también influyó en su relación con el municipio y otras dependencias?

D: Es una búsqueda permanente, de a ver bueno esto no se puede, a ver que sí podemos. ¿De dónde sacamos? y como lo hacemos? Siempre con recursos escasísimos, con la nada que teníamos siempre logramos hacer todo lo que hicimos, creo yo que fue un montón

V: aparte intentar de bajar la nueva forma de hacer política que tienen nuestros referentes y como poder adaptarlo a la municipalidad de Paraná.

**Entrevistadora:** ¿Son delegadas las responsabilidades?

D: Sí, claramente sí. Es muy claro, Emanuel es nuestro líder no solamente político, sino que está en él, es innegable, esa persona es la cabeza, no es una cuestión de estructura ni de jerarquía, es una cuestión natural. Puntualmente nunca hubo una estructura, es raro porque sabemos al mando de quien estamos por así decirlo, pero el organigrama nunca estuvo muy definido, es todo muy transversal. Acá el que quiere opina, propone y es sumamente necesaria y valorable en este equipo de trabajo la pro actividad, la propuesta permanente tiene que estar y está

**Entrevistadora:** ¿Cómo se manejan ustedes con esas tareas, ideas, proyectos que van surgiendo tienen un tablero?

D: Sí

V: Cada uno del equipo de trabajo tiene su rol, sabe a qué se dedica y tiene total libertad y a la vez sin embargo hay un alto nivel de compañerismo plasmado. Los proyectos los bajamos con reuniones semanales, tenemos fechas de plazos a cumplir.

D: Cada uno sabe que es lo que tiene que hacer, y sabemos que cada uno cuenta con el otro. Por ejemplo, yo ya sé que, si no puedo tapan un bache, hay otra persona que va a estar ahí para suplirlo. Ahora estamos en una etapa mucho más tranquila, pero lo que fue la campaña de la intendencia de Emanuel fuimos un 10, ósea modestia aparte fuimos un 10.

V: Yo te digo, yo me incorporé, en ese momento, en plena campaña y me quedé fascinada con el equipo de trabajo.

D: La organización fue fundamental, es sentimiento, uno se siente identificado con esta forma de hacer política, de los valores. Más allá de ser compañeros de trabajo tenemos un sentimiento de afecto

**Entrevistadora:** ¿Trabajan las relaciones interpersonales? ¿Realizan actividades fuera del horario de trabajo? ¿Leen algún material sobre el tema?

D: yo creo que se da de manera natural, cada tanto organizamos comidas

V: Yo entré y no conocía a nadie y hace de cuenta que te adoptan como una familia, te juro, terminas haciendo vínculos fuera de lo laboral, de amistad lo que hace que toda fluya de mejor forma.

D: Si además la cuestión etaria, que somos todos más o menos de la misma edad, te repito yo soy la única que está casada con hijo soy la tía chefi para todos, pero compartimos todo, todos salimos

**Entrevistadora:** ¿Cuando llegan con un nuevo proyecto, lo llevan directamente a la reunión, lo charlan, lo trabajan desde antes con sus superiores? ¿Se sienten con total libertad de proponer?

D: lo hablamos con la persona, yo por ejemplo ahora en este último lapso de tiempo me estoy manejando con Maxi, a partir de la campaña de Emanuel fue Maxi el que tomó el mando por decirlo de alguna manera del equipo de comunicación. Entonces yo me acerco y le digo "che Maxi mira te parece esto, le metemos, ¿no le metemos?", pero si con total libertad. Ahora ponele está con lo de Paraná emprende, está andando sobre rieles y fue una idea que ahora tiene vida propia y fue una idea de nosotros, de uno de nuestros compañeros

**Entrevistadora:** ¿Qué rol dentro del municipio consideran que cumple la secretaría? Y también si esta jerarquizada la situación dentro de la secretaría ¿Hay reglamento interno? ¿Manual de marca?

D: Fue así nosotros comenzamos la gestión y el poder ejecutivo hizo su manual de marca que era "Paraná de pie", a nosotros eso no nos gustó, no estaba buena, era por una cuestión estética que no, tratamos de hacernos, pasa que es muy raro para nosotros, siempre fuimos como una secretaría aparte, siempre nos sentimos como medios foráneos del municipio en sí. Nosotros hicimos el logo de la secretaria, el de la SRI, empezamos a imponer eso y casi nunca usamos la marca del municipio. Solo en los casos que compartíamos la organización con ceremonial o con alguna otra secretaría

V: Te das cuenta en la estética

D Fue difícil como todo, adentro de la secretaría si tenemos reglamento interno, horario de llegada, salidas, sabemos quién es la secretaría, todo, cada área.

**Entrevistadora:** Después también si ustedes hacen un back de todas estas reuniones que tienen, o de los programas que llevan adelante

D: Sí lo tenemos, específicamente en estos cuatro años de gestión, tenemos el resumen de todo el trabajo que hicimos, también a pedido del intendente electo que el pidió rendición de cuentas a cada una de las secretarías, nosotros tenemos todo al día. Yo personalmente me encargué de hacerlo, aparte cada vez que Emanuel o Maxi salen en los medios tenemos un clip, tenemos registro de todo.

**Entrevistadora:** ¿Cómo sienten que ha evolucionado desde el 2015 a ahora y por ahí si quieren contar como se proyectan a futuro?

D: La cuestión es así, nosotros lo que logramos hacer fue como equipo de trabajo amalgamar lo que Emanuel podía con sus contactos en nación bajar a la ciudad a través de la secretaría para llevarlas a cabo, llevamos a cabo lo que Emanuel traía de Bs. As. Por medio de la estructura de la secretaría. Así fue con la SUBE, con TecnoPolis, espacios de primera infancia y muchos más. Nos fuimos desarrollando y en el camino nos dimos cuenta cómo eran las cosas y nos dimos cuenta que prácticamente estábamos solos, eso nos fortaleció muchísimo y también nos unió como grupo. De cara a lo que se viene básicamente disponemos del nuevo intendente, no sabemos qué es lo que va a pasar, como equipo de trabajo seguimos igual de sólidos que siempre.

V: yo creo que en estos cuatro años cada uno encontró su lugar, como funcionamos como equipo y ellos te dan muchísimo espacio para que vos puedas formarte. Te dan libertad para que vos puedas dedicarte a tu actividad privada a tu profesión, la verdad con eso son super generosos, entienden de que todo lo que vos puedas crecer va a ser un plus para el equipo.

D: Yo que ya venía con varias experiencias de trabajo en lo privado, cuando me encontré con esa nueva forma de trabajar, que vengan y me pregunten si me gusta, si estoy cómoda o permitirme manejar mis horarios, yo que soy community manager que estoy respondiendo mensajes hasta las 10 de la noche, tiene una devolución y un reconocimiento. Entonces para mí fue todo nuevo, es muy cómodo obviamente y yo lo que trato de hacer y hacerles entender a mis compañeros, es que esto es buenísimo y que no en todos lados es así, casi que no existe.

V: Nosotros trabajamos a resultado, trabajamos 24/7

**Entrevistadora:** ¿Tienen sistema de recompensas?

D: Pasa por otro lado de lo tradicional, va por el reconocimiento personal y la valoración que le dan a uno por hacer bien sus tareas

V: Y también es espacio que te van dando y depositando confianza, por ahí te lo digo yo que entre hace poco y de no conocer a nadie, vas respondiendo y ellos te van dando más lugar, te van escuchando, proponiendo, integrando cada vez más

D: Creo que es un mix de las dos cosas, la satisfacción de ver los resultados del trabajo que vos haces, pero también el compromiso que se genera, porque vos sabes que estás haciendo cosas, que en mayor o menor medida le están generando un beneficio a la ciudad y que esto tiene mecha para rato, yo sé, yo siento que esto es recién el comienzo, queda un montón de camino por delante. Pero también realmente te tiene que gustar porque tenes que estar abocada a esto, hemos pasado momentos durísimos, en los que pensamos realmente somos masoquista, quien nos manda a estar acá, es simplemente amor y compromiso.

**Entrevistadora:** Nosotros usamos una categoría que es la del "Líder situacional", lo que me lleva a preguntarles ¿Si ven que sus líderes o referentes encajan con este modelo? (se les explicó la categoría)

D: Nono, no existen los jefes acá, están bien claros los roles, pero te repito el jefe nunca existió, Emanuel es nuestro líder, pero vos con el podés hablar mano a mano. Si tenes que enfrentarlo, lo enfrentas, no hay ningún problema.

V: esto también se refleja en todos los chicos maxi, pancho

D: estamos a la par, más allá de que sabemos las jerarquías ponele, pero si hay que discutir, se discute

**Entrevistadora:** ¿Cuándo hay múltiples opiniones o disenso?

D: discutimos y llegamos a un acuerdo entre todos, de igual a igual

**Entrevistadora:** ¿Esas reuniones donde se dan?

D: la verdad que donde estemos, puede ser en la secretaría como en el despacho, en un café, volviendo de algún viaje, la verdad trabajamos todo el día. Hasta cuándo vamos a tomar una cerveza hablamos de política, de nuevas ideas, de cómo solucionar algún problema que surja.

**Entrevistadora:** ¿Cómo se comunican las novedades? ¿O si surge algún problema?

D: por Whatsapp

V: Sí, por cada proyecto o por cada objetivo que tenemos hay un grupo y se baja todo por ahí, y si hay algo muy importante se llama a una reunión

D: Sí yo creo que así nos funciona muy bien, es muy dinámico, optimizamos más el tiempo

**Entrevistadora:** ¿Sienten que les gustaría tener alguna instancia más de formación en esta nueva forma de trabajo?

D: Uno siempre quiere estar aprendiendo más, si obvio

V: Incluso te digo en eso de que tenemos la libertad horaria, me quiero capacitar en tal lado pero me coincide con tal cosa, se puede hablar

D: Siempre es prioridad formarse

**Entrevistadora:** Nose si quiere agregar algo más, ¿Cómo se ven en un futuro? ¿Les gustaría seguir dentro de la secretaría?

D: Vamos a ver si la secretaría sigue, partiendo de la base. Por como viene el panorama, creería que no

V: Pero el equipo va a seguir trabajando junto, encontraremos quizás el lugar para reinventarnos

D: Pero nuestro proyecto de la intendencia dentro de 4 años sigue, mientras tanto intentaremos de estar presentes con Maxi en el HCD. Va a ser una metamorfosis más por la cual vamos a pasar, por el cambio es permanente, es necesario pero las ideas, los valores y las ganas de trabajar van a seguir intactos

**Entrevistadora:** Última pregunta que les hago ¿Ustedes cómo se sienten para relacionarse con otras dependencias municipales/provinciales/nacionales? ¿Cómo hacen con los que se siente más cercano y con los que la relación es más distante?

V: Por una cuestión lógica de afinidad política hemos trabajado mucho mejor con nación, por todos los proyectos y programas que hemos podido bajar, con el municipio y la provincia siempre hemos tenido una relación cordial

D: Depende el área, con nación claramente siempre todo de 10, tanto por los vínculos de Emanuel como por una cuestión política. Con provincia hemos trabajado muy poco, solo en algunas temáticas de discapacidad, con lo que si tenemos muy buen vinculo es con la parte privada, con las cámaras profesionales, con el sector empresarial, con las ONG, con emprendedores y bueno con el municipio depende de las áreas, nos llevamos mejor con áreas como con desarrollo humano, ambiente sustentable, con ceremonial, pero con secretarías como la del servicio al ciudadano nunca pudimos trabajar.

Nosotros en el 2015 hicimos campaña con el objetivo de servir a la ciudad, se nos fue delegada una secretaría que no es, no tiene la capacidad de gestionar respuestas al ciudadano y aparte Emanuel desde su rol legislativo tampoco, porque es legislativo, no ejecutivo. Entonces la ciudadanía común no entiende eso, entonces que es lo que te pide el vecino, respuestas y soluciones, nosotros al poder hacerlo por ninguna de las dos vías, lo canalizábamos a través de las secretarías que sí. Nosotros entendíamos que siendo parte de lo mismo podía darse naturalmente de esa manera, pero no lo fue, no fue posible, yo creo que personalmente y como equipo fue de las mayores frustraciones en estos cuatro años, no poder darle a la gente, las soluciones a sus problemas concretos, no por nosotros. Nos vimos cuartados por la burocracia.

**Entrevistadora:** Bueno chicas muchas gracias, les agradezco su tiempo

D y V: No de nada, esperamos que te sirva

**Entrevistadores:** Julián Cortina y Mora de Azcuénaga Tepsich

**Entrevistada:** Agustina Buccarello

**Hora, Lugar y Fecha:** 17.00 hs.; Paraná, Entre Ríos; Universidad Católica Argentina, sede Paraná (Buenos aires 239); 27 de noviembre 2019

**Duración:** 20.50 minutos

**Entrevistada:** Mi nombre es Agustina Buccarello, trabajo en la secretaría de relaciones institucionales y estoy en la subsecretaria de proyectos especiales.

**Entrevistadores:** ¿Son delegadas las responsabilidades?

**Entrevistada:** depende el tipo de tarea que es lo que se tenga que hacer, si se confía te dan las cosas para hacer.

**Entrevistadores:** ¿Apoyo y confianza?

**Entrevistada:** si, pero depende, hasta ahí.

**Entrevistadores:** la pregunta va más apuntada a si vos puedes tomar una decisión sola o ¿tenes que consultarla o necesitas aprobación?

**Entrevistada:** es depende el tipo de actividad, a veces puedo decidir sola y otras tengo que consultar. La tarea que hacía yo de elegir un barrio o algo para hacer una actividad si podía hacerlo sola y otras veces al principio todo bien y después te lo cambiaban

**Entrevistadores:** ¿Toma de decisiones?

**Entrevistada:** considero que se toman unilateralmente, por ahí con el tema del presentimos en las actividades que mi grupo está en todo otro grupo se jactan que están en comunicación y que trabajan fuera de hora de oficina, pero no hacen nada y no van a las actividades, pero bueno eso es por ahí lo que molesta y los chicos les dicen, pero no le dicen al resto y eso da bronca.

**Entrevistadores:** ¿Y por lo general cuando está por decidir algo, planeando los objetivos se reúnen todos y le bajan línea o se comunican los pasos a seguir?

**Entrevistada:** y de las dos formas, por ahí nos juntamos todos y decidimos o ya está más o menos planteado y nos dicen como seguir.

**Entrevistadores:** ¿Estas reuniones están estipuladas una vez por semana o cada 15 días?

**Entrevistada:** no, no están estipuladas

**Entrevistadores:** ¿Algún tipo de reunión estipulada hay?

**Entrevistada:** no, se dice che para hay reunión a las 11, que estén todos.

**Entrevistadores:** ¿Pero no se calendariza previamente?

**Entrevistada:** no todo por el grupo de whatsapp.

**Entrevistadores:** ¿Vos usas la aplicación wanderlist?

**Entrevistada:** Sí, por ahí el grupo de comunicación lo usa un poco más. Nosotros no tanto, la tengo y la he usado.

**Entrevistadores:** ¿Qué es comunicación?

**Entrevistada:** al grupito de comunicación

**Entrevistadores:** ¿Es otra subsecretaría?

**Entrevistada:** no, no es otra subsecretaría, pero es el grupo de comunicación

**Entrevistadores:** ¿Pero de tu subsecretaría?

**Entrevistada:** no, es el grupo de comunicación de la secretaría. Porque está dividido en de comunicación y territorio nose si les han hecho esa diferenciación.

**Entrevistadores:** No, si podés explicarnos

**Entrevistada:** vendría a ser que mi parte de proyectos especiales, es de territorio ósea porque todo lo que es la secretaría se comunica más que nada por las actividades realizadas en territorio, sin territorio no hay nada que comunicar y eso no se haría visible y básicamente eso es lo que hace la secretaría ahí está la división de los grupos.

**Entrevistadores:** ¿Qué sentimientos te genera esa organización?

**Entrevistada:** Me siento cómoda y parte, encontré un grupo re copado, realizamos actividades fuera del horario de trabajo nos junamos aparte, organizamos comidas, es un grupo lindo

**Entrevistadores:** ¿Existen sistema de recompensas? y cómo funciona?

**Entrevistada:** dicen haber recompensas, pero las hay, pero no las hay a la vez, siempre te felicitan por el trabajo, pero por ahí se mezcla lo que es el trabajo de la secretaría a la mañana con el trabajo político que hacemos de tarde. La parte territorial trabaja más de tarde que de mañana y eso por ahí no se da cuenta que uno sigue trabajando cuando tu horario es a la mañana. Uno de los sistemas de recompensas son los adicionales, vos tenes el sueldo que es lo en blanco y los adicionales es lo que se cobra los 15 de cada mes, por ahí la secretaría de pasa 3000 o 4000 pesos más de lo que es el sueldo. Ahora que estamos en blanco por ley de base los incentivos son de 1600, pero cada secretario a cada uno lo que le parece. Después el tema por ahí de los horarios, eso se va ganando por medio de confianza, se hace más flexible.

**Entrevistadores:** ¿Vos te sentís motivada por estos incentivos? ¿Pensas voy a hacer esto para ganarmelo?

**Entrevistada:** la verdad que no porque como yo me llevo bien con Estela, la secretaría me los da igual, los que no se llevan bien no se lo pasa, la clave está en llevarse bien con ella.

**Entrevistadores:** ¿Cómo ha ido evolucionando la secretaría a lo largo de los años?

**Entrevistada:** yo entre hace un año y medio y la verdad que yo entre con todo funcionando y funcionaba tal cual como es ahora

**Entrevistadores:** ¿Funciona bien para vos?

**Entrevistada:** Si, se pudieran mejorar algunas cosas, pero funciona bien, se podría mejorar el tema de la comunicación interna, las redes se pueden mejorar, pero no mucho más que eso

**Entrevistadores:** ¿Sentís que cambió en algo desde entraste, para bien o para mal?

**Entrevistada:** después de la campaña de las paso, como recompensa a los que trabajaron, los que no estaban contratados, contrataron a algunos, pero la mayoría no cumplían correctamente su tarea y los despidieron. Pero no hubo otros cambios.

**Entrevistadores:** ¿Cómo se te comunican a vos las novedades?

**Entrevistada:** grupo de whatsapp, todo se comunica por ahí, el grupo del staff que estamos todos, y después hay subgrupos, también por mail o boca a boca que eso es por ahí lo que te caga, porque no queda registrado en ningún lado, son pequeñas reuniones entre 3 o 4 de víboras y ahí deciden.

¿Con tus jefes como podes relacionarte, tenes que sacar turno, podes hablar en cualquier momento?

**Entrevistada:** Puede ser en cualquier momento, eso está bueno

**Entrevistadores:** ¿Si hay algo que te molesta, sea una crítica o que no te convence encuentras alguna barrera para decírselo?

**Entrevistada:** no eso está bueno porque te podes comunicar por ahí hay alguno más duro que otro, pero siempre encontras algún superior que le puedas decir la inquietud ¿cuándo hay disenso o multiplicidad de opiniones lo debaten entre todos o deciden los que tiene más peso, vos te sentís escuchada? Si por ahí no hay tantos momentos en que se tengan que decidir cosas, por lo general ya está charlado por los subsecretarios con Estela, por ahí nosotros planteamos nuestras inquietudes, pero por ahí no hay tantas cosas para decidir porque desde que arrancamos a organizar una actividad lo hacemos entre todos, entonces vamos debatiendo en el momento.

**Entrevistadores:** ¿Como consideras el ambiente de trabajo?

**Entrevistada:** esta bueno, ediliciamente el lugar esta bárbara, porque no es el palacio de la muni, estamos un poco aislados y esto está copado, nos conocemos entre todos. Tenemos aire, estufa. Al ser relativamente pocos esta bueno, porque ya te conoces, sabes cómo trabaja el otro, siempre hay roces de convivencia, pero nada grave

**Entrevistadores:** ¿Existe confianza entre los colaboradores? ¿En el equipo o en toda la secretaría?

**Entrevistada:** entre mí equipo sí, yo trabajo mano a mano con delfi,

**Entrevistadores:** ¿Qué es lo que vos llamas equipo?

**Entrevistada:** Francisco, el subsecretario, delfina, carlitos, emiliano y yo. Yo el delfi confió ciegamente también porque yo me relaciono más con ella, por ahí estamos más en la ofi y los otros dos se mueven más en la calle, llevando cosas y eso. Y en la secretaría en total si se confía, pero por ahí si alguno le gusta hacer bien las cosas las hace uno mismo, pero sí que se yo

**Entrevistadores:** ¿Vos podrías definir el objetivo de la secretaría?

**Entrevistada:** Sí, lo hice para el trabajo, como objetivo de la secretaría, relacionarse con los de la sociedad y ser puede de las ONG y otras instituciones

**Entrevistadores:** ¿Vos sentís que en el día a día hacen eso o hacen otra tarea distinta?

**Entrevistada:** de relacionarse con la sociedad y con otros actores lo hace, todas las actividades que organizamos nosotros se tratan de eso, pero yo creo que podría hacerse mucho más. Eso va planteado de acuerdo con lo que el secretario quiere o va surgiendo

**Entrevistadores:** ¿Vos sentís que hay una identificación tuya y de los demás con los objetivos? ¿Se identifican los miembros con el objetivo de la organización?

**Entrevistada:** Yo creo que nosotros lo vemos de otra manera, ósea la secretaría es más para tener un lugar físico sostén para ser el equipo de Emanuel, se ha trabajado en conjunto para hacer eso, para visibilizar las dos partes, de cualquiera de las dos partes se ha hecho lo mismo y la intención es ayudar y estar presente, pero por ahí tan institucionalmente, yo a la secretaría va y viene, yo quiero trabajar y ayudar a la gente

**Entrevistadores:** ¿Cuál es tu rol dentro de la secretaría o que sentís que le aportas?

**Entrevistada:** no nose, del poco o mucho conocimiento que tenga de lo que sé hacer trato de colaborar en lo que se pueda

**Entrevistadores:** ¿Vos te sentís capacitada para cumplir tu rol?

**Entrevistada:** Sí

**Entrevistadores:** Preguntas sobre tema administrativo ¿Tiene un reglamento interno? ¿Manual de marca?

**Entrevistada:** reglamento interno escrito no, está la ordenanza de la muni que vendría a ser ese el reglamento pero interno de la secretaría, son las normas básicas de convivencia. La ordenanza se rige depende el contrato que vos tengas

**Entrevistadores:** ¿Instancias de formación y capacitación?

**Entrevistada:** No, por ahí eso es lo que yo veo que por ahí los de comunicación son el grupo más cercano, pero por ahí los que más o los que más cosas reciben. Octavio se ha capacitado en Facebook y yo pido algo y no me dan bolilla o te dicen si después vemos y no pasa nada

**Entrevistadores:** ¿El sistema de gestión de tareas, existe un tablero, panel o agenda para que planifiquen un mes entero que van a hacer?

**Entrevistada:** no, antes si había, ahora que estamos a final de gestión ya no, antes nos juntábamos un poco más de veces y organizábamos actividades, ponele agosto mes del niño y ahí te llovían de los barrios pedidos de colaboración y en base a eso organizábamos. Antes había un tablero de control y que cada encargado de cada cosa iba poniendo y se iba cruzando la información con lo que ponían los demás

**Entrevistadores:** ¿Existe un resumen de todas las actividades?

**Entrevistada:** sí porque se lo tenían que presentar a Bahl

**Entrevistadores:** ¿Sabes la cantidad de colaboradores que hay en la secretaría?

**Entrevistada:** 26 en total, 26 en el grupo de whatsapp.

**Entrevistadores:** ¿Que significa estar en el grupo de Whatsapp?

**Entrevistada:** están todos los que tiene contrato.

**Entrevistadores:** ¿Como consideras vos la relación con otras dependencias gubernamentales?

**Entrevistada:** no tengo ni idea porque no me ha tocado esa tarea, pero se por otros que era conflictivo.

**Entrevistadores:** Julián Cortina y Mora de Azcuénaga Tepsich

**Entrevistado:** Maximiliano Rodríguez Paulín

**Hora, Lugar y Fecha:** 09.30 hs.; Paraná, Entre Ríos; Secretaría de Relaciones Institucionales (9 de Julio 75); 01 de noviembre 2019

**Duración:** 43.38 minutos

**Entrevistado:** Yo les voy contando todo en general, me voy guiando por esto, pero seguramente le agregaré algo más

**Entrevistadores:** Esto es como para estandarizar algo

**Entrevistado:** Cuando en 2015 cambiamos gana la campaña, los partidos más fuertes obviamente eran el pro y el radicalismo, pero también había partidos independientes, vecinalistas y un peronismo no kirchnerista que formó parte digamos. Pero más que nada entre PRO y radicalismo en esa especie de coalición. Se empieza a organizar el gabinete de gestión. La impronta mayor obviamente la iba a dar Varisco porque era la figura relevante. El termina imponiendo su peso dentro del armado del gabinete, el crea, si yo no me equivoco, quince secretarías de gobierno de las cuales una asume el compromiso de dársela al PRO y las otras catorce las organiza y las administraría el radicalismo, entonces en el PRO de Paraná queda como representante Estela Boykens como secretaria de relaciones institucionales y Emanuel Gainza como concejal único del PRO dentro de los 8 de cambiamos. Cuando vos ganas una elección en Paraná o en la provincia, el gobernador o el intendente que gana se lleva la mitad más uno de los legisladores, es una cláusula de gobernabilidad que existe en la constitución provincial. Hay 15 bancas de concejales en el municipio, ocho de las lleva quien gana, por ejemplo, Bahl se llevó ocho ahora que ganó y la repartición de hace por sistema D'hont. Ahí empezamos a armar la estructura de trabajo tanto del despacho de Emanuel como de la secretaría con la mayoría de integrantes que eran de nuestro partido político. Yo asumo como subsecretario de Relaciones Institucionales ósea paso a ser el dos de Estela Boykens, se crea una subsecretaría de relaciones internacionales que después se termina dando de baja. Funcionó muy bien hasta 2017 después por esas situaciones como la causa del intendente llevó a que culminemos con algunos sectores de trabajo que por lo menos nosotros teníamos. Y también la de proyectos especiales, que vía proyectos especiales se hicieron los vínculo por ejemplo para Tecnópolis federal, la implementación del sistema SUBE, el rol más que nada era aprovechar los vínculos con Buenos Aires dentro de nuestro partido con miembros de nuestro partido que ya tenían rango de secretarios de estado que tomaban decisiones vinculadas por ejemplo a la implementación de la tarjeta sube de una ciudad en particular, el

destino de donde iba a ir tecnopolis federal y los distintos programas y planes que se podían implementar desde nación en los distintos municipios y provincias del país.

Nosotros implementamos una lógica propia de trabajo distinta a la que por ahí puede llegar a tener el municipio, yo creo que la principal crítica que yo le puedo hacer al intendente Varisco es que la ciudad está desordenada, es un desorden propio. Me parece que él no es una persona de gestión, es un animal político pero la verdad que en gestión se lleva varias materias a marzo. Y ese tal vez desorden que él tiene lo plasma también en la organización, no tuvo nunca una reunión de gabinete en prácticamente cuatro años de gestión. Cada secretario le presentaba a él sus programas, en el caso nuestro él no los evaluaba en detalle ni había alguien que haga el rol de secretario de gobierno o jefe de gabinete que los evalúe, que mida los impactos, que haga un seguimiento o un tablero de control. No lo tenía. Por lo cual en nuestro caso en particular él medía los resultados en función de la implicancia que tenía cada uno de los programas. Nos terminó felicitando por tecnopolis federal, por la tarjeta SUBE, por los programas de los jardines maternos, por conseguir fondos para ahora, porque era lo que él consideraba que más impacto político iba a tener. No había medición de eficiencia, si de eficacia.

Nosotros si tenemos una mirada distinta de la administración pública, de la gestión en cuanto a eficiencia de los recursos. Uno cuando paga sueldos o compra elementos de librería está utilizando honorarios públicos, en eso siempre fuimos bastante austeros. Nunca pasó el presupuesto asignado a nuestra secretaría más del 0,8% del presupuesto municipal total, nunca llegamos a ser el 1%. Los fondos utilizables eran para el pago de sueldo del equipo que trabajaba con nosotros y para la compra de elementos propios de la administración pública, las resmas para poder imprimir, no teníamos viáticos, siempre viajábamos por nuestra cuenta, para comprar cosas determinadas que por ahí hacían falta para algún evento en particular o a veces teníamos fondos asignados para salir a cubrir algo que el municipio no nos proporcionaba. Por ejemplo, hacíamos un evento institucional y había que contratar mantelería, sillas, iluminación, sonido y cuando el municipio no lo podía brindar teníamos que salir con los proveedores para poder contratarlo y que el evento se realice.

En esa lógica y siguiendo la línea de responsabilidad dentro del grupo de trabajo nosotros somos bastante de delegar tanto en la administración como en el rol político somos bastante de delegar y de otorgar libertad. Nosotros siempre decimos y por ahí nos pasa con Juan Hipólito, él tiene un rol importante dentro de lo político, una especie de jefe de discurso, él es bastante inteligente de ver la política desde lo comunicacional y el obviamente tiene libertad para desarrollar gacetillas, posteos, el discurso mismo cuando alguien del equipo

tenía que ir a los medios. Juan buscaba los ejes importantes del elector, del votante o del ciudadano en particular. Todos tienen, y seguramente cuando los chicos vengan ahora en un rato a juntarse con ustedes, roles asignados que pueden explotar con libertad.

**Entrevistadores:** ¿Estos roles ustedes los sistematizan de alguna manera? Es decir; ¿están escritos o documentados de alguna manera?

**Entrevistado:** No tenemos un manual de procedimiento, por ejemplo. No existe. Yo veía que acá una de las preguntas estaba vinculada. Todo lo que es comunicacional por el municipio te viene dado, donde tenes que enviar la gacetilla de prensa, cual es el manual de marca ya que lo pone el municipio.

**Entrevistadores:** Yo he trabajado en otras secretarías del interior y a veces tienen asignados colores o cierto tipo de imágenes; ¿ustedes tienen algo similar?

**Entrevistado:** No colores ni imágenes, pero sí que cada una de las tarjetas que uno hace desde lo institucional tiene que estar el logo del municipio y de las secretarías que intervengan, nosotros hicimos una especie de logo propio pero en la parte más institucional no lo dejan utilizar porque eso lo termina definiendo prensa y comunicación del municipio. Igual nada que ver a por ejemplo el rigor y el control que Nación hace de eso. Nación antes de mandar cualquier cosa ellos tienen que validarte que esté inserto dentro del manual de marca o la paleta de colores.

**Entrevistadores:** Está bien, nosotros lo decíamos porque a veces está bueno lo de los colores porque para la gente es más fácil identificar de que secretaría es la propuesta.

**Entrevistado:** Si, en el caso del municipio los requisitos son el logo de Paraná de pie y seguir un poco los colores esos. Seguramente yo creo que en provincia misma sé que está el manual de marca nuevo y sé que se toman con un poco más de rigor estas cosas.

Las responsabilidades en nuestro grupo están claramente asignadas. Somos de trabajar bastante por proyectos y siempre cuando generamos un nuevo proyecto se designan a cada una de las personas que forman parte de ese proyecto las responsabilidades que tienen que llevar adelante.

**Entrevistadores:** Es decir que ustedes antes de comenzar un nuevo proyecto tienen una reunión en donde se designan las personas y las responsabilidades para ese proyecto en particular

**Entrevistado:** Exacto. Lo hacíamos desde la administración y hasta lo político también lo hacíamos así. ¿Cómo administramos esto? Nosotros utilizamos aplicaciones de tareas. Usamos una que se llama “Wunderlist”, de organización de tareas digamos. Uno crea un proyecto en particular y dentro tiene tareas y subtareas que se pueden ir asignando a cada una

de las personas que están dentro del proyecto. Hay algunas aplicaciones que son un poquito más avanzadas, pero nosotros elegimos esta.

**Entrevistadores:** Yo te pregunto, ¿ahí en la aplicación cada uno tiene su tarea y pone un “check” cuando la cumplió?

**Entrevistado:** La aplicación es así (da vuelta su teléfono y nos muestra la aplicación con sus tareas específicas). Acá tengo desde “hacemos” que es una fundación que estamos por hacer ahora, desde la campaña imposible que era darlo vuelta digamos ahora las elecciones, el despacho de Ema asignado, mi banca a partir que sea concejal, bloque de concejales, diseño y dentro de eso uno va poniendo tareas. Yo acá tengo alguna de las temáticas que me gustaría encarar a partir del año que viene: traer Uber a Paraná, el tema de reunirme con la parte de cerveceros y gastronómicos, creación del consejo ciudadano para la sostenibilidad, bueno eso.

**Entrevistadores:** ¿Así para cada uno de los proyectos?

**Entrevistado:** Claro, exactamente. Y adentro uno puede agregar subtareas, notas, responsables. Uno puede poner asignar a por ejemplo. Nos manejamos con ese sistema.

**Entrevistadores:** ¿Esto es algo como iniciativa de ustedes o es algo que se usa en el municipio?

**Entrevistado:** No, esto es algo interno. Propio. Nosotros teníamos como un objetivo que era que por las redes sociales de Emanuel por ejemplo y algunas otras, la mayoría de Emanuel haya ingreso de pedidos de los vecinos. Reclamamos de lo que ustedes se imaginen, desde un pozo en una calle, una luminaria rota que no se cambia hace rato, poda de árboles bueno... Todos los reclamos que los vecinos puedan hacer del servicio del municipio. Las personas no diferencian entre alguien que tenga un rol ejecutivo y alguien que es legislador digamos. (Parafraseando a algún ciudadano) “vos sos político, solucioname los problemas”. Entonces podríamos hacer la fácil nosotros de decir discúlpennos, señora soy legislador de la ciudad, yo legislo y no administro. Ema siempre tuvo una visión de que nosotros tenemos que darles respuesta a los vecinos entonces se crea una especie de tablero de control que tomaba los pedidos que llegaban por mesa de entrada del municipio a nuestra secretaría, por las redes sociales de Emanuel, por la gente que se presentaba en persona en la secretaría o que se presentaba en el despacho. Y había pedidos de todo tipo, desde “¿cuándo va a estar el camión de los DNI en mi barrio?”, si había financiamiento para emprendedores, bueno todo lo que ustedes se imaginen que la gente le puede pedir a alguien. Desde pedir laburo hasta una chapa y ladrillo para mejorar la casita, de todo. Nosotros todos esos pedidos los clasificábamos atendiendo a si era de cumplimiento por parte del municipio, de cumplimiento por parte de

la provincia de Entre Ríos por ejemplo si era vinculado a salud; o si era de cumplimiento del estado nacional, algún programa nacional vinculado a PAMI, ANSES, desarrollo social de la nación, ministerio de trabajo y empleo. Habíamos asignado responsables en su momento, no me acuerdo muy bien ahora pero cada una de las personas de nuestro equipo político tenía asignada un área en particular. Por ejemplo, yo tenía todo lo que era emprendedores, empleo, modernización entonces todos los pedidos que llegaban vinculados a eso a mí me lo enviaban y yo tenía que ejecutarlo o llevarlo adelante. Clasificarlo desde realización factible, no factible, depende de nosotros, no depende de nosotros y ahí hacíamos el seguimiento en un Excel de drive que teníamos todo compartido, después eso migró a Wunderlist digamos entonces acá creamos distintos proyectos y adentro teníamos nuestro community manager, teníamos dos que recibían toda la info. de las redes sociales y la info. que iba de despacho, de mesa entrada, demás y las clasificaban e iban poniendo a cada uno de los responsables dentro de eso. Nosotros ahí adentro hacíamos comentarios mismos y tildábamos y poníamos si era de realización factible o no. Después, una vez cada quince días nos juntábamos todos y veíamos que porcentaje de efectividad teníamos para resolver los pedidos de la gente. La verdad que nos dio bastante bien. Una lógica que teníamos era que si no le podíamos resolver el problema a la gente le preguntábamos que mano le podíamos dar con otra cosa. Por ejemplo alguien que te pedía en un barrio de la ciudad que tenía pozos en la calle, nosotros sabíamos que no lo podíamos bachear el pozo porque la gente del municipio que tenía que hacer eso no nos daba ni cinco de pelota entonces le preguntábamos a la señora si en la esquina había alguna placita y si tenía algún problema, nos decía (parafraseando a una vecina) “si la verdad que el pasto no se corta hace rato” nosotros sabíamos que la gente que se encargaba de hacer la poda tenía buena onda entonces lo contactábamos y esa gente iba y podaba. Entonces ese ciudadano, por lo menos para con nosotros había tenido una respuesta positiva. (Parafraseando lo que podría decir un vecino) “la verdad que el municipio no pudo resolvernos el problema, pero este equipo, este equipo político nos dio una mano con esto”. Eso era una mirada bastante más de vincular el ciudadano con nosotros, una mirada más del electorado tenga una buena imagen. Así que sí, tenemos responsabilidades hacia el interior, se las asignamos y manejamos una aplicación para el tema de las tareas. Ya les dije que por parte del municipio no había reuniones de gabinete, no había seguimiento o control.

**Entrevistadores:** ¿Y hacía el interior de la secretaría como se manejan en el proceso de toma de decisiones?

**Entrevistado:** Era bastante similar a esto. Estela hacía un rol más institucional, reunirse con instituciones varias, reunirse con el gobierno provincial, ir a las reuniones que el intendente

la convocaba y nos bajaba a nosotros un poco más los proyectos que íbamos a encarar y por ahí los que teníamos el rol de subsecretarios éramos los que concretábamos y armábamos los programas y los tableros para con el resto de la organización. Unas quince personas más o menos.

**Entrevistadores:** ¿Y tenían reuniones de equipo semanales?

**Entrevistado:** Reuniones semanales, sí. Donde estaban por lo menos los jefes, los encargados de un proyecto y luego este responsable se juntaba con las personas que integraban ese proyecto. Teníamos reuniones de seis o siete y después esos seis o siete tenían reuniones con sus tres o cuatro personas de equipo. Y después te diría que cada quince días, tres semanas si hacíamos una reunión general de toda la secretaría.

**Entrevistadores:** Me surge preguntarte: ¿ustedes hacían un feedback cuando terminaban los proyectos y decían logramos esto o aquello? ¿Tienen puesto en alguna plataforma los resultados para sistematizarlo?

**Entrevistado:** Lo hacíamos semestralmente y después enviábamos todos los años a fin de año cuando el municipio te lo pide, más que nada para prensa y comunicación, enviábamos todos los proyectos que se habían hecho en el año con la cantidad de gente que asistió, donde se hizo, el impacto que tuvo en la ciudadanía, los fondos que se utilizaron. Desconozco si otras áreas del municipio lo hacían o no. Por lo menos a nosotros nos lo pedían y lo enviábamos con un back también de fotos. Iba un pendrive con las fotos de los eventos en el caso de que el municipio lo quiera comunicar.

(Leyendo en voz alta nuestras preguntas propuestas) ¿Qué sentimientos te genera esta organización? ¿Qué sistema de recompensa existe? Bueno, en el municipio en general la verdad que sentimiento de, no sé si la palabra es desazón, tristeza o qué pero me parece que no era lo correcto ese sistema de administración planteado. No había un sistema de gestión implementado digamos, nosotros veíamos la diferencia de lo que es nación todo se manejaba desde tablero de control, seguimiento de proyecto y todo bastante similar a como lo hacíamos nosotros en particular. Por eso nosotros sí internamente en otra organización tanto en la administración pública como en nuestro equipo político nos manejábamos así digamos

**Entrevistadores:** ¿Y esa organización de ustedes en particular que te genera?

**Entrevistado:** Te genera creo motivación porque sabes que lo que vos ejecutas y el esfuerzo que pones se ve en los resultados digamos. Te genera ser parte de un equipo, ósea manejarte con un equipo, saber que tanto los que están de alguna manera arriba en el punto de vista político como los que están abajo pueden opinar en cualquier momento, dar su opinión, por eso también las reuniones generales servían para que alguien que esté digámosle debajo de

la estructura de la organización pueda hacer un comentario hacia arriba, conocer que alguien que está arriba pueda conocer de primera mano lo que piensa alguien que está abajo en la estructura. Nosotros viramos de una estructura verticalista a una estructura más horizontal, es complejo de hacer en el sector público cuando no trabajas con gente de confianza, nosotros como pudimos de alguna manera desembarcar con nuestro equipo el trabajo era distinto. A ver, nos costó. Nosotros dimos de baja, no te quiero mentir, pero cuatro o cinco contratos de la gente que llegó a nosotros porque no se hallaron con la forma de trabajar del equipo, no cumplieron los objetivos, no trabajaban de la forma que a nosotros nos parecía que tenían que trabajar. Fue raro cuando le planteamos al intendente esta situación porque es raro que a alguien dentro de la administración pública le rescindan su contrato, lo despidan digamos. A nosotros nos parecía que queríamos funcionar como una organización del área privada digamos, los fondos son de los ciudadanos que pagan con sus impuestos y nosotros tenemos que brindarle la mayor calidad de servicio posible. Después si las demás áreas del municipio no se manejan así bueno, nosotros por lo menos nos quedamos tranquilos que siempre tratamos de dar lo mejor. Tuvimos una situación con el gremio, nos paró un día la secretaría, se puso un poco áspera la situación. El sistema de recompensas dentro de la organización nuestra es el crecimiento personal, ósea el crecimiento de poder arrancar manejando comunicación escribiendo un posteo o una publicación a escribirle el discurso al candidato. Eso dentro de la organización política es importante. Y así con todo. Seguramente después los chicos que ya fueron llegando les van a poder contar. Nuestro sistema de recompensa es brindarles a ellos que puedan crecer, una visión de que si el equipo crece uno en lo personal crece. Cuando alguien en lo personal no crece, el equipo está fallando en algún punto digamos, algo estamos haciendo mal porque esa persona no se está desarrollando en sus aptitudes y facultades.

**Entrevistadores:** ¿Cuál es el criterio para ofrecerles esta recompensa a los colaboradores?

**Entrevistado:** Nosotros asignamos responsabilidades dentro de un proyecto y ellos de alguna manera van avanzando. Esto es como cuando tu mamá te decía (parafraseando a una madre) “mira yo no te voy a decir todos los días ni te voy a andar atrás para que estudies. Ahora, tu nota me va a demostrar a mí si vos realmente estudiaste.” Acá es más o menos lo mismo digamos, nosotros no solemos estar atrás con un látigo o empujándolo para que hagan las cosas, nosotros asignamos una responsabilidad y luego en los resultados del proyecto se ve de alguna manera quien trabajo, quien puso lo mejor, quien pensó en el resto del equipo porque también cuando nosotros asignamos a alguien a algún proyecto en particular también evaluamos como se sintió cada una de las personas trabajando en ese proyecto, si esa persona

creció o no creció. No nos quedamos solamente si el líder cumplió o no la meta. Tenemos que ver que pasó dentro de esa organización. Si el líder del proyecto cumplió la meta pero no potenció a la gente que está dentro de su equipo nosotros sentimos que nos falta algo.

**Entrevistadores:** ¿Y con potenció hablas de? ¿de lo personal?

**Entrevistado:** De lo personal, sí. A mí me pone muy contento cuando viene alguien que trabajó con nosotros haciendo algo muy chiquito y me cuenta que le ofrecieron una propuesta laboral desde el ámbito privado. Por ejemplo, Octavio Uranga arrancó administrando nuestras redes sociales y hoy es el jefe de comunicaciones de Vamos Rápido. El de alguna manera lo que aprendió lo hizo trabajando con nosotros y los cursos que hizo lo hizo para poder hacerlo con nuestro trabajo, pero a la vez lo que aprendió con nosotros lo pudo aplicar a su vida en particular. Y si alguien que hace la parte de asesoramiento legal digamos, del despacho de Emanuel después arranca a trabajar en un buen estudio de abogados porque aprendió mucho en la banca del concejal y eso lo pasa a la esfera privada ahí sentimos nosotros que logramos cumplir el resultado que queríamos en cada uno y a la vez retroalimenta al equipo.

**Entrevistadores:** ¿Ven a la secretaría como un catapultador, podríamos decir?

**Entrevistado:** Más que a la secretaría, vemos al equipo como catapultado de las habilidades de cada uno. Es bastante raro encontrar eso en la política. También puede ser porque estamos en un estadio político muy de semilla, muy de arrancar. Trabajamos con gente que nosotros conocemos y que son de nuestra confianza. La única forma de que este sistema funcione bien es dedicarle mucho tiempo al vínculo personal. Uno puede ser buen contador, abogado, community manager, lo que esa. Ahora si no hay buenos vínculos interpersonales es imposible, ósea fracasa cualquier tipo de proyecto. Y siempre cuando hay algún tipo de problema en un proyecto siempre surge de un tema personal.

**Entrevistadores:** ¿Y ustedes eso lo trabajan haciendo actividades para reforzar los vínculos?

**Entrevistado:** Si, cada quince días solemos juntarnos a comer todos. Terminamos siendo todos amigos, compartimos mucha bibliografía relacionada al trabajo en equipo, liderazgo.

**Entrevistadores:** ¿Trabajan con alguna teoría de liderazgo en particular para esto que nombras?

**Entrevistado:** Yo estoy escuchando por ejemplo ahora una serie de audio libros vinculados a... (da vuelta y nos muestra su celular). Yo estoy escuchando ahora “10 audio libros de superación personal”.

**Entrevistadores:** ¿Esto lo escuchas vos como líder organizacional?

**Entrevistado:** Esto lo escucho yo en particular. Ahora estoy escuchando “como ganarse a la gente”, por ejemplo. Y termina siendo todo vinculado a las relaciones interpersonales. Todo esto es básicamente administración de equipo, está tomado del privado, de una organización, pero tranquilamente lo puedes aplicar al sector público o en la vida personal de cada uno. Tratamos de implementarlo día a día en el equipo. También tratamos de recomendarnos libros interesantes. Emanuel es mucho de obsequiar libros de este tipo. Cuando alguno de los chicos del equipo se mostraba interesado en esto, le regalaba un libro. En mi caso particular lo hizo y así inicié recuerdo con “siete hábitos de una persona altamente efectiva”. Es como un camino que transitamos juntos, hoy nos toca estar dentro de la esfera pública pero tal vez después como equipo podemos estar trabajando en lo privado, es la visión te diría, la visión de vida más generalizada digamos. Volvamos a lo mismo, no es fácil cuando vos tenes la posibilidad de armar a tu equipo y de formar a tu equipo en la visión que uno tiene que cuando vos, en la administración pública, tomas gente que viene desde hace 25 años trabajando de una manera, que nunca tuvieron sistema de recompensas, ni premios ni castigos. Una visión de la administración pública que todos tenemos digamos.

**Entrevistadores:** Sí, quizás un poco por eso nosotros tomamos esta secretaría para analizar porque nosotros sabemos que ustedes se manejan de una manera un poco diferente.

**Entrevistado:** (en todo de broma) somos los raros del municipio. Lleva tiempo, lleva mucho tiempo dedicado al vínculo personal. Al entender que, si una persona llega enojado a la oficina, algo le pasó y tenemos que descubrir que le pasó para poder darle una mano y solucionar ese problema para que esté bien él en particular y para que aparte transmita energía positiva al equipo, es más o menos esa visión.

**Entrevistadores:** ¿Cómo ha ido evolucionando la organización?

**Entrevistado:** Mira, creo que hemos sido bastante flexibles, nos hemos ido adaptando a las circunstancias que ha ido atravesando el municipio en general. Nosotros arrancamos un poco medio queriendo hacer la nuestra en 2016 porque no sentíamos un feedback del resto de la secretaría. Me acuerdo a los seis o siete meses nos dimos contra la pared porque éramos nuevos en la administración pública y queríamos implementar de lleno este sistema y pum nos chocamos con la pared. Entonces tuvimos que flexibilizar nuestro sistema para poder adaptarlo al resto de la secretaría de gobierno del municipio.

**Entrevistadores:** Quisieron implementar un cambio de un momento al otro en una organización como es el estado.

**Entrevistado:** Exacto. Así que fuimos mutando y fuimos tratando de derramar nuestra visión de trabajo en equipo dentro del lugar. Eso nos permitió por ejemplo conocer funcionarios que

trabajaban en otras áreas y que estos sean parte de nuestro equipo político de trabajo. Ahí conocimos a Andrea Firpo que estaba en el área de innovación del municipio y comenzamos a trabajar con ella, que comparte nuestra visión. Bueno la sumamos a Silvia que ella estaba en INADI no por pertenecer a un color político sino por recomendación de otra persona e ingresó luego con nosotros. O por ejemplo con todo lo que es la temática de adultos mayores que se trabajó mucho. Teníamos aliados por decirlo de alguna manera que cuando empezaron a conocer nuestra forma de trabajar se coparon, se empezaron a sumar y ahí empezamos a poder generar lazos, sinergia y aliados para poder llevar adelante los proyectos. Obvio que todo esto tiene resistencia ¿no? Los sistemas viejos resisten a los sistemas nuevos, teníamos bastantes conflictos con el Radicalismo que tiene una estructura un poco de antaño y una visión distinta de lo que por lo menos era la administración y el trabajo día a día.

**Entrevistadores:** Veo que tienen una lógica distinta de trabajo. ¿Ustedes tienen algún tipo de capacitación para esto?

**Entrevistado:** El área de modernización del estado nacional tenía en particular varios proyectos vinculados a la capacitación de la administración pública. Algunos más intensos otros tipo video llamada. Pero esta lógica es propia y una cultura que implementó Emanuel en nuestro equipo.

**Entrevistadores:** ¿Y ustedes no han tratado de llevarla a otros municipios del interior de la provincia que son administrados por Cambiemos?

**Entrevistado:** Si, les hemos recomendado que usen la aplicación y sé que algunos la han utilizado y les ha dado resultados. La clave y el, te diría, la primera piedra de todo esto son los vínculos interpersonales de la administración. Vos puedes tener este sistema u otro, pero la clave es el vínculo interpersonal, si no los tenés consolidados se derrumba todo.

**Entrevistadores:** ¿Fue Emanuel el que dio el puntapié de esto en el equipo?

**Entrevistado:** Si. Él fue el que implementó esta filosofía, te diría, de trabajo. Me acuerdo de que arrancamos con una frase en la oficina que era (parafraseando) “uno más uno es más que dos” una cosa más de una visión que las potencialidades de dos personas son mucho más que la sumatoria de esas dos, potencia mucho más. Hoy por lo menos vemos que todos han crecido en lo personal y dentro de sus aptitudes y capacidades, cualquiera de nuestro equipo puede ir al privado y trabajar exitosamente digamos. Cualquiera puede ser parte de un equipo y llevar adelante esta filosofía e insertarse exitosamente. Incluso, te diría, entre comillas revolucionar esa organización

**Entrevistadores:** ¿Y eso a vos como referente o líder que sentimiento te genera?

**Entrevistado:** A mí me hace feliz, que Octavio me haya dicho que está de jefe de comunicaciones de Vamos Rápido, que Juan Hipólito haya empezado a trabajar en Petropack con un tema de políticas públicas, que Delfina que hace prensa y comunicación ahora esté trabajando también para otra organización privada, por lo menos me pone feliz y también sé que me van a potenciar a mí digamos. Eso va a permitir que su red de contactos, sus aptitudes y su energía sea mucho más positiva.

**Entrevistadores:** ¿Consideras el ambiente de trabajo bueno?

**Entrevistado:** Es muy bueno. Por ahí se desorganiza un poco porque son todos gente joven, la distracción es bastante usual.

**Entrevistadores:** ¿Qué te merece pensar que sean todos jóvenes en la organización?

**Entrevistado:** Es más sencillo poder... Te permite ser una organización flexible digamos, te permite poder implementar esta especie de sistema de administración de equipos de una manera mejor. Por ahí con el caso de Estela que es una persona, te diría, mayor le costó mucho más tiempo entender nuestra lógica de trabajo. Nosotros no tenemos horario incluso, les damos una libertad de horario. Flexibilidad obviamente de no caer a las once de la mañana, reuniones durante la tarde, viernes casual donde íbamos de jean y remera a trabajar, etc. Todos estos son resultados a mediano/largo plazo.

**Entrevistadores:** Nada más que preguntar, te agradecemos mucho la predisposición.

**Entrevistado:** No por favor, gracias a ustedes.

**Entrevistador:** Julián Cortina

**Entrevistados:** Facundo Abasto y Gabriel Emmanuel Leguizamon

**Hora, Lugar y Fecha:** 11.00 hs.; Paraná, Entre Ríos; Secretaría de Relaciones Institucionales (9 de Julio 75); 01 de noviembre 2019

**Duración:** 20.38 minutos

**Entrevistador:** Como saben, evaluaremos cinco variables. Si quieren lean las preguntas. A mí me interesa escuchar lo que ustedes tienen para aportar más que hablar demasiado.

Ustedes trabajan a través de proyectos ¿tienen alguna forma sistematizada para que estos proyectos les sean delegados?

**Entrevistados:** Emanuel: Algunos proyectos se bajan de acuerdo con las ganas que uno tenga y a veces uno también propone ideas y cuando llega una actividad que está orientada a eso que por ahí hablaste o propusiste que te gustaría desarrollar, ciertas tareas te son delegadas. Por ejemplo, yo estoy familiarizado con el tema de actividades para emprendedores entonces todo lo que es programas de nación, eventos y demás por ahí me lo delegan para poder estar en contacto. El tema de la feria futuro, por ejemplo. De acuerdo también al perfil de cada uno está el delegarle más responsabilidades de acuerdo con una actividad

Facundo: Pasa que también en una cuestión de proyectos lo que pasó estos cuatro años para nosotros en la secretaría fue algo muy atípico. Era un laburo, que se yo... nosotros éramos el enlace con nación en programas nacionales, pero en sí nuestro referente creció tanto digamos, la imagen política suya digamos que el equipo de laburo fue mutando todo el tiempo. Entonces bueno se creó la necesidad debido a la cantidad de gente que nos escribía, ante un estado acéfalo por así decirte, se creó la necesidad de hacer un tablero de control. Ante la necesidad de aplicar un método propusimos la idea de cómo hacerlo, rudimentariamente hablando porque no teníamos las herramientas. Pero siempre nos fueron delegadas las tareas para trabajar y que cada uno se sienta cómodo en el lugar y nada forzado.

**Entrevistador:** Esas tareas que ustedes me cuentas, ¿existe algún dispositivo o mecanismo en donde ustedes dejan asentado su trabajo en cada uno de los proyectos?

**Entrevistados:** Facundo: Intentamos aplicar el método de como sobrellevamos el proyecto y eso queda asentado digamos. No sé si esa es tu pregunta.

**Entrevistador:** Mi pregunta va más orientada a las tareas y como las sistematizan. La respuesta puede ser no tranquilamente. Si existe algo donde quede asentada la labor en cada actividad que realizan.

**Entrevistados:** Emanuel: No, nosotros lo que hacemos son memorias. Se hacen después memorias por ejemplo de cómo se llama el proyecto, a que está apuntado y demás y las personas que estaban responsables de eso. No hay y tampoco la municipalidad tiene un acta en el cual deja constancia de todo. Por lo general la municipalidad tiene sus cabezas y demás pero así tipo parte diario, que yo sepa, no hay. Lo más parecido que hacemos son recopilados tipo memorias. Por ejemplo, ahora que hay una transición nosotros dejamos asentado todas las actividades realizadas, períodos, si tuvimos inconvenientes, si se llegó o no al resultado y cuáles fueron las áreas afectadas. Eso sí. Después que yo sepa la municipalidad no tiene un acta donde se detallen las actividades

**Entrevistador:** ¿Ustedes también tienen acceso a Wunderlist? (la aplicación de gestión de tareas usada por la secretaría).

**Entrevistados:** Emanuel: Si, eso es más que nada una cosa interna nuestra para manejarnos mejor por fuera de la secretaría en sí. Es como una organización propia para que las cosas vayan bien y no se pierdan. Capaz no manejamos actas, pero si utilizamos esto y vamos viendo el desarrollo y los períodos que por ahí corren un poco por fuera de lo que es la administración profesional. Además, a veces trabajamos fuera de horario, si queremos llegar al objetivo no es de 9 a 13 horas. A veces tenemos que ir a las cinco de la tarde y bueno, vamos. Actuamos más para llegar al resultado que por el proceso formal digamos.

**Entrevistador:** ¿Cuándo empezaron ustedes a trabajar en la secretaría?

**Entrevistados:** Facundo: Yo en el 2017.

Emanuel: Yo en el 2016, a principio.

**Entrevistador:** ¿Encuentran apoyo y confianza de parte de sus líderes en el desarrollo de las actividades?

**Entrevistados:** Emanuel: En ese sentido sí.

Facundo: Si, por supuesto.

Emanuel: Vemos respuestas, armamos mesas de personas que colaboren y siempre se está abierto a modificaciones. Vamos viendo si le agregamos, si le sacamos, si está bien ese proceso. Es como a prueba y error. Lo que si hay es apoyo. Nosotros trabajamos de manera más horizontal, si hay una persona que se le delega la tarea cumple como el rol de líder más allá que no tenga una posición jerárquica superior. No está tan jerarquizado, salvo la persona que está como coordinador pongámosle que también es simbólico porque tampoco es que no delega una actividad formal.

Facundo: Todas las tareas que se deleguen, más allá de que vos estés a cargo o no, vas a encontrar apoyo en todos, se ponen las cosas en común, se va moldeando como a prueba y error. Nada es al azar y nada es autoritario tampoco. Todo se va armando.

**Entrevistador:** ¿Se consideran parte de los procesos de toma de decisiones de la organización?

**Entrevistados:** Facundo: Si, ninguno de nuestros líderes por así decirlo toma decisiones solo o entre pocos. Se pone en común y se charla sobre cuáles son las problemáticas y somos todos escuchados. Todos tenemos voz.

Emanuel: Más allá que haya una tarea definida el proceso es libre y está en constante modificación, es abierto. Esto también va de la mano de proponer ideas.

**Entrevistador:** ¿Y estos espacios que ustedes tienen los tienen calendarizados periódicamente?

**Entrevistados:** Emanuel: Nosotros lo veníamos viendo periódicamente pero después con toda la situación del municipio se complicaron las cosas, pero usualmente era tratar de una vez al mes, como mínimo, tener reuniones de seguimiento. El que estaba realizando una tarea contaba como venía, si necesitaba ayuda en algo. Quién tenía una propuesta también la tiraba ahí en esa mesa de trabajo. Se basaba en pasar reporte. Ahora estamos más abocados en dejar todo en orden para la transición con la próxima gestión.

**Entrevistador:** ¿Que sentimientos les genera a ustedes formar parte de la secretaría?

**Entrevistados:** Facundo: Sentimiento de aprendizaje continuo, obviamente que hay picos y volúmenes de trabajo bajos o altos dependiendo de la situación, pero nunca dejas de aprender cosas y eso está bueno; y obviamente satisfacción.

Emanuel: Particularmente me siento cómodo porque muchas de las propuestas que planteo son tomadas en cuenta. Quizás alguna no de manera completa porque obviamente hay que ser permeable a la modificación. Constantemente nos damos una mano con algún evento o tarea. Tratamos de asignarnos tareas entre nosotros y además vas aprendiendo. Yo por ejemplo vengo del privado, trabajé en una empresa de software. Los procesos son distintos al estado, te encontrás con que es todo lento, todo lento, todo lento y bueno aprendí el tema de lo que es la gestión. Es prueba y error en algunos casos, pero lo bueno es que, si te lo propones, si querés podés hacer la diferencia más allá de que el área nuestra no tenga injerencia directa en el municipio por ser más protocolar no te impide querer hacer cosas. Siempre le buscamos la vuelta para hacer cosas, va más allá del trabajo es una motivación personal también.

**Entrevistador:** Ustedes me dijeron que hay proyectos o tareas que se les delegan, al momento que ustedes realizan esto satisfactoriamente ¿hay algún sistema de incentivo que los recompense de alguna manera? No estoy hablando exclusivamente de remuneración monetaria.

**Entrevistados:** Emanuel: Nosotros lo que tenemos es que por ahí tenemos facilidades internas como por ejemplo el no ser tan estricto en algunas cuestiones como el horario, no van a estar mirándote constantemente el reloj porque la metodología no es tanto el tiempo en el que estás en el trabajo sino como llegas al resultado.

Facundo: Claro, completamente.

Emanuel: No va tanto por el tiempo sino por la satisfacción del resultado. Las compensaciones son por ahí no lo estricto en el trabajo sino estas cuestiones de flexibilidad en el horario para trámites personales, por ejemplo.

**Entrevistador:** ¿Como consideran que ha venido evolucionando la secretaría desde que están dentro?

**Entrevistados:** Facundo: Exponencialmente, la secretaría en sí ha implementado varios programas. Dentro de lo que hacemos día a día en ningún momento se deja de lado lo personal, se trata de creer siempre que si el individuo crece en lo personal crecemos todos. Si vos creces y el de al lado crece, todos crecemos juntos. Esa es la filosofía por ahí del equipo.

Emanuel: También el equipo ha crecido porque en casi todos los casos era la primera vez que trabajábamos en el sector público entonces también te encontras con que tenés muchas ganas de hacer pero los procesos, la burocracia y demás son lentos y te chocas todo el tiempo. Capaz que por una coma te devuelven y entonces fue todo también a prueba y error. Lo práctico muchas veces choca con lo burocrático. Ese fue por ahí el palazo que todos nos llevamos. También muchas veces las tareas dentro del equipo se fueron delimitando por las características personales de cada uno.

**Entrevistador:** ¿Cómo les hace sentir que les tengan confianza para hablar con quizás algunos secretarios por ejemplo?

**Entrevistados:** Emanuel: Yo creo que eso es otorgado, a través de más que nada delegar actividades o ponerte en contacto con tal. Me hace sentir mucho mejor porque te da a entender que vos estás en capacidad para realmente emprender una tarea.

Facundo: Yo lo entiendo desde ese punto, si a vos te están delegando una tarea es porque creen que sos capaz de poder resolverla.

Emanuel: Que te generen el contacto con un superior anímicamente te da otra postura, otra confianza. Te para de otra manera, te sentís con más seguridad y también te da otras herramientas para quizás el día de mañana trabajar en el sector privado.

Facundo: Si, totalmente.

**Entrevistador:** ¿Hay una forma de comunicarle internamente a ustedes las decisiones que se toman?

**Entrevistados:** Facundo: Depende la situación, pero puede ser a través de reuniones o también a través de Whatsapp dependiendo también de los tiempos.

Emanuel: Puede ser por el grupo de Whatsapp o decir a tal horario nos reunimos para comentarles las cosas que tenemos en vista. Circulares por correo también son usadas para cosas más formales de la municipalidad, invitaciones para eventos. Pero es Whatsapp, reuniones cara a cara o sino también por correo.

Facundo: Si, como última opción es por correo. Es más formal.

**Entrevistador:** Y estas reuniones de equipo, ¿cuántas personas asisten?

**Entrevistados:** Facundo: Depende el proyecto y la situación, pero cinco como mínimo.

Emanuel: Si es de Maxi (haciendo referencia al subsecretario), se reúne el con su equipo. Si es algo más general que llega a la secretaría es abierto a todos los que trabajamos. Va variando de acuerdo con el evento en sí, la naturaleza del evento. Vamos viendo si la reunión es genérica o más chica de los que la vamos a ejecutar.

**Entrevistador:** Me imagino que hay disenso o múltiples opiniones. ¿Cómo lo trabajan ustedes en el día a día para llegar a un consenso?

**Entrevistados:** Facundo: Muchas veces es un área donde hay momento de tensión, pero entendemos que lo hacemos porque nos gusta que las cosas salgan bien, no nos permitimos el error y cuando por ahí pasa en cuando hay mal clima. Pero por lo general nos llevamos bien, hubo muy pocos casos donde hubo picos de tensión en el equipo y eso hace que todos podamos apoyarnos entre todos.

Emanuel: Siempre tratas de charlarlo y ver. De acuerdo también a la situación de cada uno. Con el tiempo también tratas de que las cuestiones personales queden de lado. Tampoco por la situación personal que estés atravesando vas a generar un mal clima. También eso ya está claro, las cuestiones personales si querés contalas y vemos si te podemos dar una mano, pero no vengas a generar un mal clima.

**Entrevistador:** ¿Cómo calificarían el nivel de confianza entre los colaboradores de la secretaría?

**Entrevistados:** Emanuel: Llega al punto que pareces una familia porque más allá de las actividades institucionales o políticas siempre nos terminamos viendo las caras.

Facundo: Mucho más tiempo que el conlleva estar durante la mañana en la secretaría.

**Entrevistador:** Bueno chicos muchísimas gracias y ojalá esto sea para mejorar ustedes y todo el municipio.

**Entrevistados:** Gracias a vos.