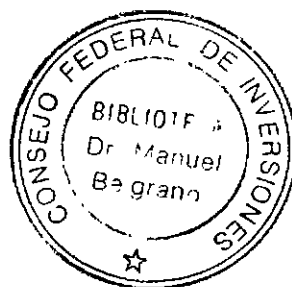


**“PROGRAMA PARA EL FORTALECIMIENTO DE  
LOS VÍNCULOS INTRA E  
INTERINSTITUCIONALES  
DE LA COMUNIDAD DE RÍO COLORADO”  
EN LA PROVINCIA DE RÍO NEGRO**

**“Informe Final”**

**Febrero 2007**



## **CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

### **Autoridades Provinciales:**

Sr. Gobernador y Sr. Secretario de Estado de Planificación y Control de Gestión

### **Autoridades CFI:**

Sr. Secretario General del Consejo Federal de Inversiones (Ing. Juan José Ciáccera)

Sra. Directora de Coordinación Regional (Ing. Marta Velázquez)

Sra. Jefa del Área Red de Información (Lic. Alicia Rapaccini)

**“PROGRAMA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS VÍNCULOS  
INTRA E INTERINSTITUCIONALES DE LA COMUNIDAD DE  
RÍO COLORADO”**

**“INFORME FINAL”**

**Autores:**

**Experta**

Dra. María Raquel Calvo

**Colaboradores**

Lic. Juan José Ruiz Rodríguez

Dra. Elena Zubieta

Lic. Marianela Gadano

Lic. Mariana Roitman

INDICE

INDICE.....	1
ABSTRACT.....	3
CAPITULO 1 – PLANTEO MARCO TEORICO.....	5
1- INTRODUCCIÓN.....	5
1.1- <i>Caracterización de la localidad.</i> .....	7
1.2- <i>Municipio – comunidad. El desarrollo local.</i> .....	8
1.3- <i>Fundamento Metodológico.</i> .....	9
CAPITULO 2 – TAREAS REALIZADAS.....	11
1- ENCUESTAS.....	11
1.1- <i>Actores Políticos</i> .....	13
1.1.1- <i>Objetivos y Dimensiones</i> .....	13
1.1.2 - <i>Informe de encuestas a actores políticos.</i> .....	15
1.2- <i>Organizaciones de la Sociedad Civil</i> .....	30
1.2.1- <i>Objetivos y dimensiones</i> .....	30
1.2.2- <i>Informe de las encuestas realizadas a las organizaciones de la sociedad civil</i> .....	31
1.3- <i>Organizaciones del Estado</i> .....	39
1.3.1- <i>Objetivos y Dimensiones</i> .....	39
1.3.2- <i>Informe de encuestas a organizaciones del estado</i> .....	40
1.4- <i>Actores Sociales</i> .....	46
1.4.1- <i>Objetivo y Dimensiones</i> .....	46
1.4.2- <i>Informe de las Encuestas a los Actores Sociales</i> .....	47
2 – TALLERES.....	48
2.1- <i>Taller del Perfil Psicosocial de Río Colorado</i> .....	48
2.1.1- <i>Desarrollo y Análisis.</i> .....	48
2.1.2 - <i>Caracterización del clima social de Río Colorado</i> .....	52
2.1.3- <i>Filminas del Taller del Perfil Psicosocial de Río Colorado</i> .....	56
2.2- <i>Primer Taller de Sensibilización para y de Funcionarios Políticos.</i> .....	75
2.2.1- <i>Fundamentación</i> .....	76
2.2.2- <i>Programa</i> .....	77
2.2.3- <i>Informe del Primer Taller de Sensibilización</i> .....	78
2.2.4- <i>Asistentes</i> .....	85
2.2.5- <i>Filminas Del Taller De Sensibilización</i> .....	87
2.3- <i>Taller de Capacitación a Actores Políticos</i> .....	92
2.3.1 – <i>Programa</i> .....	92
2.3.2 - <i>Análisis y conclusiones</i> .....	93
2.3.3- <i>Filminas del Taller Capacitación a actores políticos</i> .....	95
2.4- <i>Taller de Sensibilización para el Personal del Municipio</i> .....	136
2.4.1 - <i>Programa</i> .....	136
2.4.2 – <i>Desarrollo</i> .....	137
2.4.3 – <i>Análisis y conclusiones</i> .....	137
2.5- <i>Taller Participativo con Actores Destacados de la Comunidad: ¿Quién es, Cómo es y Qué Quiere Río Colorado?</i> .....	141
2.5.1- <i>Marco teórico</i> .....	141
2.5.1.1- <i>Atmósfera y Clima Emocional</i> .....	141
2.5.1.2- <i>Evitación de la incertidumbre y confianza interpersonal</i> .....	144
2.5.2– <i>Programa</i> .....	150

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

2.5.3 – Desarrollo y análisis del taller .....	150
2.6- Taller de Devolución .....	157
2.7- Taller de Determinación y Fortalecimiento del Perfil Psicosocial con la Comunidad. ....	160
2.7.1 - Liderazgo- Definición de Líder .....	163
2.7.1.1 – Líder Carismático .....	164
2.7.1.2 – Líder Autoritario.....	164
2.7.1.3 - El líder prototípico .....	165
2.7.2 - Conclusiones de algunos participantes:.....	165
2.7.3 - Filminas del Taller de Determinación y Fortalecimiento del Perfil Psicosocial de Río Colorado.....	166
3- SEGUNDA ENCUESTA ANÓNIMA A ACTORES SOCIALES DE RÍO COLORADO .....	182
3.1- Informe del resultado de la Segunda Encuesta a los Actores Sociales .....	183
3.2- Perfil Psicosocial de Río Colorado - Bases para generar el compromiso de la comunidad hacia la localidad .....	197
4- TALLER PARTICIPATIVO DE ELABORACIÓN DE CONTRATOS SOCIALES E INSTITUCIONALES A PARTIR DEL PERFIL PSICOSOCIAL, PARA EL ACUERDO DE ESTRATEGIAS COMUNES DE DESARROLLO LOCAL Y DEVOLUCIÓN DE LOS RESULTADOS A LOS PARTICIPANTES.....	207
CAPITULO 3: CONCLUSIONES .....	221
1- CONCLUSIONES FINALES .....	221
1.1- Alcance de los objetivos:.....	222
BIBLIOGRAFÍA .....	227
ANEXO 1 .....	229
RECORTE DEL DIARIO RÍO NEGRO DEL DÍA 12 DE OCTUBRE, SECCIÓN MUNICIPALES .....	229
ANEXO 2.....	230
ARTICULO DEL DIARIO RÍO NEGRO EDICIÓN DIGITAL.....	230
ANEXO 3.....	232
EVALUACIONES FINALES DE ASISTENTES A LOS CURSOS.....	232

## ABSTRACT

Este trabajo partió de la premisa de que la relación entre el gobierno y la comunidad de Río Colorado revelaba la falta de confianza en la gestión municipal y esto entorpecía la ejecución y puesta en marcha del desarrollo local.

Esta falta de confianza se profundizaba por las dificultades en la organización y funcionamiento de la estructura municipal, por lo que fue necesario analizar tanto las relaciones de los distintos poderes del gobierno, la distribución de las competencias municipales, como así también la estructura organizativa toda.

Esta falta de confianza se profundizaba por las dificultades en la organización y funcionamiento de la estructura municipal, por lo que fue necesario analizar tanto las relaciones de los distintos poderes del gobierno, la distribución de las competencias municipales, como así también la estructura organizativa toda.

En este contexto se hace inevitable articular nuevas formas de relaciones entre la administración y los ciudadanos. Así, el municipio debe tomar una actitud pro-activa, instando a la comunidad a profundizar la participación y el debate de las políticas públicas.

Para poder intervenir en la promoción de conductas y comportamientos que fortalezcan el compromiso de los habitantes con la comunidad y así lograr una mayor participación es necesario indagar antes en los aspectos valorativos, afectivos y de creencias en los que descansan las conductas. La exploración en la dimensión psicosocial permite conocer las actitudes –cognición, afecto y conducta- que obstaculizan o favorecen la participación y que explican parte del compromiso –o su ausencia- de los sujetos miembros de una comunidad.

El predominio de un clima de afecto positivo se asocia a conductas de mayor cooperación y a un menor conflicto grupal. Los climas sociales positivos se asocian a indicadores de calidad de vida. (Páez *et al.*, 1997)

Finalmente podemos decir que teniendo en cuenta el perfil psicosocial de Río Colorado para implementar un proyecto de desarrollo local, es imprescindible definir un líder que cumpla con las condiciones que requieren los ciudadanos para trabajar en conjunto; dado que lo que se percibe de los grupos con los que se trabajó, es la

## **CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

dificultad que denotan para participar de actividades de carácter social general que implique un grado de involucración mayor al que tienen con sus trabajos y/o núcleos mas íntimos.

En pocas palabras, el propósito de este proyecto es encontrar el punto de convergencia social a través del fortalecimiento de la identidad local, lograr un cambio en la relación entre el gobierno municipal y la comunidad, fortalecer y mejorar la organización del municipio y lograr la articulación de los esfuerzos públicos y privados para promover el desarrollo local.

## CAPITULO 1 – PLANTEO MARCO TEORICO

### 1- INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos se ha dado un cambio en la relación entre la sociedad y el Estado, produciéndose modificaciones en la concepción tradicional del poder público y sus formas de actuación, afectando principalmente los procedimientos de toma de decisiones y la consecución del interés general.

Las funciones básicas del Estado se han ampliado hacia cuestiones tales como la cuestión del medioambiente, la protección de los excluidos y marginados, la articulación de políticas macroeconómicas estables, la promoción del desarrollo local y el establecimiento de un orden jurídico que garantice el acceso a la tutela judicial y la protección de los derechos fundamentales.

Por otra parte, se ha visto una creciente participación de la sociedad civil en tareas que tradicionalmente desarrollaba el Estado. Bajo este marco, la gobernabilidad tendrá como característica central la de la alta participación de la comunidad, por lo tanto se verán involucrados, un mayor número de actores, con la finalidad de que la administración sea más eficiente y abierta.

En este contexto se hace necesario articular nuevas formas de relaciones entre la administración con los ciudadanos. El ciudadano requiere que el municipio además de los roles tradicionales (prestación de servicios públicos, asistencia social, etc) cumpla una función de dirección estratégica del gasto público, de gestión pública social orientada a la promoción del desarrollo de la comunidad, optimizando los resultados de modo tal que garantice la credibilidad y seguridad en el cumplimiento de su compromiso de servicio a la comunidad.

Así, el municipio debe tomar una actitud proactiva, instando a la comunidad a profundizar la participación y el debate de las políticas públicas.

Como primer medida y punto de partida para el análisis y debate de propuestas con y para la comunidad se hace necesario tomar conocimiento y comprender la percepción existente entre la díada comunidad-municipio. Esto permite establecer si existe entre los habitantes una identidad colectiva, entendiéndola como la representación simbólica que define ciertas caracte-



rísticas que dan especificidad a una sociedad en particular; para luego arribar a diferentes propuestas que fortalezcan y enriquezcan aquella relación.

Este trabajo se propone intervenir en la comunidad de Río Colorado, atento que la relación actual entre el gobierno y la comunidad de Río Colorado revela la falta de confianza en la gestión municipal lo que entorpece el diseño y ejecución de políticas que tiendan al desarrollo local. Es por esto que, los diferentes programas que se han intentado implementar fracasan sistemáticamente.

Esta falta de confianza se profundiza por las dificultades en el funcionamiento y organización de la propia estructura municipal; entonces, se hace necesario analizar tanto las relaciones de los distintos poderes del gobierno, la distribución de las competencias municipales, la estructura organizativa toda, tanto en lo que refiere a su funcionamiento como a su composición; así también, la relación del municipio con los distintos sectores de la comunidad.

Este fortalecimiento de la relación comunidad-municipio permitirá la apropiación de los proyectos que genera el municipio tanto en su ejecución como en el seguimiento y la puesta en marcha de proyectos colectivos. Además, abrirá la posibilidad que la comunidad de Río Colorado pueda fortalecer su imagen colectiva y no ver en el municipio solo una instancia de gobierno que se encarga de resolver las demandas a nivel local. Será así que, el municipio se transforme en un actor fundamental en la construcción de la identidad social y el diseño de políticas públicas, a través de las cuales se va diseñando el perfil de ciudad que se quiere.

Es por todo esto que el mejoramiento de las relaciones municipio-comunidad es clave para poder llegar a un "diseño" de ciudad e identidad participativo, donde la comunidad tenga diferentes instancias de participación y decisión de lo que considera prioritario para "su ciudad".

En esta primera etapa, se ha procedido a llevar adelante la toma de encuestas a los diferentes actores de la comunidad de Río Colorado (actores políticos, actores sociales y las organizaciones de la sociedad civil y del estado).Y,

por otra parte, se ha iniciado el proceso de sensibilización de los actores políticos, a través de la realización del primer taller que estaba previsto en el proyecto.

*1.1- Caracterización de la localidad.*

La ciudad de Río Colorado se encuentra ubicada en el nordeste de la provincia de Río Negro, en la margen Sur del curso del río que le da su nombre, en el Km. 857 de la Ruta Nacional 22; a los 38° 58' latitud sur y 64° 9' longitud oeste.

Según las fuentes del Censo INDEC '01 la población es de 11.314 habitantes de los cuales 5.466 son varones y 5.848 son mujeres. Actualmente según fuentes locales se estima que la población asciende a 16.000 habitantes; de los cuales 10.716 son mayores de edad. (dato aportado por autoridades municipales).

Desde el punto de vista económico, Río Colorado se basa en dos pilares fundamentales: la agricultura y la ganadería. Cuenta con un canal de riego de 70 Km. de extensión, revestido en su totalidad, con la cantidad de agua suficiente como para regar amplias superficies cualquiera sea el sistema a utilizar. En los últimos años se han desarrollado otras actividades alternativas relacionadas con la producción, siendo la más destacada la apicultura.

Geográficamente, Río Colorado tiene una ubicación estratégica en el corredor turístico patagónico, ya que es punto de visita obligado de aquellos viajeros que provenientes de Capital Federal, provincia de Buenos Aires y noreste argentino, tienen como destino los centros turísticos cordilleranos de Río Negro y Neuquén. Asimismo, es una opción interesante para los viajeros que desde el Norte y desde Cuyo, tienen como destino la zona de las Playas Patagónicas Argentinas.

1.2- *Municipio – comunidad. El desarrollo local.*

El gobierno local tuvo históricamente vinculado con un rol decisivo en hacerse cargo de la pobreza. Pero, aún hoy, ese nivel de gobierno sigue teniendo competencias y responsabilidades muy altas. En este sentido Passalacqua y Villar sostienen que "A las prestaciones más tradicionales (residencias u hogares infantiles, de ancianos y de minusválidos) pasando por las etapas de beneficencia, asistencia y servicios, se han agregado contemporáneamente un conjunto de prestaciones: la lucha contra la pobreza, la ayuda a domicilio a personas necesitadas, la atención a los "parados" (desocupados) de larga duración, el alojamiento para personas con dificultades y grupos desfavorecidos, los programas de reinserción social de detenidos adultos y menores de edad, etcétera."

Una importante corriente de autores sostiene que el municipio debe ser un actor influyente en los procesos de reconversión productiva y en el mejoramiento del mercado laboral; entiendo que el crecimiento económico sin mejoramiento de los niveles y la calidad de empleos es regresivo socialmente.

La extensión de la crisis del neoliberalismo ha incrementado la dificultad a las administraciones locales y comprometido sus presupuestos, de modo que están atrapados en un movimiento de pinzas, por un lado deben ajustar sus gastos para equilibrar la caja y por el otro sienten aumentada la demanda social.

Frente a esta encrucijada los municipios deben retomar lo que otrora fuera monopolio del Estado nacional y de las Provincias, es decir, asumir por sí o en asociación con entes privados la prestación de determinados servicios que privatizados en su totalidad, no han producido resultado en la praxis, salvo contadas excepciones.

Además se exige que el gobierno local sea el promotor de las transformaciones socioeconómicas de los territorios y en la generación de actividades, que posibiliten obtener mayor renta y empleo. Esto se refleja en la concepción del "municipio como promotor del desarrollo local".

Siguiendo a Carrillo: *"hay que constatar que los años transcurridos desde el nacimiento "oficial" del desarrollo local ha sido tiempo suficiente para asumir que, por su propia idiosincrasia, constituye un grave error acercarse al mismo*

*desde la perspectiva de un modelo. Porque si algo define intrínsecamente al desarrollo local es su ajuste a las características y singularidades de cada territorio y colectividad. Son ellas las que deben determinar la estrategia específica a aplicar y, en consecuencia, las pertinentes políticas, programas y acciones a ejecutar y la operativa a seguir. Por tanto, no existe un modelo de desarrollo local. Y, por lo mismo, tampoco es admisible trasplantar tal cual de un territorio a otro lo acometido al respecto en alguno de ellos, por cercanos que sean entre sí y similares, en apariencia, sus rasgos socioeconómicos”*

### *1.3- Fundamento Metodológico.*

Si queremos modificar y mejorar cualquier tipo de situación social - en este caso fortalecer los vínculos intra e interinstitucionales de la comunidad de Río Colorado- debemos partir de cómo viven, sienten y expresan los actores partes de la comunidad de Río Colorado.

Se hace necesario, entonces, comprender los fenómenos sociales que se producen en esa comunidad, descubrir la definición de la “situación del actor”, esto es la percepción e interpretación de la realidad y la forma en que aquéllas se relacionan con su comportamiento.

Así, los significados sociales, son conferidos a los acontecimientos sociales por los individuos que interactúan quienes deben interpretar, en primer lugar desde el contexto social donde ocurren estos acontecimientos.

Como consecuencia se ha optado entre las diferentes herramientas de la metodología cualitativa, la utilización de las encuestas ya que este método además de preguntar, escucha a las personas interesadas, partiendo del presupuesto de que esa opinión es fundamental para llevar a cabo cualquier proceso de cambio.

*“La metodología cualitativa no hace referencia tan sólo a cierta forma de plantear problemas, de recoger datos y tratarlos sino a determinados enfoques o formas de producción o generación del conocimiento científico, que se fundamentan en concepciones teóricas y epistemológicas concretas.*

*La metodología cualitativa es una estrategia de investigación fundamentada en una descripción de la situación que garantice la máxima objetividad en la captación de la realidad, siempre compleja, con el fin de que la correspondiente recogida sistemática de datos, categóricos por naturaleza, y con independencia de su orientación preferentemente ideográfica y procesual, posibilite un análisis (exploratorio, de reducción de datos, de toma de decisiones, evaluativo, etc.) que de lugar a la obtención del conocimiento válido con suficiente potencia explicativa, acorde, en cualquier caso, con el objetivo planteado y los descriptores e indicadores a los que se tuviera acceso”*

## CAPITULO 2 – TAREAS REALIZADAS

### 1- ENCUESTAS

Una de las herramientas utilizadas por la sociología cualitativa para realizar aquella reconstrucción de la sociedad, es la entrevista. A los entrevistados se los toma, en estos casos, como fuente de información general, esto es, que se les pide que respondan acerca de determinados procesos sociales y convenciones culturales que trascienden a sus propias vidas personales.

Se optó, por la utilización de una técnica mixta: i) las entrevistas personalizadas; puesto que nos permite tener por un lado un mayor conocimiento de la percepción del entrevistado y la reacción frente a las diferentes preguntas; y por otro, poder realizar el relevamiento de datos de manera más directa, situación que no se daría si se utilizaran solamente herramientas de tipo cuantitativas; ii) la encuesta que nos permite obtener información sobre un problema o un aspecto de éste, a través de una serie de preguntas, previamente establecidas, dirigidas a las personas implicadas en el tema del estudio.

La aplicación de esta técnica presenta una serie de ventajas e inconvenientes, que se citan a continuación, en relación a otras que tienen en consideración la opinión del investigado (observación, entrevista, etc.).

#### Ventajas

- Permite planificar previamente qué es lo que se va a preguntar, de tal manera que asegura que no se olvidarán los puntos más importantes, y que se precisará tanto como se desee en las preguntas.
- Es más económica que otras técnicas puesto que permite la aplicación masiva, es decir que se puede encuestar a un gran número de personas.
- En el caso de variables complejas, la encuesta permite desglosar estas variables en distintos aspectos de las mismas, de tal

manera que a través de diversas preguntas se puede conocer la variable compleja.

- La encuesta permite la comparación con otras investigaciones que sobre ese tema se hayan realizado. Además, pueden derivarse estudios posteriores que profundicen o amplíen el tema en cuestión.

### **Inconvenientes**

- Elaborar una encuesta es una tarea muy compleja que requiere prestar atención a numerosos detalles.
- La encuesta requiere la colaboración del interesado. Esto conlleva que los resultados de la misma estarán en función del número de personas que respondan y de la precisión y/o sinceridad con que den esas respuestas.
- La encuesta no se adapta a las diferencias individuales, ya que el cuestionario es fijo y no debe variarse.
- La encuesta da una información puntual, eso quiere decir que los datos que se obtienen están sometidos a cambios en el tiempo.

La utilización de la técnica de la encuesta puede considerarse dividida en varias fases:

- Definición de objetivos e hipótesis.
- Elaboración del cuestionario.
- Aplicación del cuestionario.
- Tratamiento estadístico de los resultados.
- Elaboración del informe.

En cuanto a las dimensiones utilizadas, se optó por un formato que combinara dimensiones cuantitativas (importantes para poder extraer conclusiones y poder representar las mismas en diferentes tipos de gráficos) y cualitativas.

Un rasgo de la perspectiva cualitativa que justifica su utilización es su fertilidad para actuar como vehículo para conocer las percepciones, opiniones y valoraciones que los diferentes actores tienen de su comunidad, aportando de

este modo, una mirada relacional entre los actores que intervienen en la realidad de la localidad de Río Colorado.

Se planificó la obtención de información primaria a través de entrevistas semiestructuradas con los funcionarios del gobierno local y con actores relevantes de la comunidad (actores sociales y las organizaciones del estado y de la sociedad civil).

Todas las encuestas que se tomaron fueron ingresadas y procesadas en la matriz correspondiente, que se acompañan en soporte digital.

En esta primera etapa, si bien se procesó toda la información aportada por las distintas encuestas, se trabajó sobre un análisis preliminar a las encuestas realizadas a los actores políticos y algunas caracterizaciones que se obtuvieron de las organizaciones de la sociedad civil y su relación con la comunidad. Esto, en razón que eran los insumos necesarios para el diseño del primer taller y así poder diagramar y producir los puntos clave a trabajar en él.

A continuación describiremos brevemente los aspectos esenciales de cada una de estas fases.

### *1.1- Actores Políticos*

#### *1.1.1- Objetivos y Dimensiones*

Para responder la encuesta a actores políticos se convocó a los funcionarios electivos (del Poder Ejecutivo, del Poder Legislativo y del Órgano de Contralor) y no electivos pertenecientes, en este último caso, al staff del Intendente.

En este caso la dimensión de la muestra pretendida era la totalidad del universo bajo análisis esto es, la participación de la totalidad de los miembros que componen el órgano legislativo y de contralor, sean del mismo partido del ejecutivo o de la oposición-, pero no se obtuvo el grado de participación esperado.



## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Respondieron a la encuesta:

Intendente	1
Concejales	3
Miembros del Tribunal de Cuentas	1
Secretarios	4
Subsecretarios	6
Asesores	2
Coordinador	1
Director de Área	1
TOTAL	22

Los objetivos de la entrevista fueron:

1. Evaluar el nivel de conocimiento de sus funciones y el rol que ocupan.
2. Detectar las representaciones que los actores políticos tienen sobre si y las organizaciones publicas - privadas y la comunidad en general.
3. Determinar el tipo y calidad de vínculo entre los actores que componen el gabinete del Intendente, miembros del Consejo Deliberante, miembros del Tribunal de Cuentas, las organizaciones intermedias y la comunidad.
4. Identificar y caracterizar los mecanismos formales de recepción de demandas de los actores de la comunidad.

Las dimensiones de análisis que fueron utilizadas para dar respuesta a los objetivos planteados fueron:

- Dimensión1: caracterización del cargo, el nivel de instrucción logrado y la experiencia en la función publica.
- Dimensión 2: análisis de las funciones del municipio en tres instancias: el deber ser del municipio, lo que es el municipio y el deber ser del área del encuestado y el ser de área respectiva.
- Dimensión 3: necesidades de capacitación para los actores políticos.
- Dimensión 4: análisis y caracterización de las problemáticas que enfrenta el municipio tanto de las demandas de la comunidad como aquellas que provienen de su organización interna.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

- Dimensión 5: análisis de los niveles y alcances de la responsabilidad institucional.
- Dimensión 6: caracterización y orden de importancia de los problemas que enfrenta el municipio para su funcionamiento.
- Análisis del perfil que se tiene de la comunidad y las actividades que el municipio debería estimular.

Para efectuar una primera evaluación de la información relevada se elaboró una matriz que permitió una clasificación preliminar de los datos obtenidos.

### 1.1.2 - Informe de encuestas a actores políticos

En todos los casos el universo analizado es  $n= 22$

1. En lo que se refiere a los cargos encuestados, sobre un total de 22:

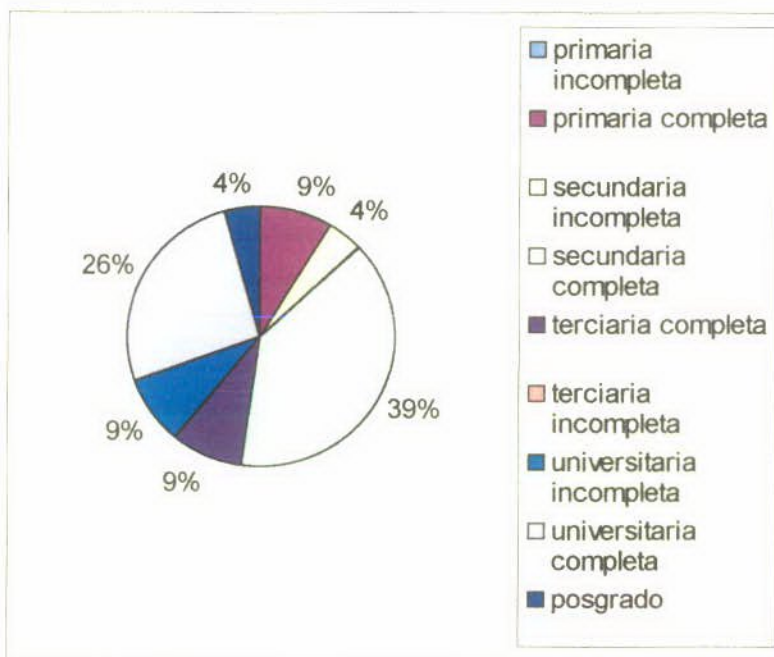
- SECRETARIOS:4
- SUBSECRETARIOS:6
- CONSEJALES:3
- ASESORES:4
- TRIBUNAL DE CUENTAS: 2
- COORDINADOR:1
- INTENDETE:1
- ENCARGADO:1

2. Antigüedad: solo 9 de los 22 funcionarios conservan su cargo desde el 10 de diciembre de 2003; el resto se ha incorporado ya comenzada la gestión, o bien se han dado diferentes enroques.

3. Frente a la pregunta sobre la función que desempeñaba, solo 9 de un total de 22 han sabido responder cuales eran sus funciones específicas.

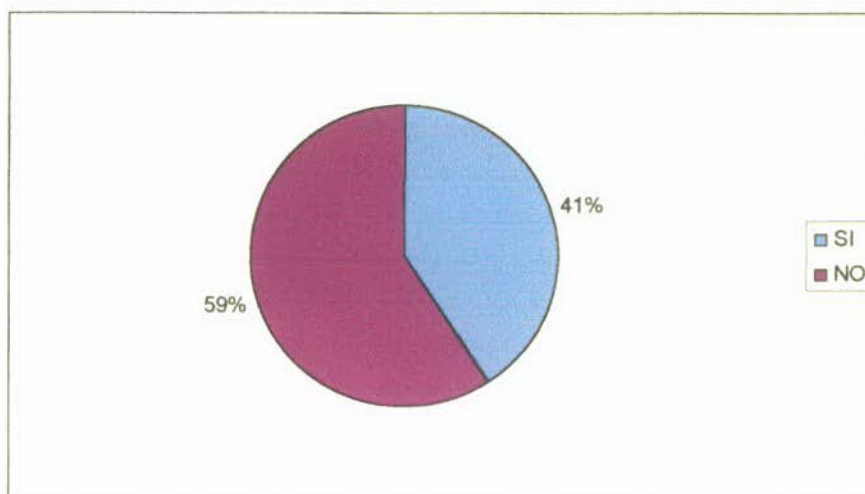
4. Nivel educativo

Nivel de instrucción	n°
primaria incompleta	0
primaria completa	2
secundaria incompleta	1
secundaria completa	9
terciaria completa	2
terciaria incompleta	0
universitaria incompleta	2
universitaria completa	6
postgrado	1



5. En lo que hace a su desempeño en la función pública con anterioridad:

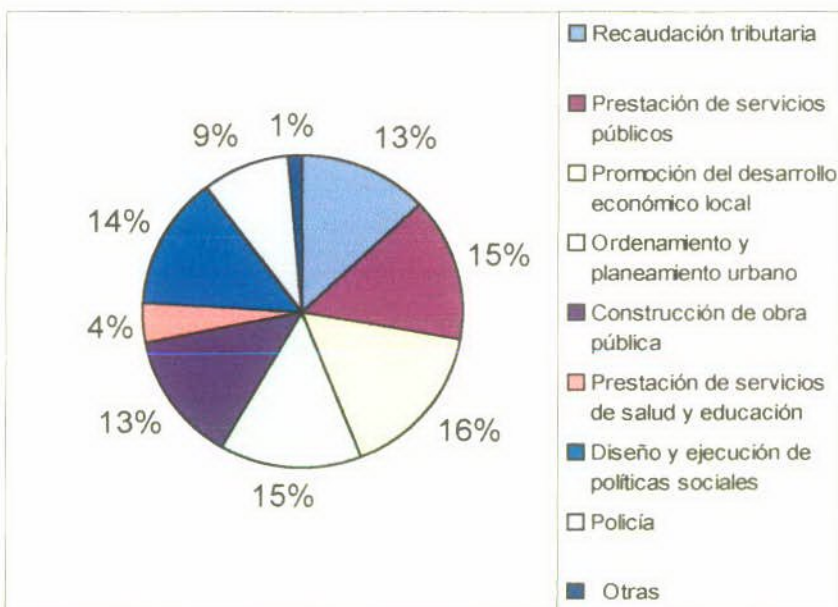
SI: 9  
NO: 13



**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

6- En esta sección se analizaron las funciones del municipio: ¿Cuáles considera que deberían ser las principales funciones del municipio?

Función del municipio	Nº
Recaudación tributaria	18
Prestación de servicios públicos	20
Promoción del desarrollo económico local	22
Ordenamiento y planeamiento urbano	20
Construcción de obra pública	18
Prestación de servicios de salud y educación	6
Diseño y ejecución de políticas sociales	19
Policía	12
Otras	2



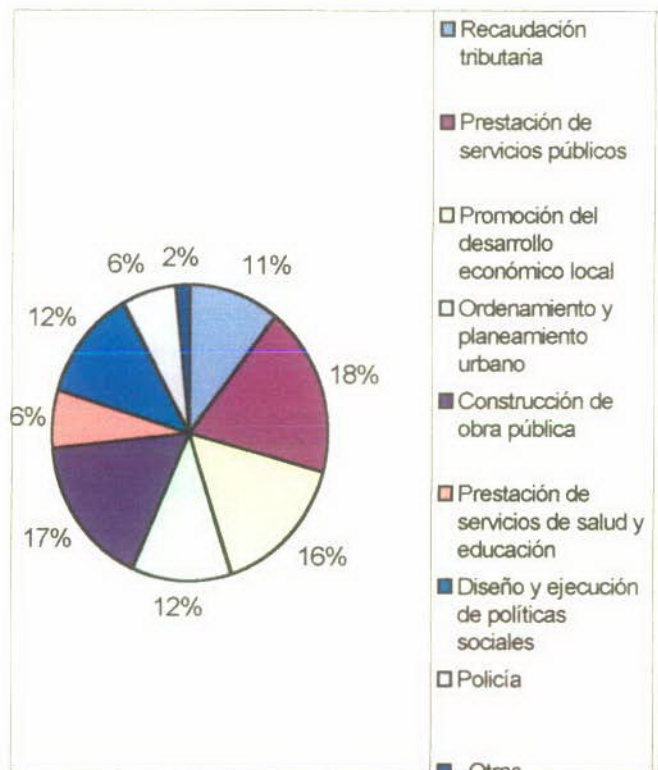
7- ¿Con cuáles de ellas el Municipio cumple actualmente?

Función del municipio	Nº
Recaudación tributaria	12
Prestación de servicios públicos	21
Promoción del desarrollo económico local	18
Ordenamiento y planeamiento urbano	13
Construcción de obra pública	19
Prestación de servicios de salud y educación	7
Diseño y ejecución de políticas sociales	14
Policía	7
Otras	2



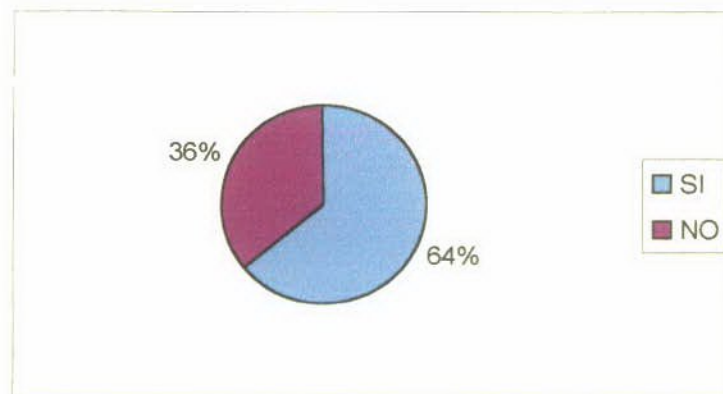
8. ¿Cuáles de ellas deberían ser competencia de su sector?

Función del municipio	Nº
Recaudación tributaria	6
Prestación de servicios públicos	6
Promoción del desarrollo económico local	9
Ordenamiento y planeamiento urbano	8
Construcción de obra pública	4
Prestación de servicios de salud y educación	2
Diseño y ejecución de políticas sociales	5
Policía	6
Otras	5



9. Frente a la pregunta si estaban correctamente distribuidas las funciones:

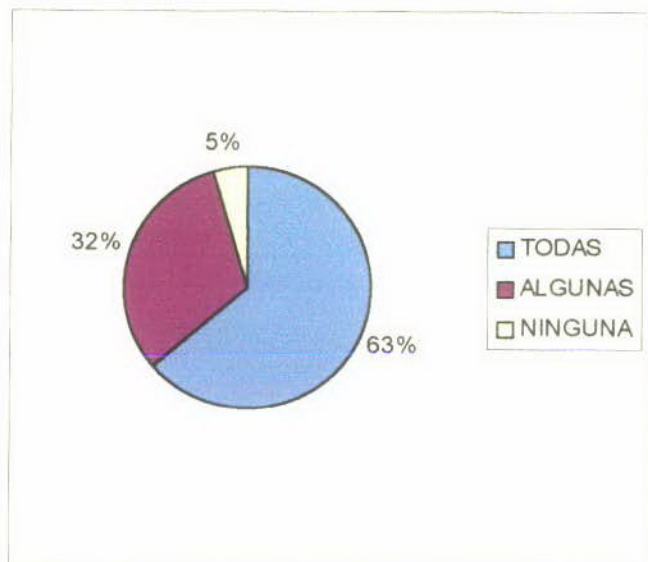
SI	14
NO	8



En aquellos casos que se respondió que no estaban bien distribuidas, las áreas mencionadas fueron:

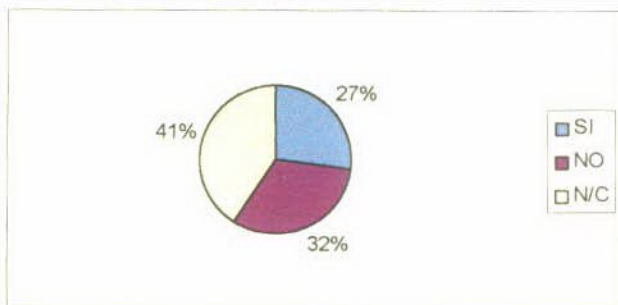
- área de servicios y obras públicas: 2
- inspección: 2
- coordinación: 2
- gobierno: 2

10.1 a cuáles le corresponde dar respuesta al municipio



Le debe dar respuesta a...	Nº
TODAS	14
ALGUNAS	7
NINGUNA	1

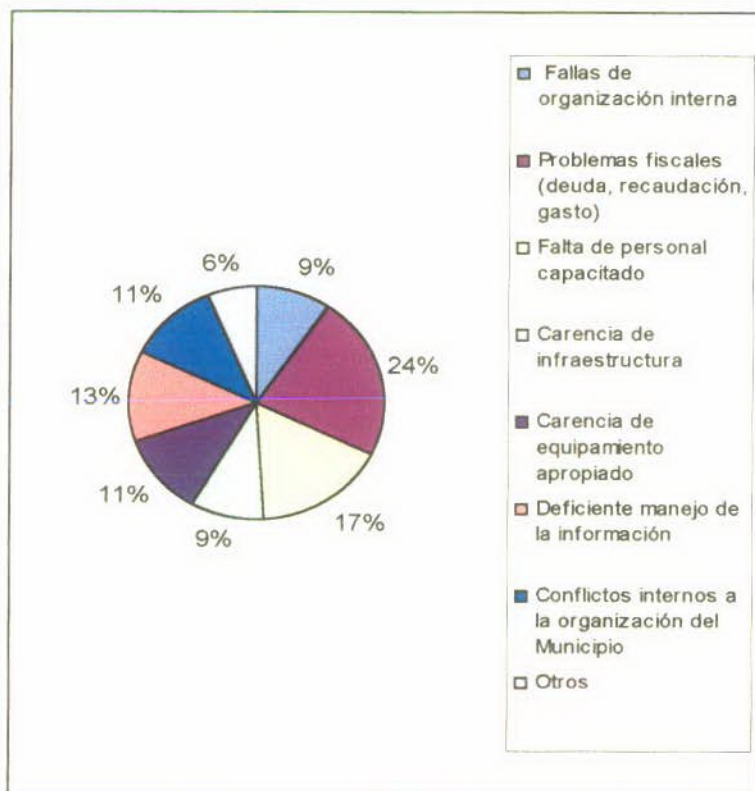
10.1.1.1 el municipio esta preparado para dar respuesta:



SI	6
NO	7
N/c	9

Si esta preparado, porque....	No esta preparado, porque....
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tiene un proyecto para resolver el problema, pero no saben definir las características del mismo</li> <li>➤ Tiene la infraestructura y los recursos humanos para resolverlos</li> <li>➤ Puede desarrollar políticas de desarrollo local</li> <li>➤ Puede con buena gestión traer viviendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No tiene capacidad de planificar</li> <li>➤ No tiene imaginación para resolver los problemas o bien no tienen los recursos</li> <li>➤ Ha habido mala elección en los recursos humanos</li> <li>➤ No ha habido capacitación de los recursos humanos</li> <li>➤ No se tiene una buena normativa para poder cambiar la realidad de la localidad</li> <li>➤ Falta de estructura y recursos</li> </ul>

11. Principales problemas que enfrenta el municipio para su funcionamiento

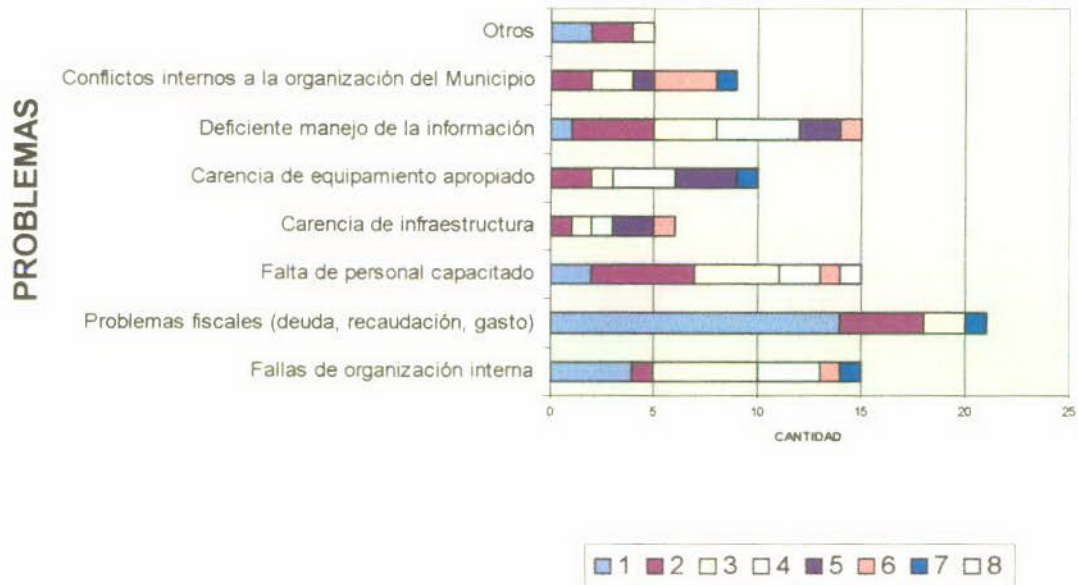


PROBLEMA	Nº
Fallas de organización interna	9
Problemas fiscales (deuda, recaudación, gasto)	22
Falta de personal capacitado	16
Carencia de infraestructura	9
Carencia de equipamiento apropiado	11
Deficiente manejo de la información	12
Conflictos internos a la organización del Municipio	11
Otros	6

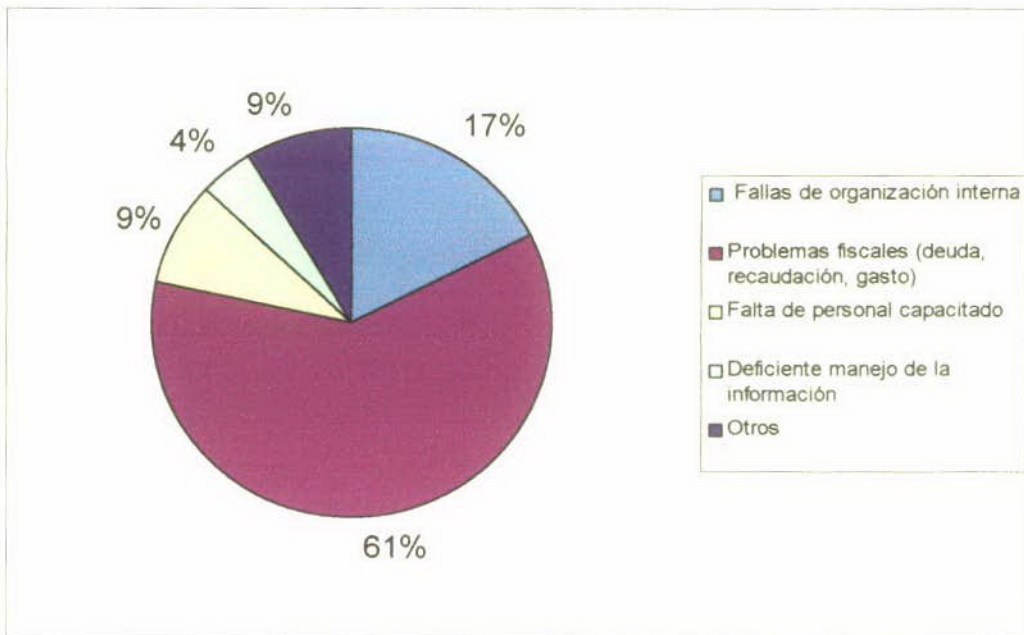
12. Orden de urgencia para la resolución de problemas del municipio

PROBLEMA	ORDEN							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Fallas de organización interna	4	1	5	3	0	1	1	0
Problemas fiscales (deuda, recaudación, gasto)	14	4	2	0	0	0	1	0
Falta de personal capacitado	2	5	4	2	0	1	0	1
Carencia de infraestructura	0	1	1	1	2	1	0	0
Carencia de equipamiento apropiado	0	2	1	3	3	0	1	0
Deficiente manejo de la información	1	4	3	4	2	1	0	0
Conflictos internos a la organización del Municipio	0	2	2	0	1	3	1	0
Otros	2	2	1	0	0	0	0	0

### ORDEN PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS DEL MUNICIPIO



### PROBLEMAS DE ORDEN 1

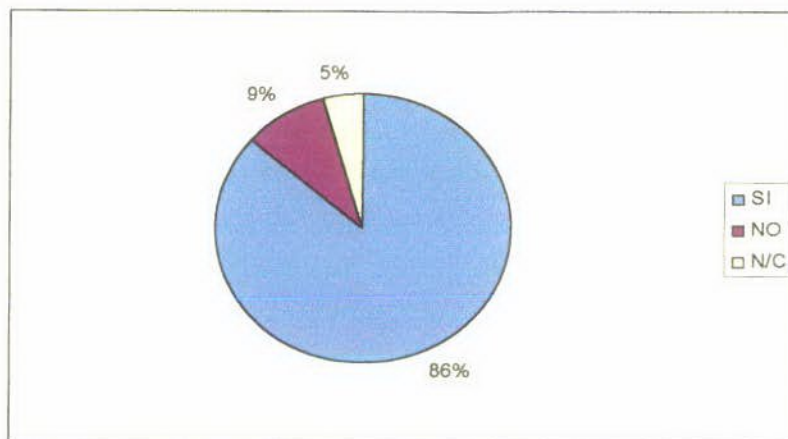




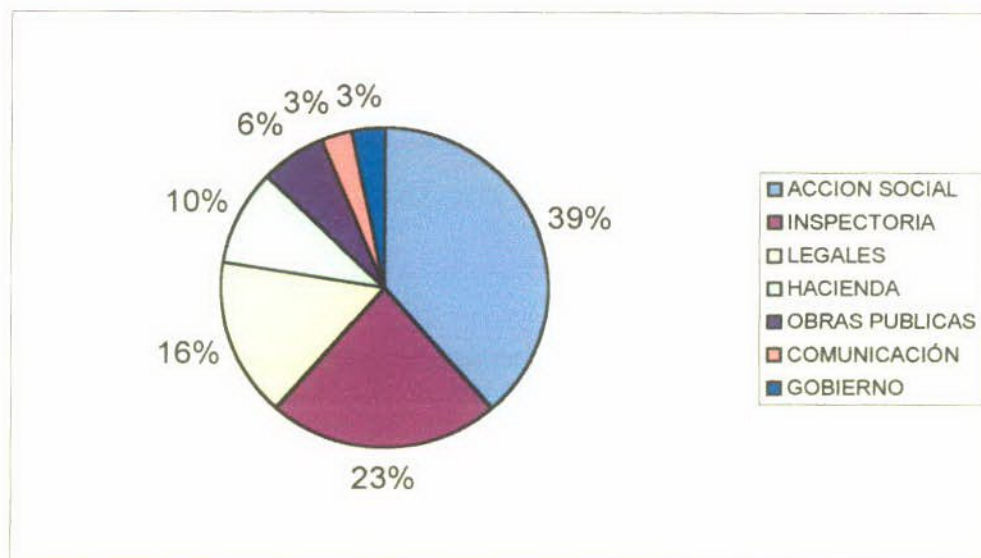
13. Áreas más conflictivas que otras

Ante la pregunta que si existían áreas más conflictivas que otras, la respuesta fue:

SI	19
NO	2
N/C	1



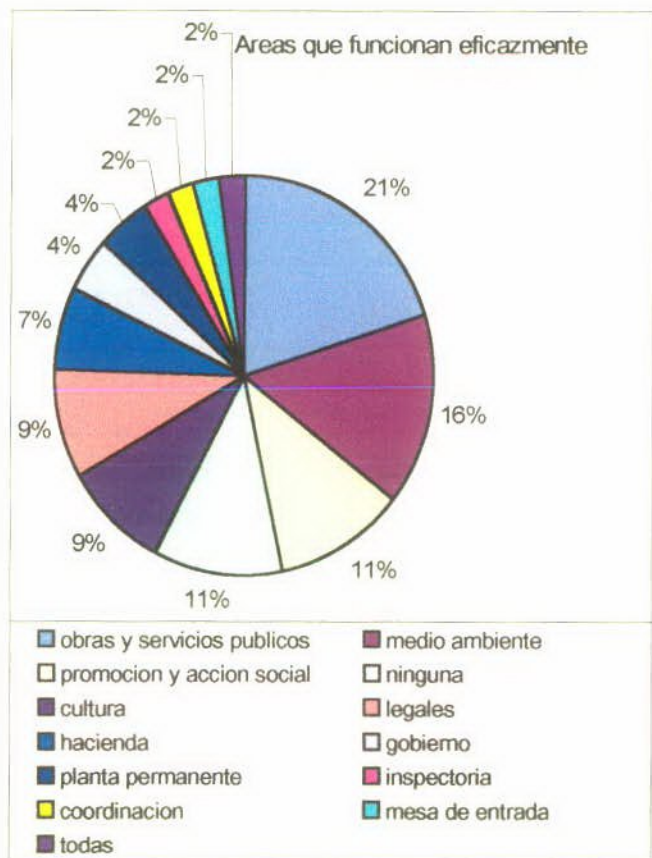
13.1.1 Las áreas que presentan mayores conflictos fueron:



13.1.2 Frente a la pregunta sobre los conflictos que se presentan en las áreas, las respuestas fueron:

- Para hacer cumplir las ordenanzas
- Por no haber compromiso con el trabajo
- Por el cuestionamiento que la comunidad hace sobre el área
- Problemas internos por diferencias
- Falta de recursos
- Excesiva demanda sobre el área

14. Áreas o funciones que funcionan correctamente:



AREA	Nº
Obras y Servicios Públicos	9
Medio Ambiente	7
Promoción y Acción Social	5
Ninguna	5
Cultura	4
Legales	4
Hacienda	3
Gobierno	2
Planta Permanente	2
Inspectoría	1
Coordinación	1
Mesa de Entrada	1
Todas	1

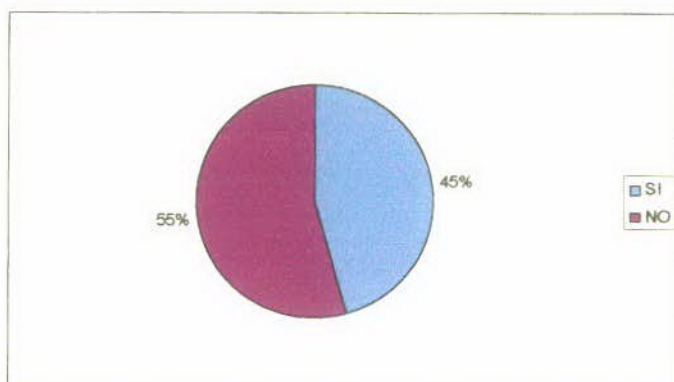
14.1 A la pregunta del porque había áreas que funcionaban eficazmente, las respuestas fueron:

- Mejor organización interna
- Por el compromiso y se trabaja a conciencia
- Capacidad de resolución
- Porque no tienen grandes reclamos
- Son menos conflictivas
- Idoneidad

15. La pregunta fue cuales eran las fortalezas del municipio, arrojó múltiples respuestas:

- Dar respuesta al máximo de lo posible
- Llevar adelante el servicio publico
- Poder ayudar socialmente al que lo necesita

17. Frente a la pregunta si han tenido alguna experiencia de capacitación, la respuesta fue:



SI	12
NO	10

17.1.1 La pregunta fue, luego de haber respondido positivamente a la de capacitación, donde se habían capacitado. Las respuestas fueron:

- Viedma (mayoritariamente)
- Río Colorado
- General Roca
- Bariloche
- Valle Medio
- Bahía Blanca
- Buenos Aires
- La Pampa
- Ensenada

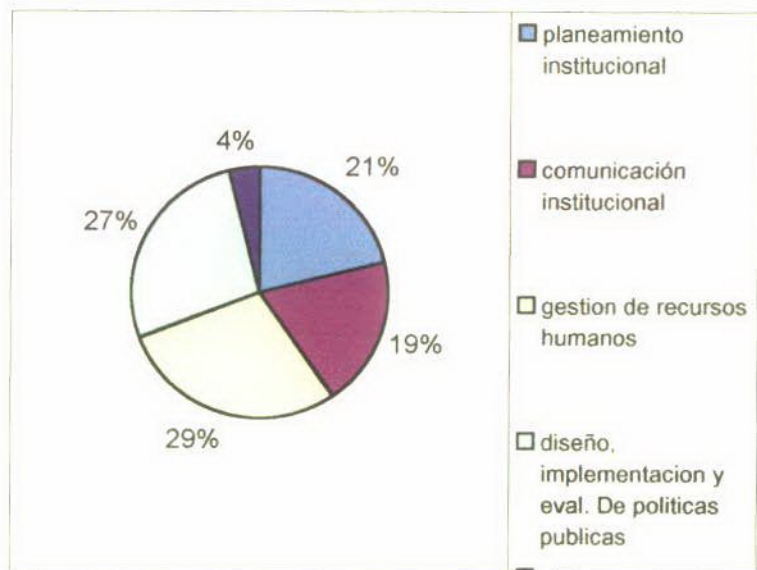
17.2 Sobre qué temas realizaron las capacitaciones, las respuestas...

- Desarrollo local y social
- Adicciones
- Comunicación
- Políticas públicas
- Foro de tribunales de cuenta
- Atención al público
- Organización barrial

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

- Federación Argentina de Municipios ( Desarrollo Local y Gestión Ambiental)
- Deportes
- Planificación
- Gobierno digital
- Relaciones humanas y funcionamiento grupal
- Organigrama
- Presupuesto
- Contabilidad pública

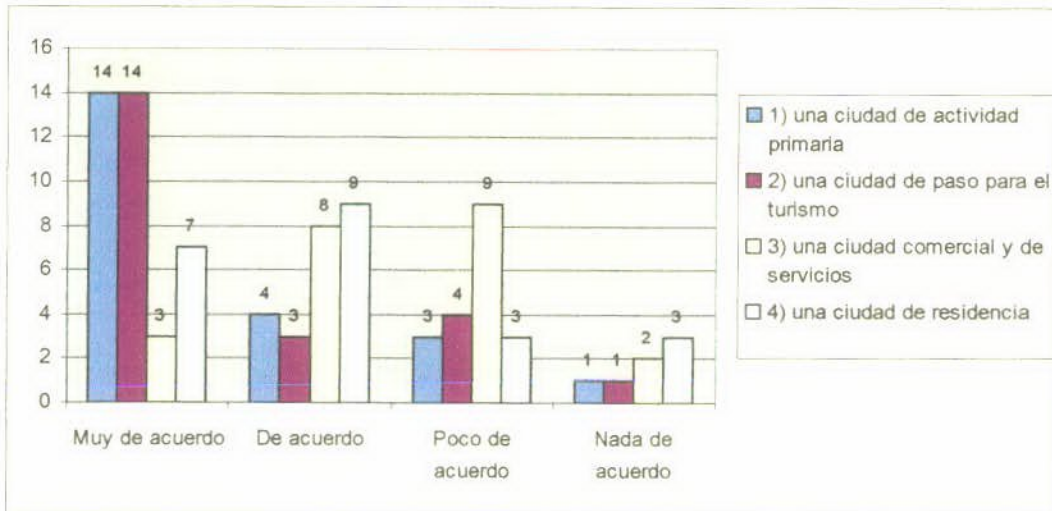
18. Áreas en que desearía capacitarse:



19.1 Río Colorado es.....

Río Colorado es fundamentalmente	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de Acuerdo	Nada de acuerdo
19.1.1) una ciudad de actividad primaria	14	4	3	1
19.1.2) una ciudad de paso para el turismo	14	3	4	1
19.1.3) una ciudad comercial y de servicios	3	8	9	2
19.1.4) una ciudad de residencia	7	9	3	3

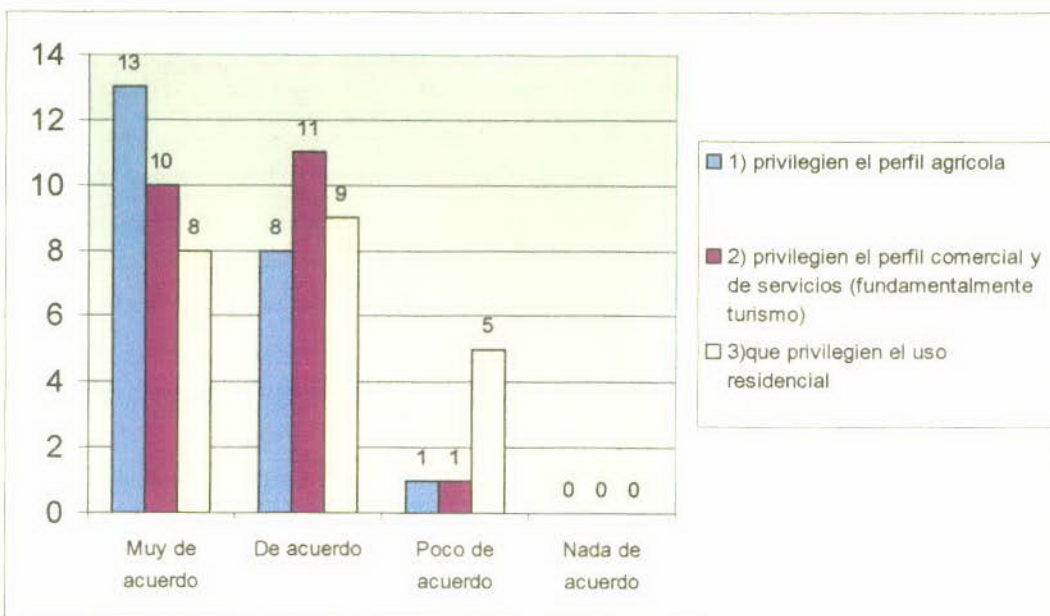
Río Colorado es fundamentalmente...



19.2 desde el municipio se debería estimular actividades que....

Estimular actividades que....	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
19.2.1) privilegien el perfil agrícola	13	8	1	0
19.2.2) privilegien el perfil comercial y de servicios (fundamentalmente turismo)	10	11	1	0
19.2.3) que privilegien el uso residencial	8	9	5	0

Estimular actividades que....



## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

### 2. Tipo de organización:

CANTIDAD	TIPO
3	Cooperativa
3	Federación-cámara
1	Biblioteca
5	club social /deportivo
5	Otros
10	N/C



### 3. 3rea de actividad



1. Asistencia social o caridad	0
2. Salud	0
3. Educaci3n	2
4. Pobreza	0
5. Tercera edad	0
6. Niñez /Adolescencia	3
7. Deportes	6
8. Pol3tica	0
9. Cultura (m3sica, teatro,...)	5
10. Recreaci3n o tiempo libre	3
11. Investigaci3n	1
12. Desarrollo econ3mico	2
13. Medio ambiente	
14. Derechos Humanos	1
15. Desarrollo local o comunitario	3
16. Demandas vecinales o barriales	2
17. Representaci3n de empresarios y comerciantes	1
18. Representaci3n de trabajadores	2
19. Relaciones y actividades profesionales	0
20. Derechos de los consumidores	1
21. Familia	0
22. Empleo y formaci3n	0
23. Vivienda	0
24. Delincuencia y seguridad	0
25. Actividades religiosas/ parroquiales	0
26. Otros	2

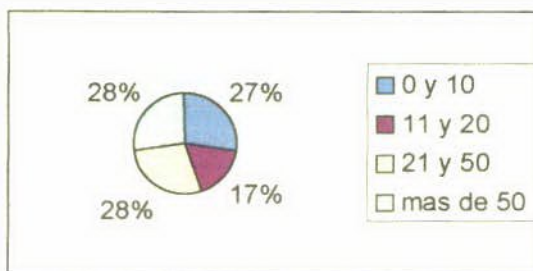
**Otros:** servicios p3blicos-distribuci3n de energ3a; cubrir distintos tipos de informaci3n dentro de la comunidad; servicio a la comunidad ante emergencia

4. Descripción breve de las actividades

Coop de Transformación y Comercialización	n/c
Cámara de Productores Agrícolas	presta servicios a productores con trámites, créditos, etc
Biblioteca Popular Sarmiento	lectura, investigación, préstamo libros y videos, Internet, cursos, talleres, etc
Asociación Ciclista	ciclismo
Juventud Unida	práctica de deportes (fútbol, ciclismo, atletismo, etc.) reuniones sociales
Grupo de teatro La Barda	talleres de formación artística, producción de espectáculos
Diario Río Negro	informar a través de la prensa escrita
Coop de Ganaderos de R.N. Y L.P.	venta de 4 hacienda y materiales rurales
Escuela Municipal de folklore	profesorado de danzas folklóricas, fogones, encuentros, festivales, etc
Club Defensores	escuela de fútbol, hockey, yoga, bochas, recreación, reuniones, exposiciones, etc
Cámara de Comercio e Industria	administración de una obra social y participación de lo antes mencionado
Liga de fútbol	rige y organiza todo fútbol federado de Río Colorado menor y mayor
Coop de Electricidad y anexos	distribución de energía eléctrica
Cámara de Productores Hortícolas	Nuclea productores hortícola de Río Colorado, presta asistencia y asesoramiento nuclear a los clubes y jugadores que practican este deporte y sui representación pcial.
Asociación de Bochas	actividades culturales, sociales, y documentación a extranjeros
Agrupación Chilena El Copihue	enseñanza de canotaje y kayakismo
Escuela de Canotaje	asistencia en incendios y accidentes, rescates, servicios, prevenciones
Asociación Bomberos Voluntarios	organiza competencias de palomas mensajeras / difunde la actividad
Asociación Colombófila	representa a los trabajadores en su relación con el municipio y/u otras organizaciones
SOYEM	
Cáritas - Parroquia Sagrado Corazón	n/c
Parroquia Sagrado Corazón (esc. Barrio Unión)	n/c
Escuelita de Cristo	n/c
Sociedad Rural	n/c
Colegio Médico	n/c
Club Atlético	
FM 2000	
Río Colorado Televisión	
FM Del Colorado	

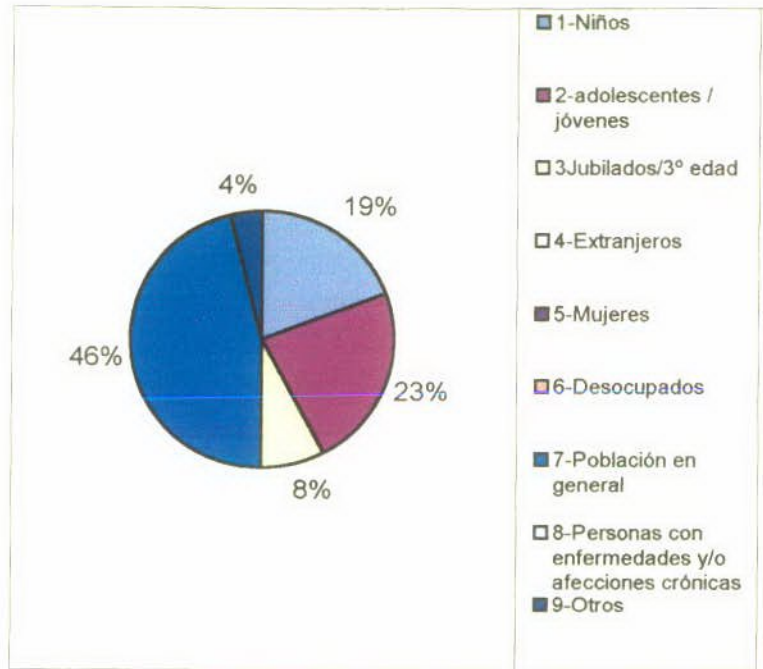
11. Número de miembros de las organizaciones

Rango	Valor
0 y 10	5
11 y 20	3
21 y 50	5
mas de 50	5



12. Público al que esta dirigido

1-Niños	5
2-adolescentes / jóvenes	6
3Jubilados/3° edad	2
4-Extranjeros	0
5-Mujeres	0
6-Desocupados	0
7-Población en general	12
8-Personas con enfermedades y/o afecciones crónicas	0
9-Otros	1



13. Fuentes de financiamiento de la organización

13.1- Subsidios o aportes del Estado Nacional	3
13.2- Subsidios o aportes del Estado Provincial	3
13.3- Subsidios o aportes del Estado Municipal	3
13.4- Aportes o donaciones de privados	4
13.5- Actividades productivas y/o comerciales propias	4
13.6 - Eventos / campañas para recaudar fondos	3
13.7-Becas	0
13.8-Planes Jefes y Jefas	2
13.9- Cuota Social	5
13.10-Créditos	0
13.11-Cooperación Internacional	0
13.12-Otros	0





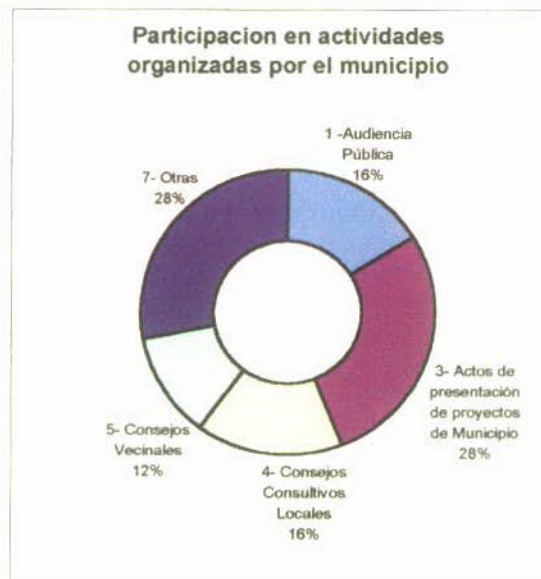
14. Posesión de personería jurídica

1= si	12
2= no	4
3= en trámite	1
4= no sabe	1



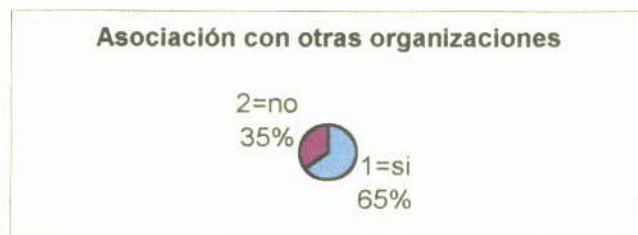
15. Participación en actividades organizadas por el municipio

1- Audiencia Pública	4
2- Actos de presentación de proyectos de Municipio	7
3- Consejos Consultivos Locales	4
4- Consejos Vecinales	3
5- Otras	7



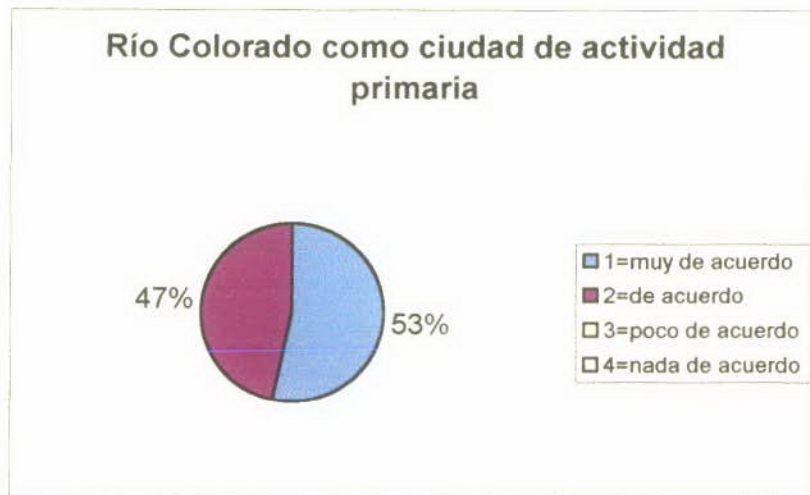
16. Asociación con otras organizaciones en los últimos dos años

si	no
11	6

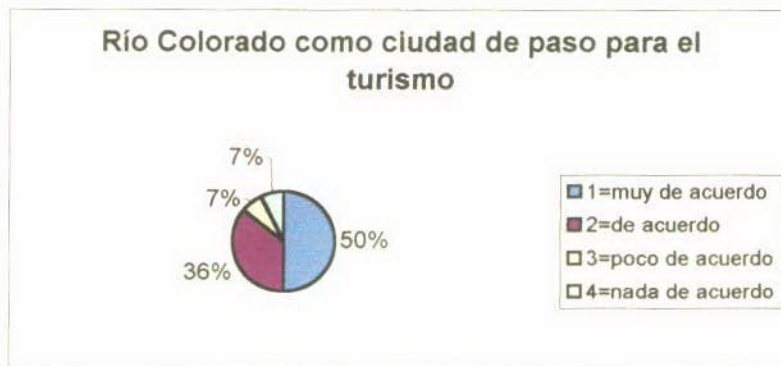


17. Perfil de la localidad de Río Colorado

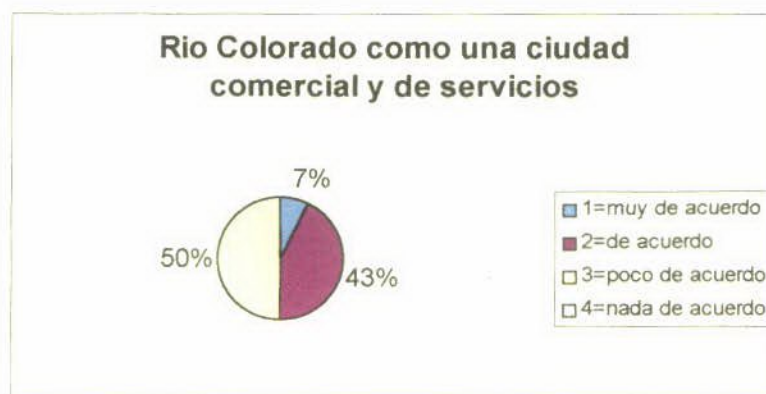
Río Colorado es una ciudad de actividad primaria	Valor
1= muy de acuerdo	8
2= de acuerdo	7
3= poco de acuerdo	0
4= nada de acuerdo	0



Río Colorado es una ciudad de paso para el turismo	Valor
1= muy de acuerdo	7
2= de acuerdo	5
3= poco de acuerdo	1
4= nada de acuerdo	1

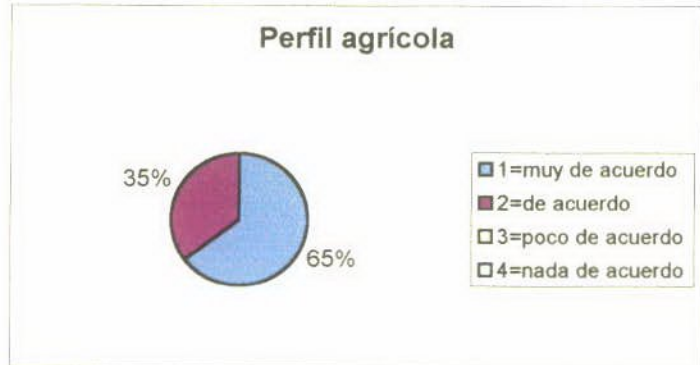


Río Colorado es una ciudad comercial y de servicios	Valor
1= muy de acuerdo	1
2= de acuerdo	6
3= poco de acuerdo	7
4= nada de acuerdo	0

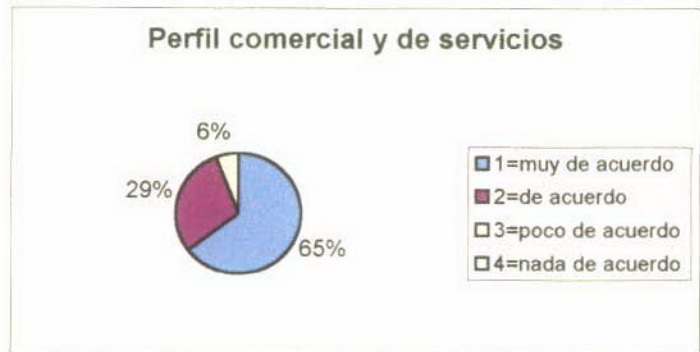


Desde el municipio se debería...

privilegiar el perfil agrícola	Valor
1= muy de acuerdo	11
2= de acuerdo	6
3= poco de acuerdo	0
4= nada de acuerdo	0



privilegiar el perfil comercial y de servicios	Valor
1= muy de acuerdo	11
2= de acuerdo	5
3= poco de acuerdo	1
4= nada de acuerdo	0



actividades que privilegien el uso residencial	Valor
1= muy de acuerdo	3
2= de acuerdo	7
3= poco de acuerdo	5
4= nada de acuerdo	0



privilegiar las actividades deportivas	Valor
1= muy de acuerdo	7
2= de acuerdo	6
3= poco de acuerdo	2
4= nada de acuerdo	0



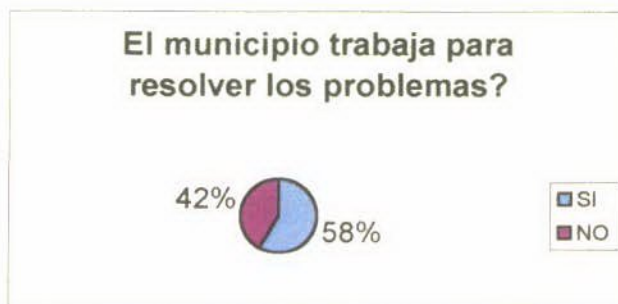
18. ¿Han realizado algún programa o proyecto con el municipio?

SI	NO
4	13



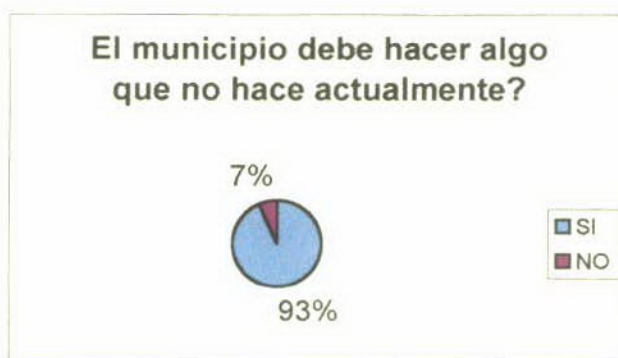
21. De acuerdo a los problemas de Río Colorado: ¿el municipio trabaja para resolverlos?

SI	NO
7	5



22. ¿Considera que el municipio debería hacer algo que no hace actualmente para resolverlos?

SI	NO
14	1



### *1.3- Organizaciones del Estado*

#### 1.3.1- Objetivos y Dimensiones

En este caso, también se pretendía que la totalidad de las organizaciones relevadas, de fuentes municipales, respondieran a la encuesta. Si bien se invitó a participar, el grado de respuesta fue inferior al esperado. Respondieron a la encuesta 40 organizaciones del estado y de la sociedad civil.

Los objetivos que se planteados fueron los siguientes:

- Evaluar el nivel de conocimiento de sus funciones y el rol que ocupan.
- Detectar las representaciones que las instituciones tienen sobre sí y la comunidad en general.
- Determinar el tipo y calidad de vínculo entre el municipio, gobierno provincial, otras organizaciones intermedias y la comunidad.
- Detectar y caracterizar como percibe la organización el clima social.

Las dimensiones de análisis fueron las siguientes:

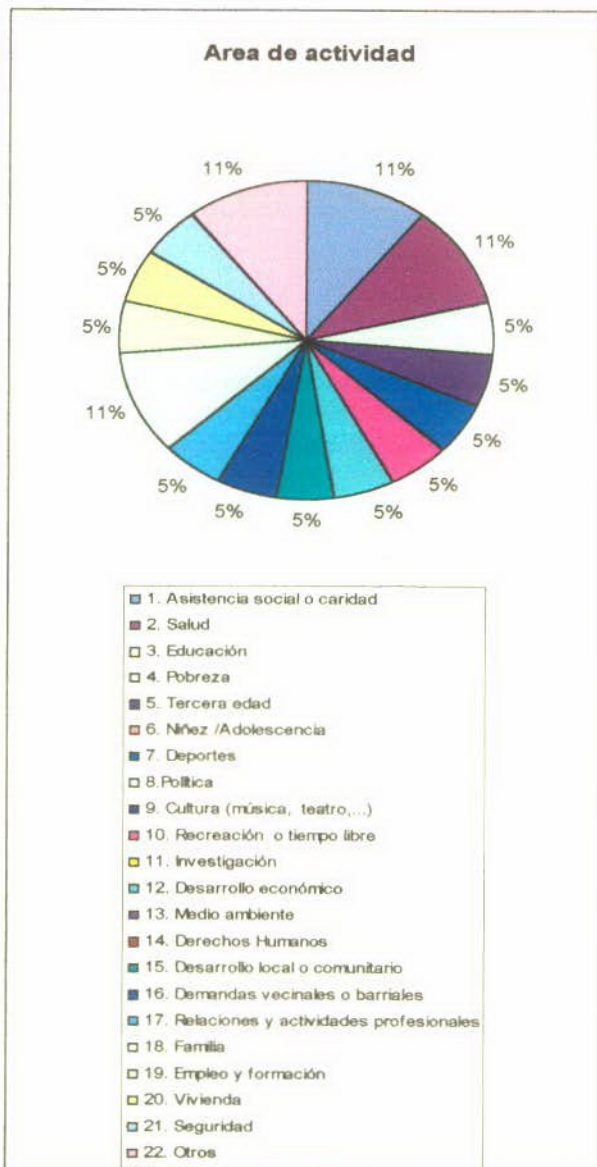
- Dimensión 1: Caracterización general de la organización, según tipo, actividades, composición y antigüedad.
- Dimensión 2: Evaluar las representaciones<sup>30</sup> que la institución tiene de sí y de la comunidad.
- Dimensión 3: Determinar los niveles de satisfacción de la organización con relación a su demanda.
- Dimensión 4: Relevar sus experiencias de participación en distintas actividades impulsadas desde el estado municipal.
- Dimensión 5: Análisis del nivel de asociación con otras organizaciones.
- Dimensión 6: Conocer sus opiniones sobre el futuro de Río Colorado y caracterizar las principales problemáticas de la localidad.
- Dimensión 7: Caracterización del clima social de Río Colorado

1.3.2- Informe de encuestas a organizaciones del estado

1- Las organizaciones que realizaron la encuesta fueron:

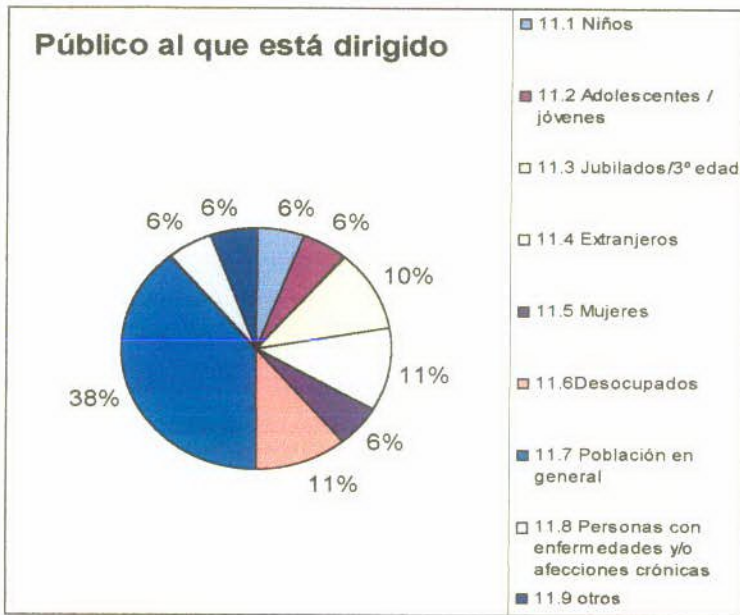
Sub Comisaría 70
Junta Vecinal Col J. Y E.
IPPV
ADERC
Delegación de Rentas
Programa Comer en Familia
Inspectoría de Trabajo
IPROSS
Hogar de Ancianos
ARSA

9- Área de actividad



1. Asistencia social o caridad	2
2. Salud	2
3. Educación	0
4. Pobreza	1
5. Tercera edad	1
6. Niñez /Adolescencia	0
7. Deportes	1
8. Política	0
9. Cultura (música, teatro,...)	0
10. Recreación o tiempo libre	1
11. Investigación	0
12. Desarrollo económico	1
13. Medio ambiente	0
14. Derechos Humanos	0
15. Desarrollo local o comunitario	1
16. Demandas vecinales o barriales	1
17. Relaciones y actividades profesionales	1
18. Familia	2
19. Empleo y formación	1
20. Vivienda	1
21. Seguridad	1
22. Otros	2

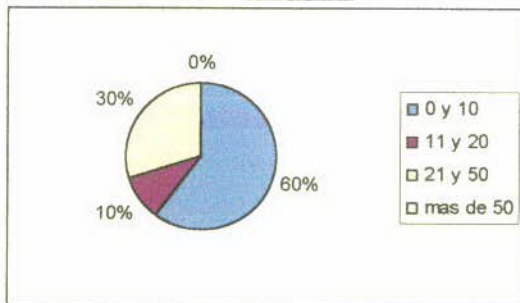
11- ¿A qué público está dirigida la actividad principal de la organización?



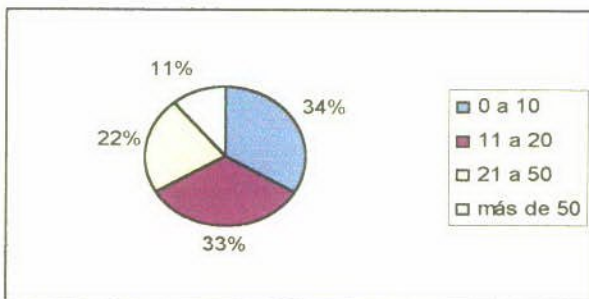
11.1 Niños	1
11.2 Adolescentes / jóvenes	1
11.3 Jubilados/3ª edad	2
11.4 Extranjeros	2
11.5 Mujeres	1
11.6 Desocupados	2
11.7 Población en general	7
11.8 Personas con enfermedades y/o afecciones crónicas	1
11.9 otros	1

12- Número de miembros de las organizaciones

Rango	Valor
0 a 10	6
11 a 20	1
21 a 50	3
mas de 50	0

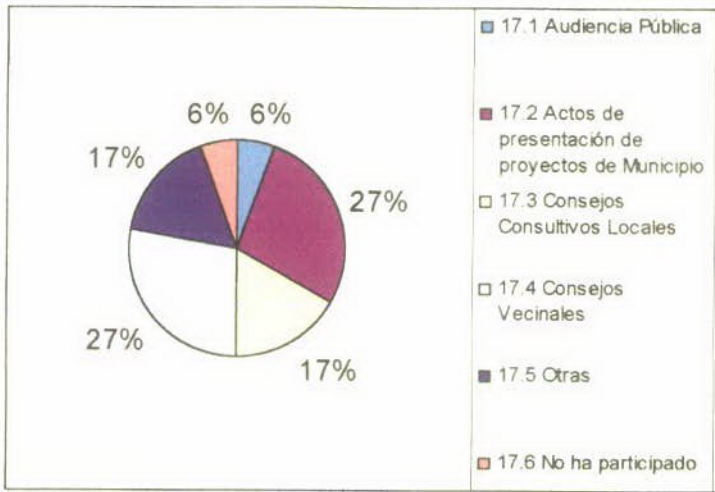


13- ¿Cuántas personas asisten a diario a la organización?



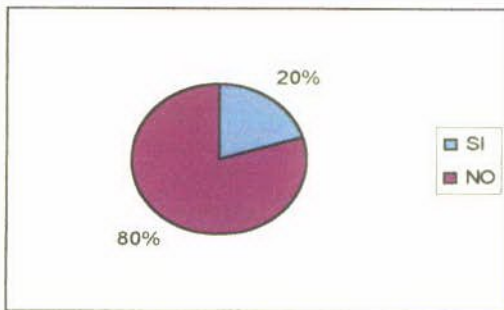
Rango	Valor
0 a 10	3
11 a 20	3
21 a 50	2
más de 50	1

17 - ¿Han participado en alguna actividad desarrollada por el municipio de Río Colorado en los últimos años?



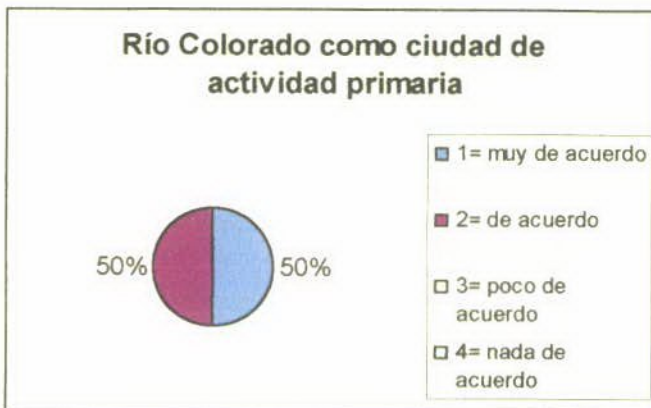
17.1 Audiencia Pública	1
17.2 Actos de presentación de proyectos de Municipio	5
17.3 Consejos Consultivos Locales	3
17.4 Consejos Vecinales	5
17.5 Otras	3
17.6 No ha participado	1

18- ¿Se han asociado con otras organizaciones en los últimos 2 años?



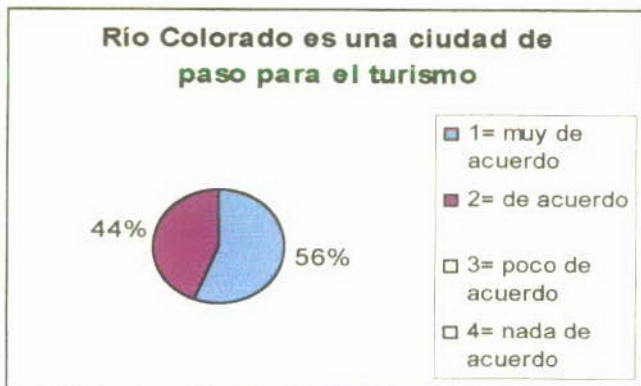
SI	2
NO	8

19. Perfil de la localidad de Río Colorado

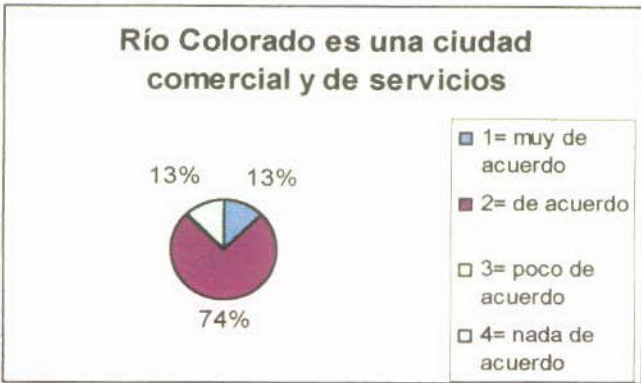


Río Colorado es una ciudad de actividad primaria	Valor
1= muy de acuerdo	4
2= de acuerdo	4
3= poco de acuerdo	0
4= nada de acuerdo	0

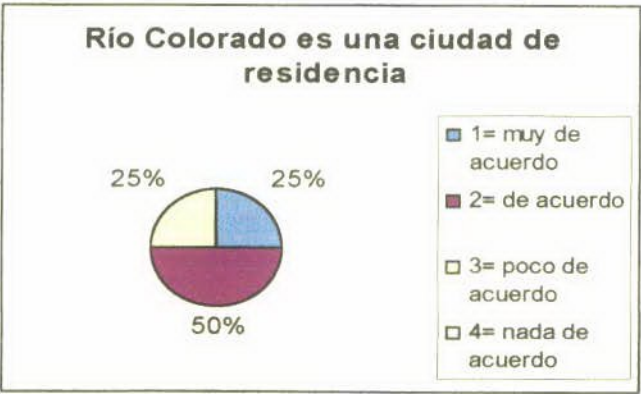




Río Colorado es una ciudad de paso para el turismo	Valor
1= muy de acuerdo	5
2= de acuerdo	4
3= poco de acuerdo	0
4= nada de acuerdo	0

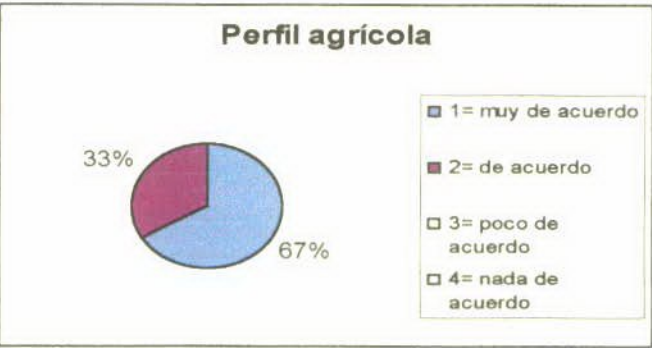


Río Colorado es una ciudad comercial y de servicios	Valor
1= muy de acuerdo	1
2= de acuerdo	6
3= poco de acuerdo	0
4= nada de acuerdo	1

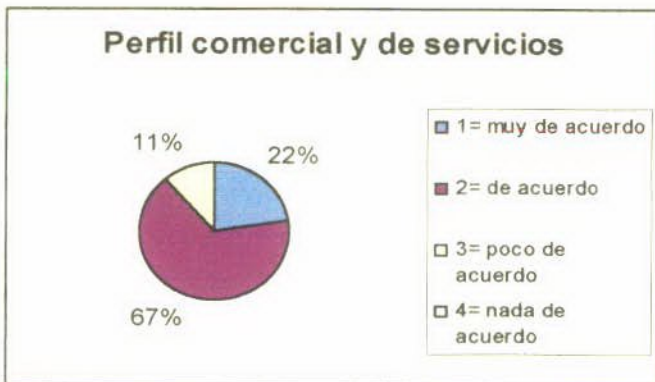


Río Colorado es una ciudad de residencia	Valor
1= muy de acuerdo	2
2= de acuerdo	4
3= poco de acuerdo	2
4= nada de acuerdo	0

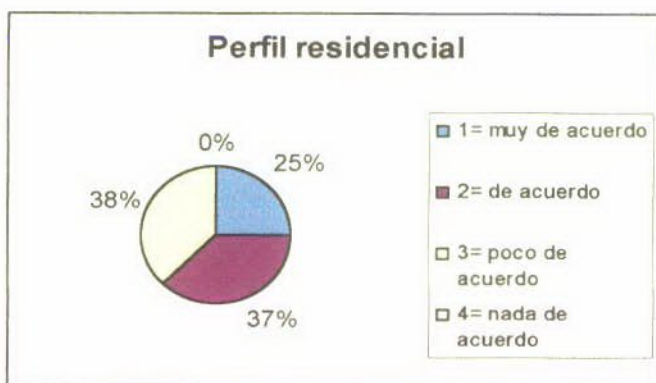
Desde el municipio se debería...



Privilegiar el perfil agrícola	Valor
1= muy de acuerdo	6
2= de acuerdo	3
3= poco de acuerdo	0
4= nada de acuerdo	0



Privilegiar el comercial y de servicios	Valor
1= muy de acuerdo	2
2= de acuerdo	6
3= poco de acuerdo	1
4= nada de acuerdo	0

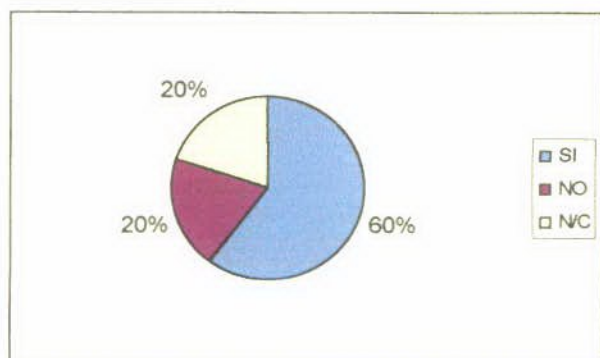


Privilegiar el uso residencial	Valor
1= muy de acuerdo	2
2= de acuerdo	3
3= poco de acuerdo	3
4= nada de acuerdo	0



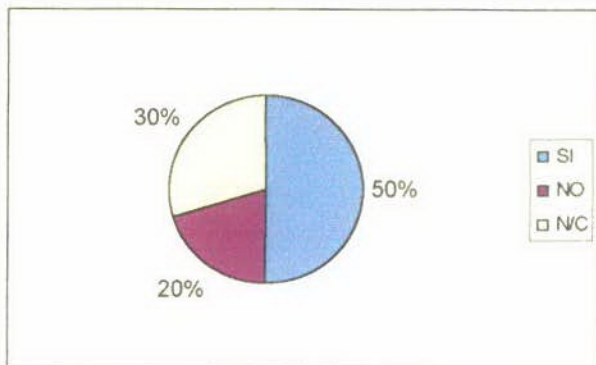
Privilegiar las actividades deportivas	Valor
1= muy de acuerdo	1
2= de acuerdo	6
3= poco de acuerdo	1
4= nada de acuerdo	0

21. De acuerdo a los problemas de Río Colorado: ¿el municipio trabaja para resolverlos?



SI	6
NO	2
N/C	2

22 - ¿Considera que para resolver los problemas de Río Colorado, el municipio debería hacer algo que actualmente no hace?



SI	5
NO	2
N/C	3

*1.4- Actores Sociales*

**1.4.1- Objetivo y Dimensiones**

El muestreo estadístico, en esta área de análisis, se realizó tomando aproximadamente el 3% del padrón electoral por barrio.

A los actores sociales se realizaron, en total, 403 encuestas, planteándose los siguientes objetivos:

- Evaluar el nivel de conocimiento de las acciones de gobierno municipal, provincial, nacional, y/ o los organismos intermedios, sus funciones y el rol que ocupan.
- Detectar las problemáticas locales.
- Detectar las representaciones que los actores tienen sobre las instituciones, gubernamentales y no gubernamentales y sobre la comunidad en su conjunto.
- Determinar el tipo y calidad de vínculo entre el municipio, gobierno provincial, otras organizaciones intermedias y entre vecinos.
- Detectar y caracterizar el clima social de la localidad.

Las dimensiones de análisis incluidas en las encuestas fueron las siguientes:

- Dimensión 1: Caracterización del nivel de instrucción, ocupación, convivientes del encuestado.
- Dimensión 2: Representación social de la localidad, otorgándole atributos positivos y negativos.
- Dimensión 3: Caracterizar y evaluar el nivel de conocimiento de las acciones que lleva adelante el municipio.
- Dimensión 4: Análisis de la interacción ciudadano-municipio.
- Dimensión 5: Análisis de la interacción ciudadano-organizaciones.
- Dimensión 6: Identificar los canales de comunicación de las acciones de gobierno municipal y provincial.

**1.4.2- Informe de las Encuestas a los Actores Sociales**

Dado que los resultados de las encuestas son el tema sobre el que se trabajó en el Taller del Perfil Psicosocial de Río Colorado, a fin de no ser repetitivos, nos remitimos a las filminas allí presentadas ya que contienen la lectura de los datos arrojados por estas encuestas.

## 2 – TALLERES

### 2.1- Taller del Perfil Psicosocial de Río Colorado.

**Tallerista**

*Lic. Juan José Ruiz Rodríguez*

#### 2.1.1- Desarrollo y Análisis.

El taller consistió en dar a conocer el resultado de la encuesta tomada a los actores sociales. La cual nos permitió evaluar la relación del municipio y la comunidad y el perfil psicosocial de los ricoloradenses.

El primer dato a tener en cuenta el perfil ocupacional de quienes contestaron la encuesta que fue:

- Amas de casa 31,4%
- Empleados 24,3%
- Comerciantes 8,4%
- Jubilados 6,7%
- Estudiantes 6,4 %
- Docentes 5,2
- Desocupados 5%

Luego mostramos aquellas cosas por las que se siente orgulloso de su localidad

- Tranquilidad (29, 3%)
- Gente (15, 6%)
- Seguridad (11, 6%)
- Solidaridad (7%)

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Aquí se les pidió que tuvieran en cuenta el dato de “la gente” para compararlo con otra información que surge de la encuesta, en el área de clima social, específicamente en el de confianza.

Luego se les mostraron los tres problemas principales de Río Colorado estos fueron:

- Falta de Trabajo 29% en este caso se hace referencia a los jóvenes, es posible que surja de esta manera ya que la mayoría de los encuestados fueron amas de casa.
- Servicios 10.4 % este punto hace referencia a diversos tipos: cloacas, pavimento, iluminación de las vía pública, residuos etc.
- Falta de Vivienda 9,4%
- Políticos 4,7% en este punto se hace referencia a las peleas entre los políticos, que generalmente se hacen de forma mediática, la gente expresa en este ítem estar molesta por estas situaciones.
- Ns/Nc 9.4 %

En el área de relación institucional del municipio con la comunidad las preguntas evaluadas fueron:

-¿Considera que el municipio trabaja para resolver los problemas?

- Si 42,1%
- No 46,3 %
- Ns/Nc 11,6 %

Ante esta respuesta podemos ver que son posiciones polarizadas.

-¿Sabe quién es el intendente de Río Colorado?

- Si 98%
- No 2%

En esta respuesta observamos el alto grado de conocimiento que tiene la comunidad de la máxima autoridad local.

-¿Cómo calificaría la gestión municipal?

- 5% muy buena
- 43.2 % bueno
- 44 % regular
- 7.8 % malo

Cuando indagamos por qué calificaban la gestión de esta manera las respuestas fueron:

- Se hacen cosas 26,5 %
- Mejorar gestión municipal 11,6 %
- Escuchar a la gente 7,7%
- Mejorar la Comunicación institucional 4 %
- Proselitismo 4%

De esto podemos inferir que la justificación reafirma la calificación que se le dio a la gestión en la pregunta anterior.

-¿Considera que para resolver los problemas de Río Colorado, el municipio debería hacer algo que actualmente no hace?

- Si 81.6%
- No 18.4%

Ante esto, le preguntamos a los actores sociales qué se debería hacer y la respuesta obtenida fue la siguiente

- Escuchar a la gente 16%
- Mejorar la gestión municipal 12%
- Mejorar la comunicación 6.2 %
- Generar trabajo 5,4 %
- Acción social 4,7%
- Mejorar servicios 4,5%
- Incrementar la participación 4,5%
- Cumplir lo que prometen 4,5%
- Incluir profesionales en la gestión 3 %
- Ns/Nc 25 %



Llama la atención que ante la pregunta de que debería hacer para resolver los problemas la respuesta no está asociada a la ausencia de servicios públicos que el municipio debería prestar y no presta, sino a cuestiones referidas al campo de lo vincular. Es claro que el planteo que se hace a las autoridades municipales tiene que ver con la necesidad de ser escuchado, mejorar la gestión hace referencia a mejorar las instancias de comunicación y participación.

Luego del curso, las repercusiones sobre algunos temas tratados, aquellas necesidades que se revelaron a través de la encuesta, se comenzaron a ver en el periódico provincial como acciones de gobierno.

Continuando con el taller, se mostró que cosas consideraban que el municipio hacía bien y los resultados mas significativos fueron:

Servicios 24% si observamos este dato, vemos que entre los principales problemas de Río Colorado los servicios era uno de los indicadores más fuertes con 10,4 %. Acción Social 11,4 %

Gestión Municipal 10,4

Ns/Nc 30,9 %

-En relación a su barrio, ¿cuánta presencia cree que el Municipio tiene?

- Mucha 7%
- Bastante 27.2 %
- Poca 52.5 %
- Ninguna 13.3 %

Los indicadores de esta respuesta están mostrando la debilidad de la Gestión en el área comunicacional. Los vecinos no "ven" el municipio en el barrio, es decir que para "verlo" o tener contacto con el municipio son ellos quienes tienen que trasladarse hacia el asentamiento del municipio.

Se les comunicó a los participantes que cuando el Intendente tomo conocimiento de esta encuesta y de este dato en particular decidió hacer un cronograma de visita y atención personalizada en los distintos barrios de la localidad.

- Habitualmente, ¿realiza trámites en el Municipio?

- Si 53.6%
- No 46.1 %

A los que respondieron que Sí se les preguntó ¿Cómo califica de 1 a 10 la atención que recibe cada vez que va? La puntuación media obtenida fue de 7,02.

Relacionando esta pregunta con la anterior, esto puede deberse aun indicador favorable para la gestión municipal que, si bien la concurrencia al municipio no es masiva, aquellos que concurren logran en gran medida respuesta a sus necesidades.

### 2.1.2 - Caracterización del clima social de Río Colorado

Otro aspecto tratado en el desarrollo del taller fue en el plano de la Confianza a las Instituciones la pregunta formulada fue: ¿Cuánta Confianza siente usted respecto de las siguientes Instituciones? (1= No Confía / 4= Mucha Confianza)

- Gobierno provincial 2.38
- Gobierno municipal 2.18
- Organizaciones sociales 2.77

Aquí observamos que la confianza es pareja entre los diferentes tipos de instituciones y que los resultados obtenidos superan escasamente la media.

Aquí se trabajó con el concepto de confianza de acuerdo al marco teórico que se desarrollara mas adelante .

Para profundizar el tema de la confianza se preguntó ¿Piensa Ud. que se puede confiar en otras personas, o se debe ser cauto con los demás?

Se debe ser cauto 73,8 %

Se puede confiar en los otros 25,7%

Aquí le pedimos a los talleristas que recuerden el dato, sobre el que habíamos señalado al inicio del taller que surge en el ítem de cosas de las cuales se siente orgullo de su localidad ("la gente").

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

El indicador significativo de orgullo por pertenecer a la localidad era la gente, sin embargo dicen que se debe ser cauto con los otros, aquí observamos una contradicción.

El equipo de trabajo señala que este tema debe ser tratado como ítem especial en el próximo taller.

En la siguiente etapa de este primer taller, se trabajó el concepto de Clima Emocional Social explicando que este concepto hace referencia a las emociones que son percibidas por una sociedad en relación con su situación socio política. En los tiempos de represión política la gente siente miedo a expresar sus ideas en público; en tiempos de tensión étnica hay odio hacia otros grupos, etc.

Al evaluar el estado de su localidad, el clima o ambiente social, las respuestas fueron: (1= Nada / 5= Mucho)

- Situación económica: muy buena 2.82
- Clima o ambiente de la localidad es: muy bueno 3.49

Ambos indicadores superan la media pero hay una marcada tendencia percibir un clima emocional social propicio.

Profundizando en el Clima Emocional Social los resultados obtenidos sobre la pregunta que indaga sobre como evalúa el estado de su localidad, el clima o ambiente social es: (1= Nada / 5= Mucho)

- Esperanza: 3.71
- Solidario: 4.03
- Confianza en Instituciones. 3.2
- Miedo, Ansiedad: 2.39
- Enojo, Hostilidad de la gente: 2.29
- Tristeza, Pasividad: 2.53
- Alegría, Confianza: 3.08
- Tranquilidad p/hablar: 3.78

Cuando un clima se solidifica se desarrolla cierto consenso, por lo que puede existir una representación social sobre la situación de la sociedad y sobre las

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

normas acerca de lo que uno debe sentir. En este caso observamos que el clima social es positivo y propicio para poder desarrollar un proyecto local con un alto nivel de consenso para fortalecer los vínculos ya que los indicadores positivos superan ampliamente a los negativos.

Por otro lado vemos que la tranquilidad para hablar es un dato significativo así como en otros ítem era la necesidad de sentirse escuchados, esto nos muestra claramente que ésta es una línea de acción a tener en cuenta.

Frente a la pregunta: ¿Cómo evalúa usted el desarrollo de la localidad?  
(1= Muy Malo / 7= Muy Bueno)

Nivel de Desarrollo Alcanzado por Localidad: 5.18

Podemos decir que el desarrollo alcanzado es bueno.

Este dato refuerza lo percibido en la pregunta anterior es decir un clima social óptimo para poder pensar en el proceso que implica el desarrollo local.

Ante la pregunta de ¿Cómo evalúa usted el vínculo entre el municipio y la ciudadanía? La respuesta obtenida fue: (1= Muy Malo / 7= Muy Bueno)

Vínculo actual entre el Municipio y la Ciudadanía: 4.25

De esto se deduce que el vínculo es regular y esto se condice con la necesidad que la gente tiene de ser escuchada y de mejorar la calidad del vínculo con las autoridades municipales.

Finalmente se trabajó con las siguientes dos variables:

- Obstáculos principales en el área del Desarrollo de la Localidad

- Falta de Trabajo (19,2%)
- Políticos (6%)
- Falta de empresas (5,2%)
- Participación gente (2,1%)

**- Obstáculos principales en el vínculo del Municipio y la Ciudadanía**

- Mayor participación y comunicación (17,6%)
- Escuchar a la gente (12,3%)
- Falta de Confianza (7,5%)
- Falta de Diálogo (4%)

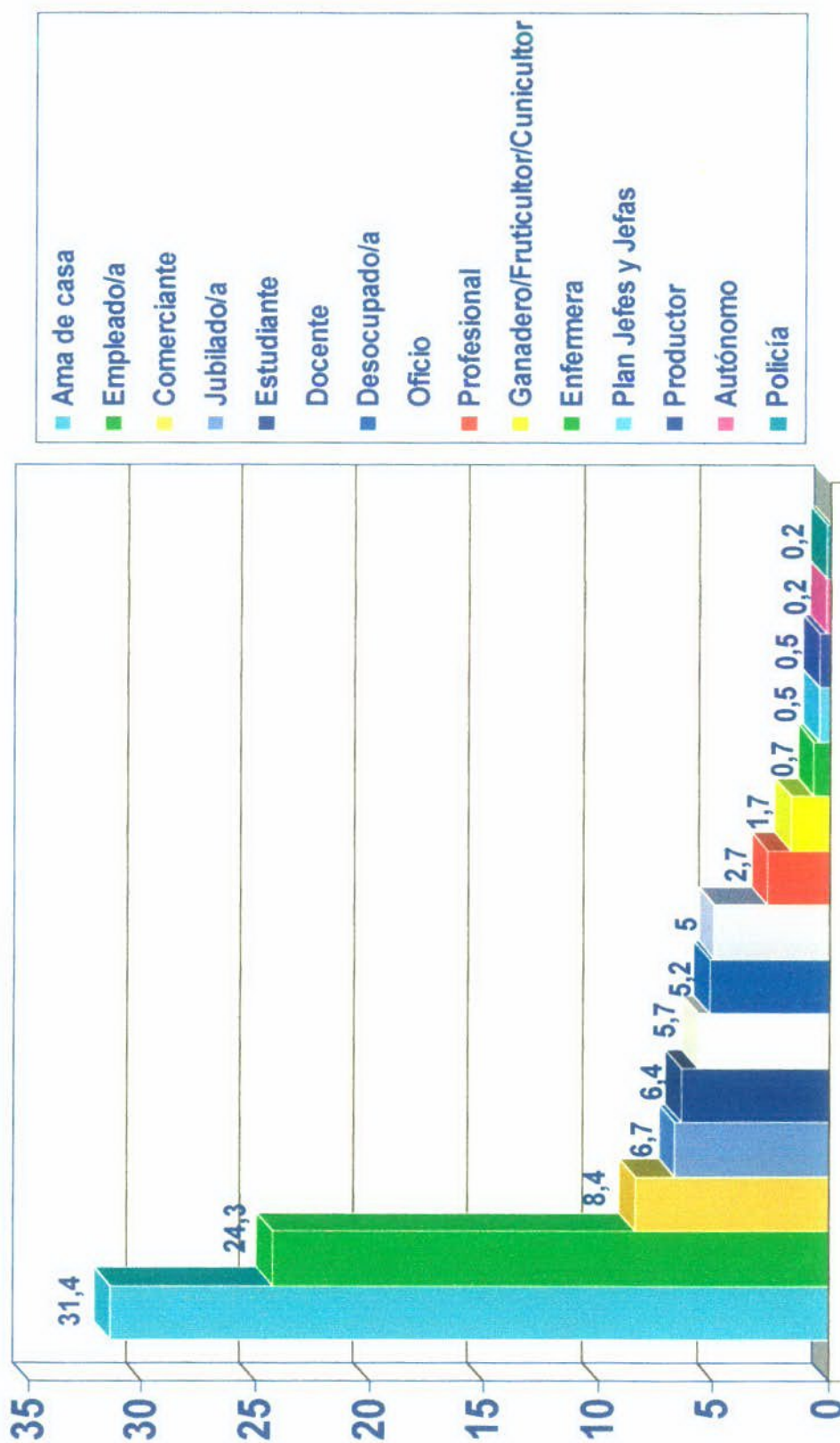
Ambas son coincidentes en relación a la pregunta que hace referencia a la evaluación tanto del desarrollo local y del vínculo entre el municipio y la ciudadanía.

2.1.3- Filminas del Taller del Perfil Psicosocial de Río Colorado

**TALLER**  
**Perfil Psicosocial de Río**  
**Colorado**

# Ocupación

(n= 404)



# Cosas por las que se siente orgulloso de su localidad

(Respuestas Múltiples)

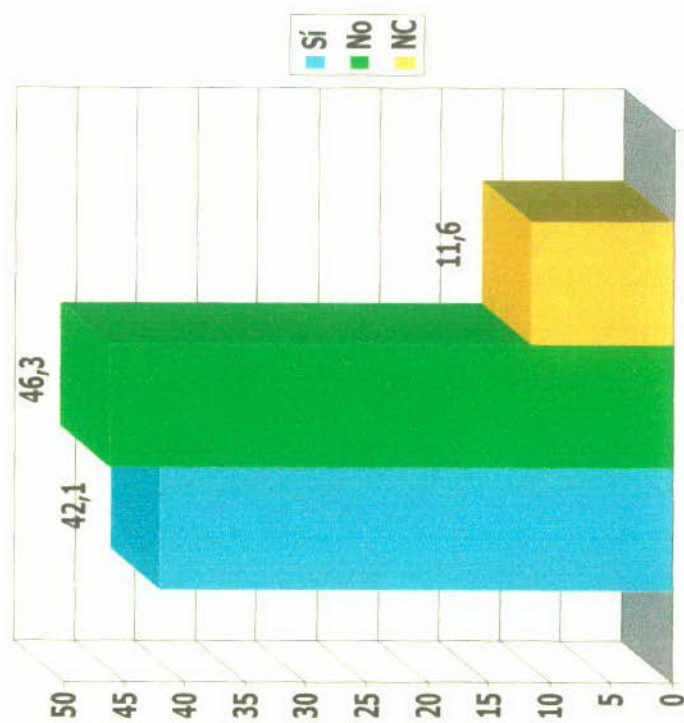
- Tranquilidad (29, 3%)
- Gente (15, 6%)
- Seguridad (11, 6%)
- Solidaridad (7%)



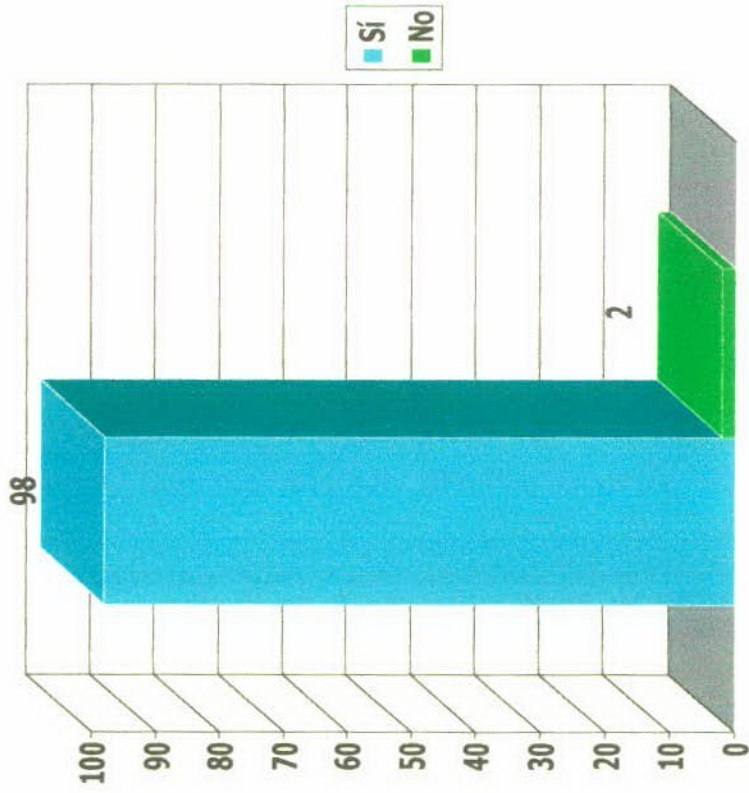
## Tres problemas principales de Río Colorado

- Falta de Trabajo 29%
- Servicios 10,4%
- Falta de Vivienda 9,4%
- Acción Social 5%
- Políticos 4,7%
- NS/NC 9,4%

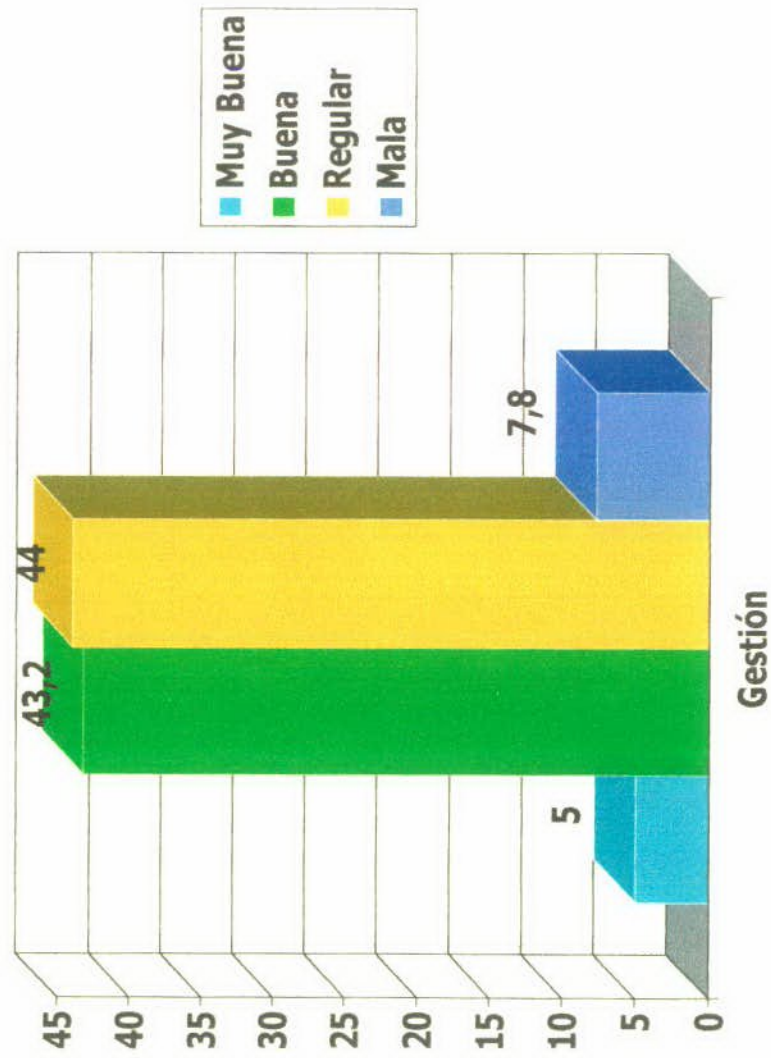
# ¿Considera que el municipio trabaja para resolver los problemas?



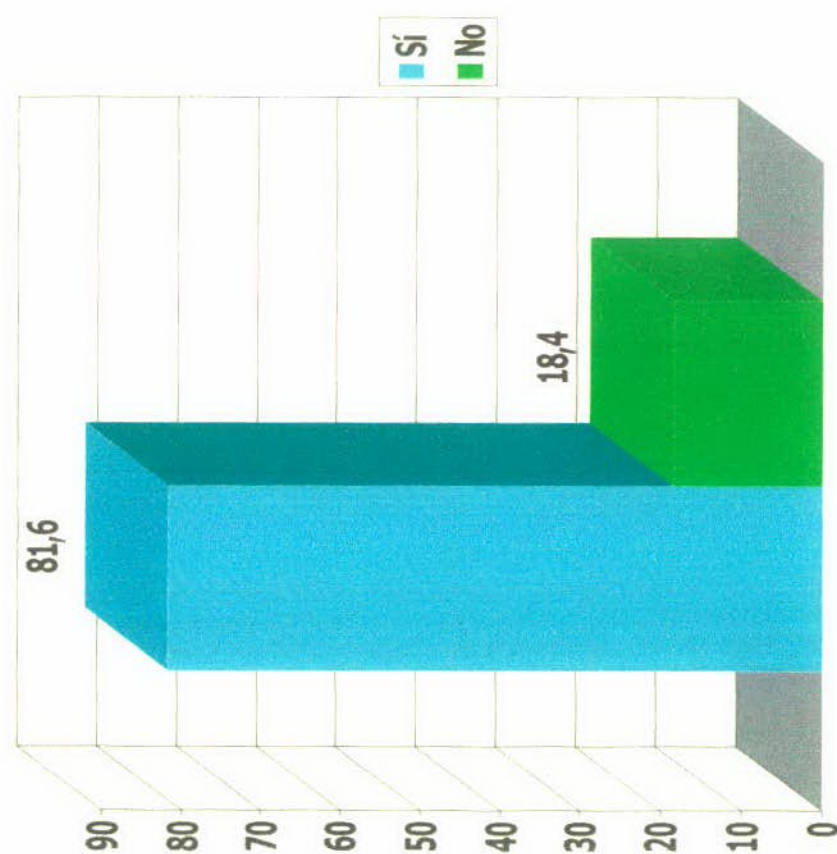
# ¿Sabe quién es el Intendente de Río Colorado?



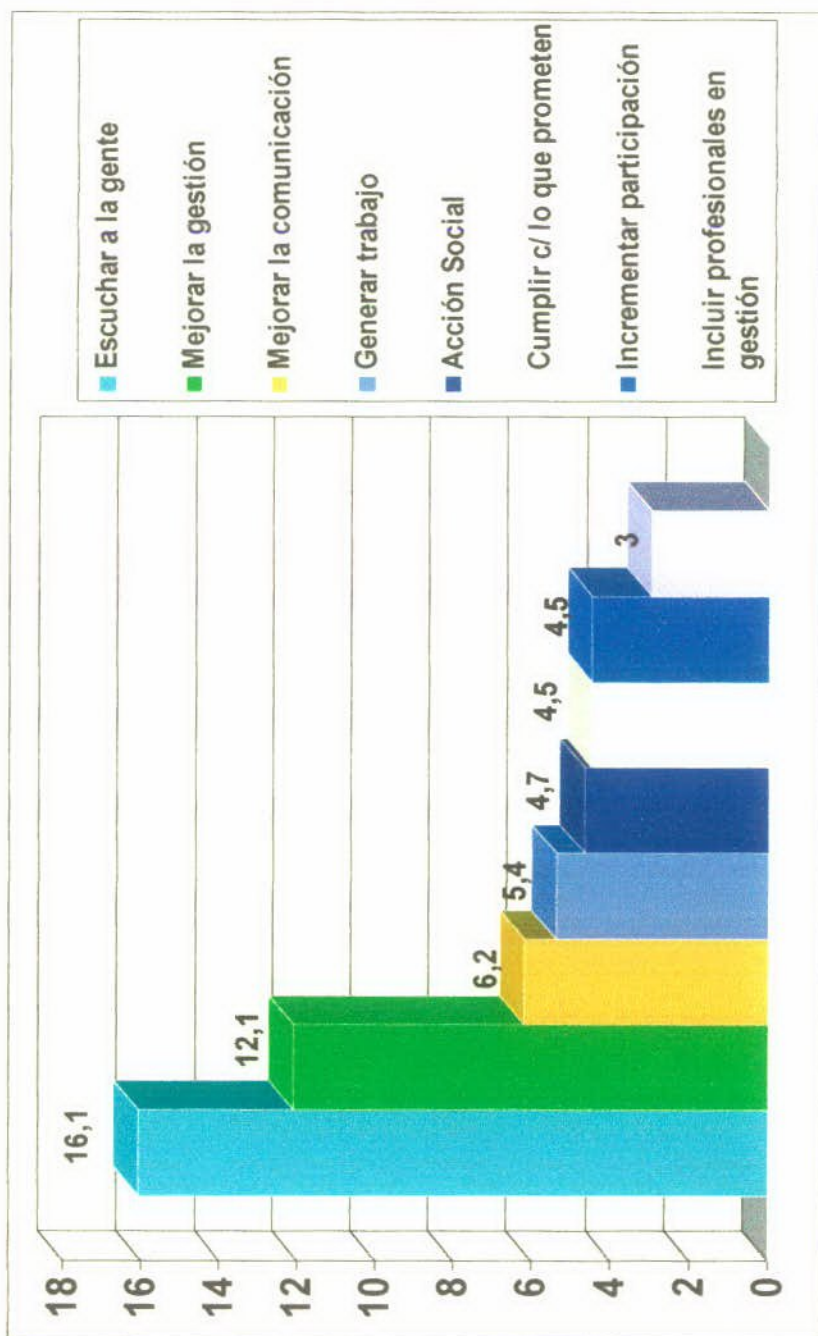
# ¿Cómo calificaría la gestión municipal?



¿Considera que para resolver los problemas de Río Colorado, el municipio debería hacer algo que actualmente no hace?



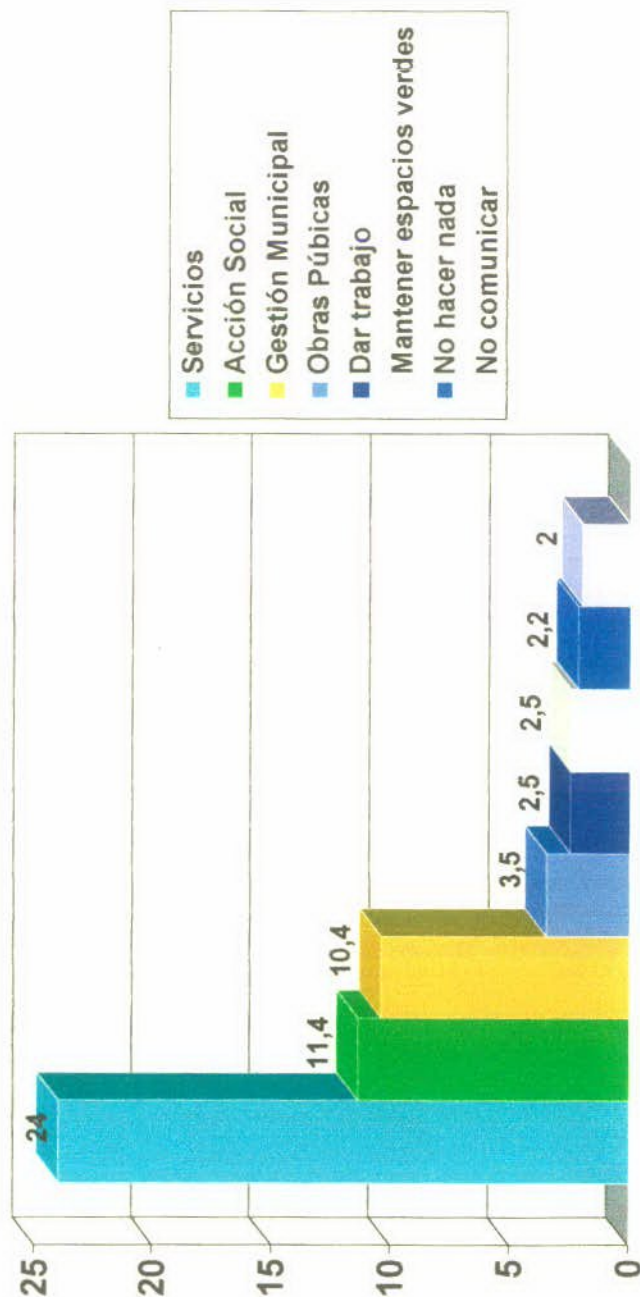
# Cosas que el Municipio debería hacer y actualmente no hace (n= 404)



NS/NC: 25,7% (104)

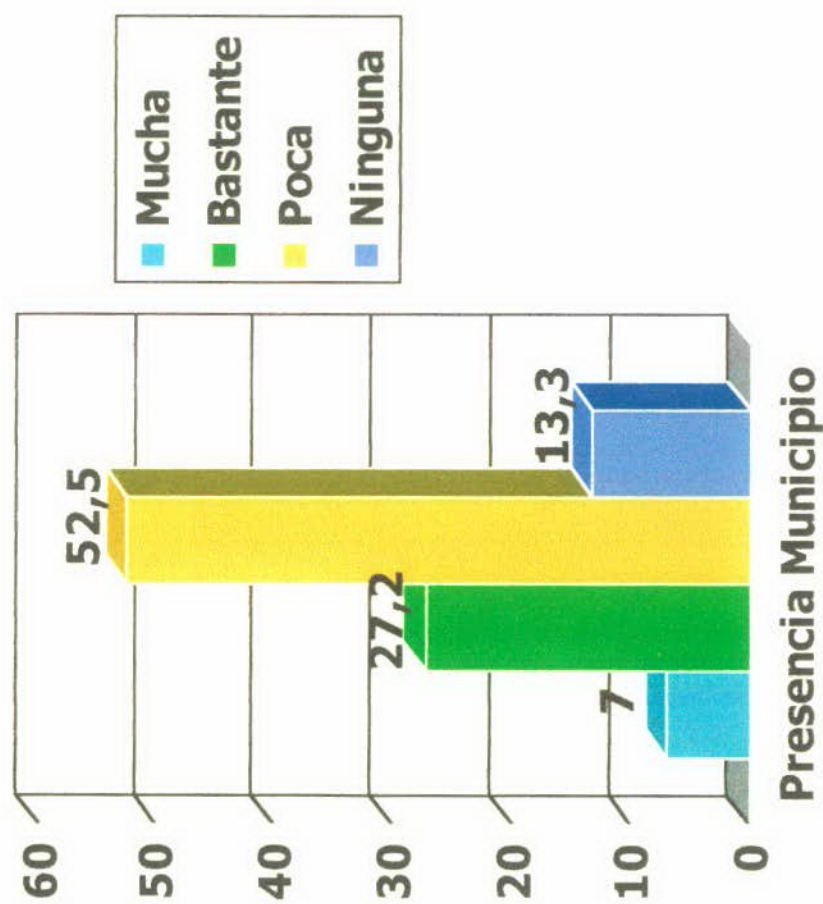
# Cosas que considera que el Municipio hace bien

(n=404)



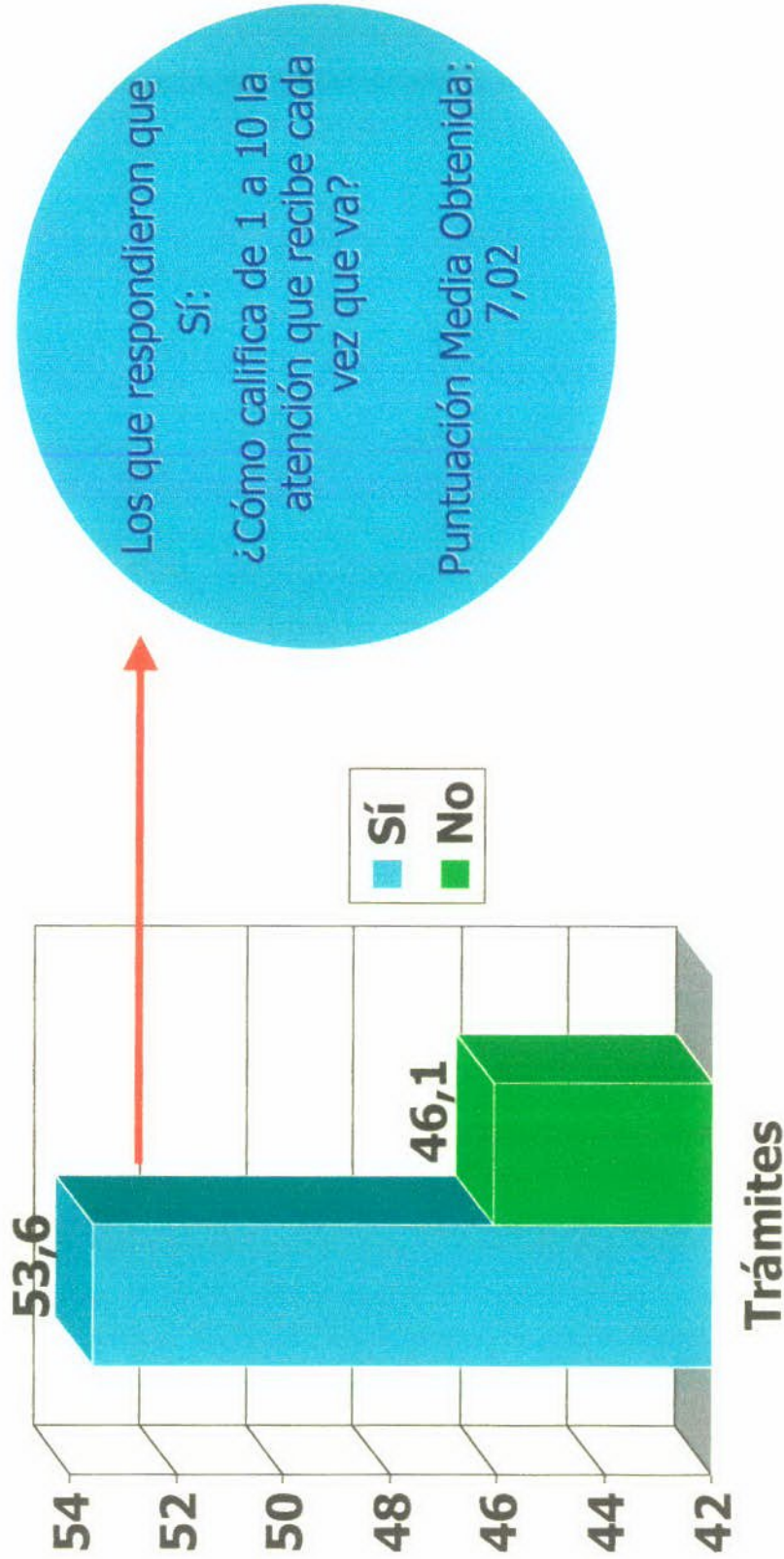
NS/NC= 30,9% (125)

# En relación a su barrio, ¿cuánta presencia cree que el Municipio tiene?



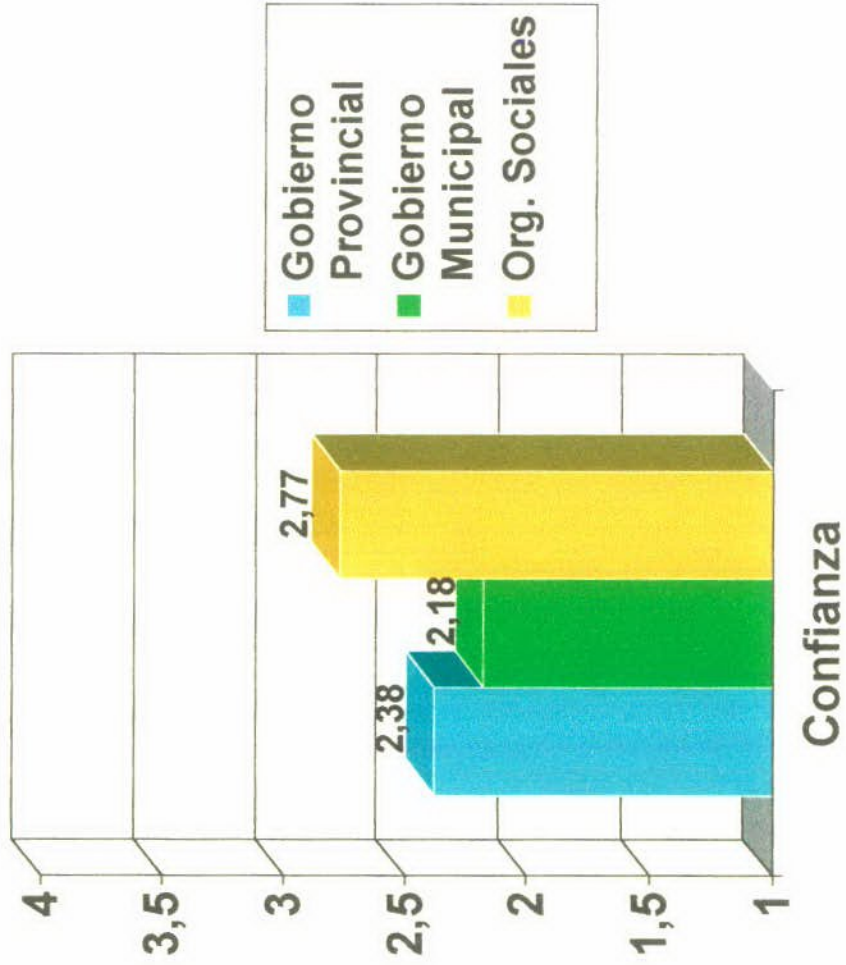


# Habitualmente, ¿realiza trámites en el Municipio?

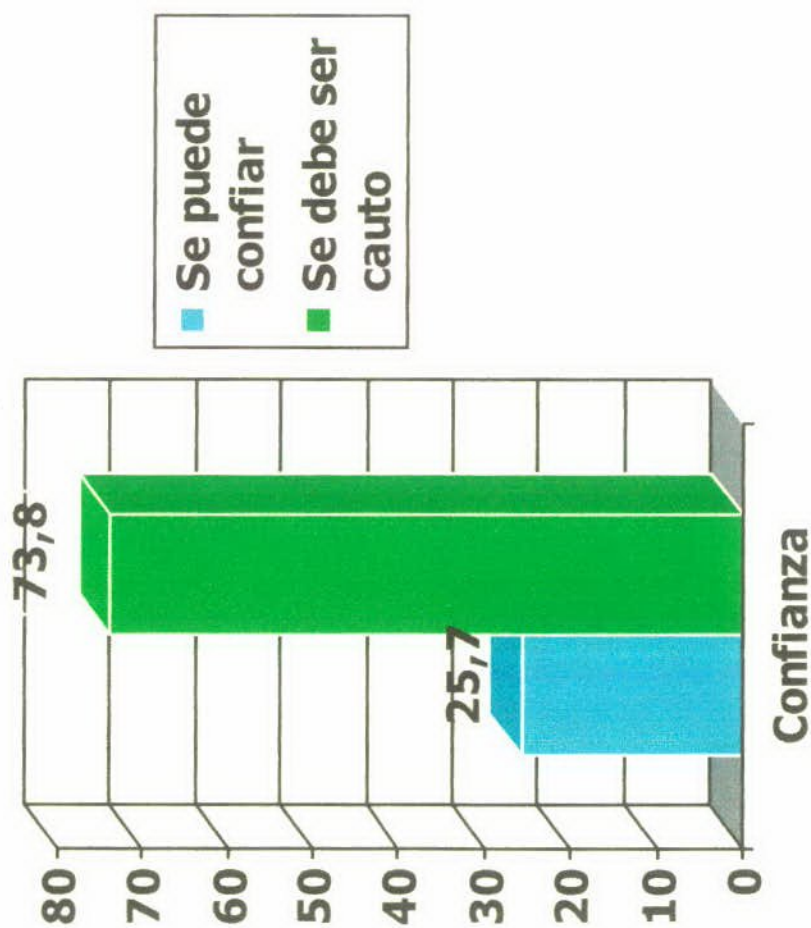


# Confianza Instituciones

¿Cuánta Confianza siente Ud. respecto de las siguientes Instituciones?  
(1= No Confía / 4= Mucha Confianza)



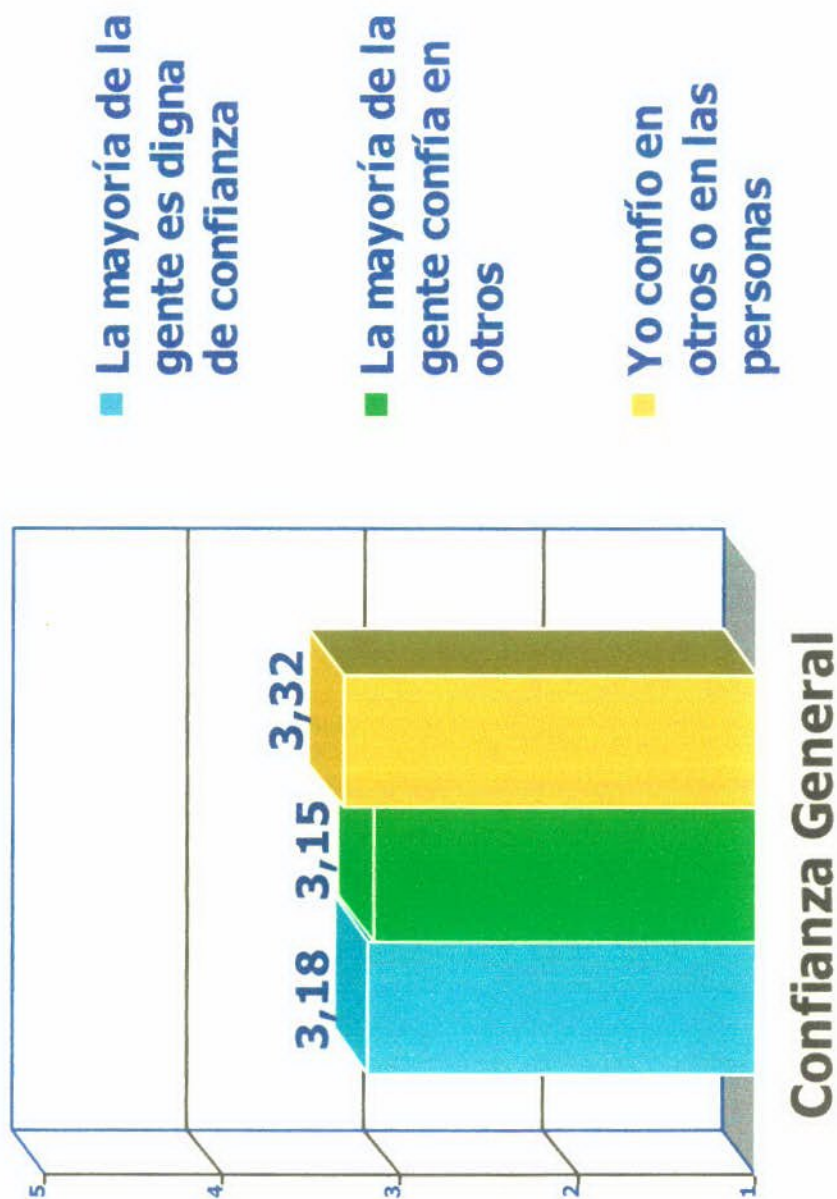
¿Piensa Ud. que se puede confiar en otras personas, o se debe ser cauto con los demás?



# Confianza General

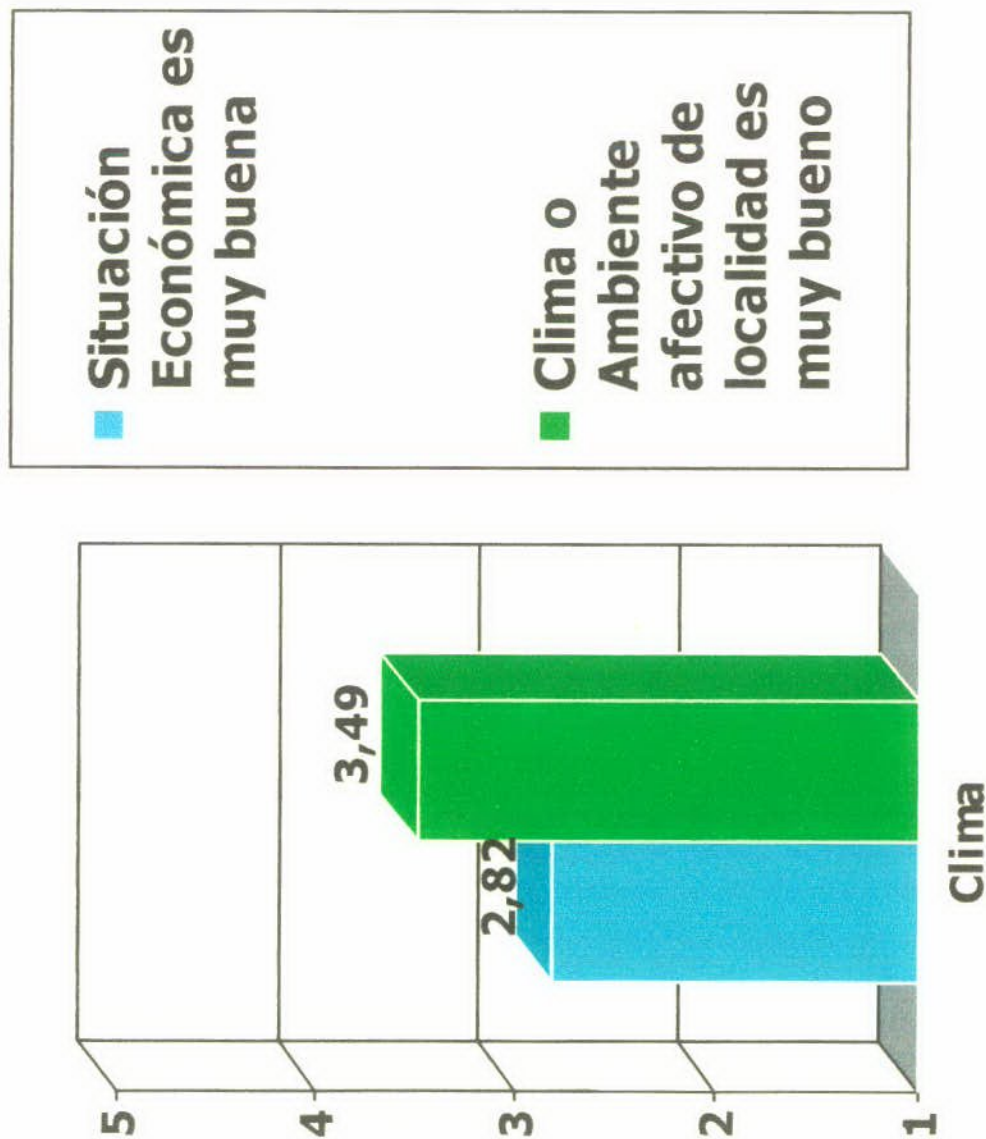
“Indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las afirmaciones”

(1= Desacuerdo / 5= Acuerdo)



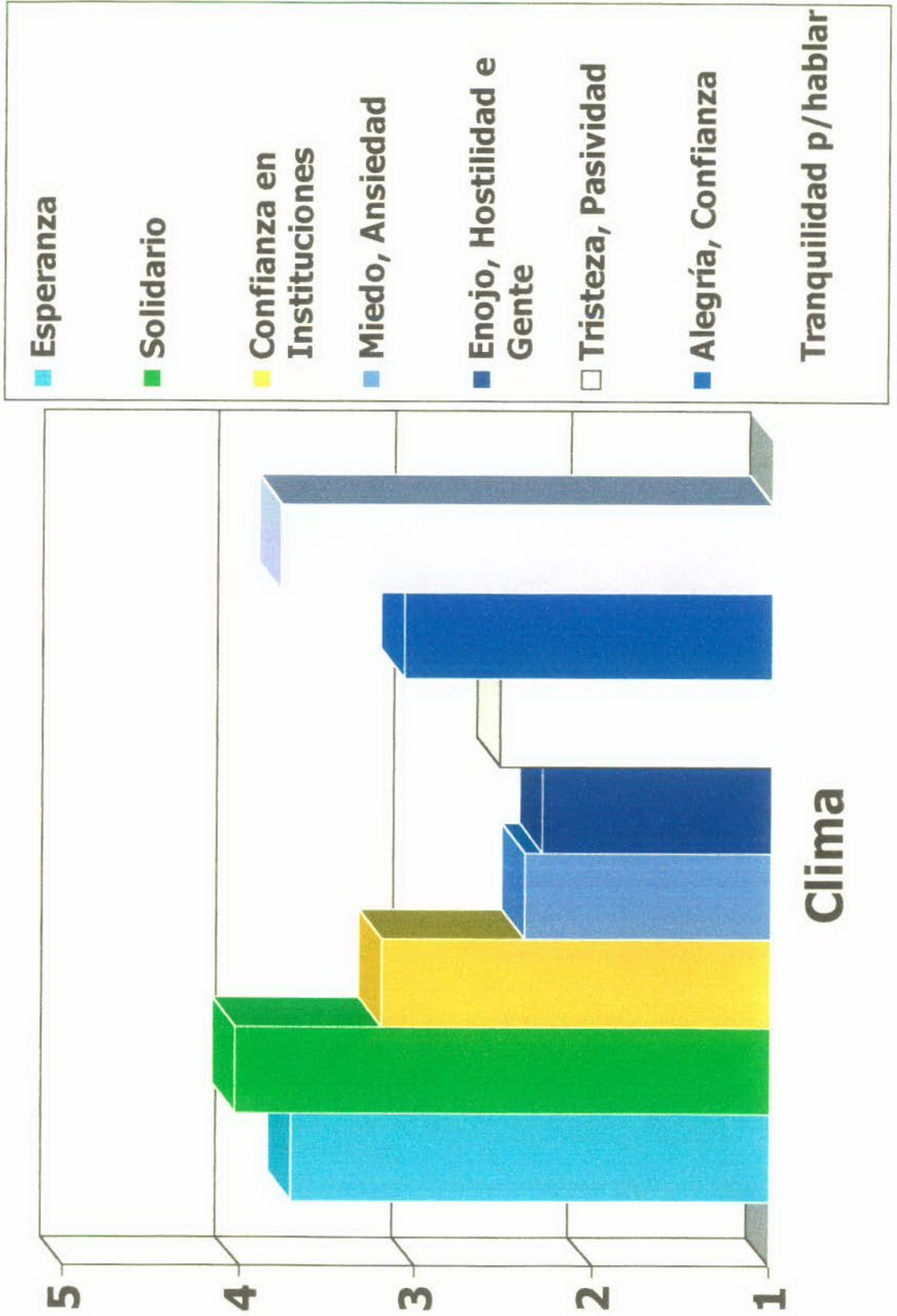
# Clima Emocional Social

“Evalúe el estado de su localidad... el clima o ambiente social es....”  
(1= Nada / 5= Mucho)



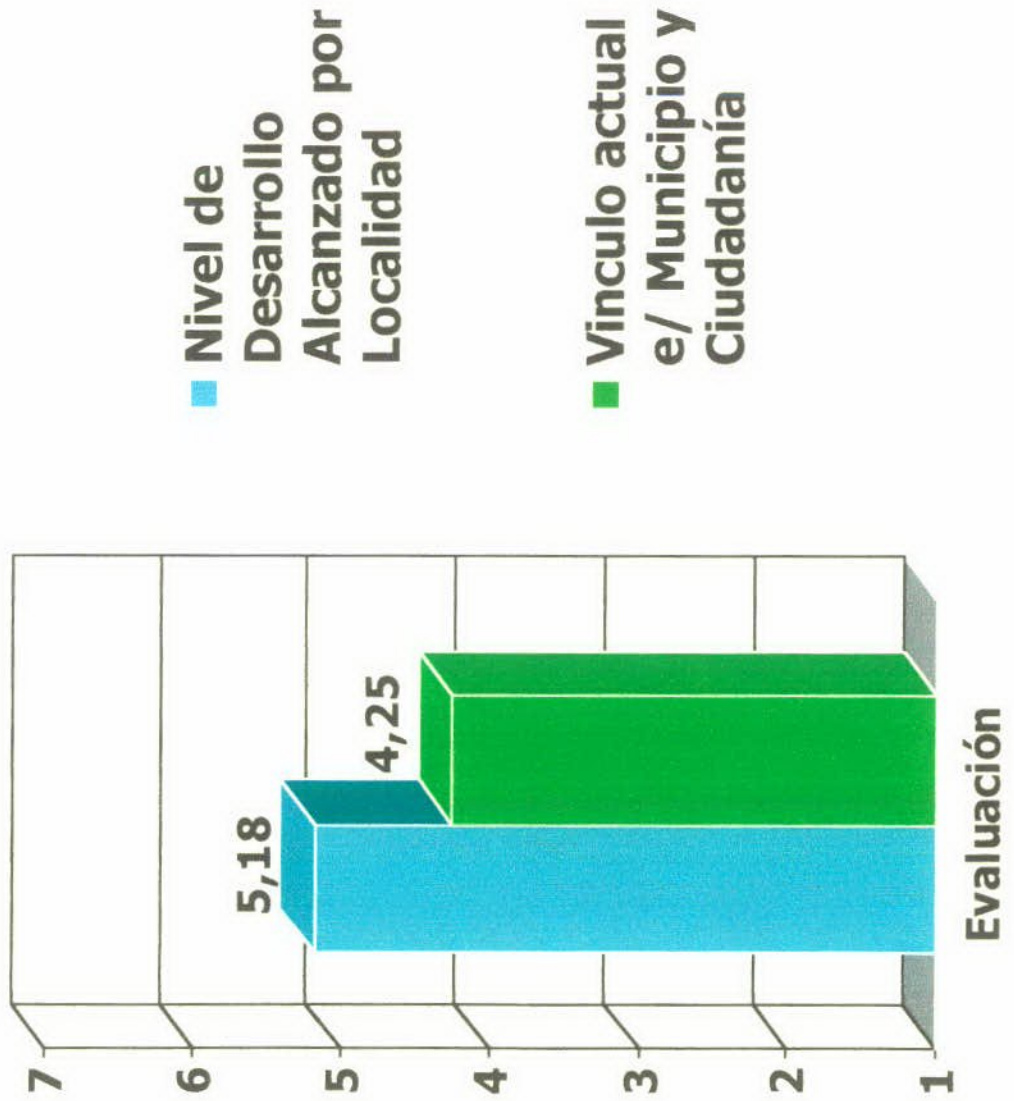
# Clima Emocional Social

“Evalúe el estado de su localidad... el clima o ambiente social es...”  
(1= Nada / 5= Mucho)



# ¿Cómo evalúa Ud. ....?

(1= Muy Malo / 7= Muy Bueno)



## Obstáculos Principales



- Desarrollo Localidad
- Falta de Trabajo (19,2%)
- Políticos (6%)
- Falta de empresas (5,2%)
- Participación gente (2,1%)
- Vínculo Municipio – Ciudadanía
- Mayor participación y comunicación (17,6%)
- Escuchar a la gente (12,3%)
- Falta de Confianza (7,5%)
- Falta de Diálogo (4%)



*2.2- Primer Taller de Sensibilización para y de Funcionarios Políticos.*

**Tallerista**

*Lic. Juan José Ruiz Rodríguez*

Luego de procesados los datos de las encuesta a los actores políticos y a las organizaciones del estado y de la sociedad civil, se lleva adelante el Primer Taller de Sensibilización para y de Funcionarios políticos por ser aquellos los primeros gestores del cambio esperado en la localidad de Río Colorado.

La utilización del taller como técnica de trabajo grupal busca que en el recorrido de sus fases secuenciales se constituya en un espacio para la **construcción paulatina de una visión compartida**. Esta visión compartida se construirá gradualmente alrededor de los siguientes ejes:

- **El entorno** en que la gestión se desarrolla;
- Los **problemas** que enfrenta la propia organización;
- Los **objetivos** que deben lograrse y la gradualidad de su consecución;
- Los **componentes de capacitación conducentes** a lograrlos y su secuencialidad.;
- Las **prioridades** acerca de los objetivos y contenidos de esa capacitación.

Se busca en primer lugar, a partir de un itinerario teórico común a los funcionarios públicos, recuperar el sentido primero que tiene que tener un Estado para la sociedad - los resultados de las organizaciones públicas están afuera de ellas-, financiar en su seno organizaciones, y emplear funcionarios.

En este sentido es útil elaborar con los participantes alguna clasificación de problemas al que suelen estar expuestas las organizaciones públicas, y por ende ellos -los funcionarios- de modo que las siguientes fases del taller transcurran en este marco. Es posible que a partir de esta categorización permita a los participantes concentrarse en la actividad y profundizar las reflexiones y discusiones en el marco de análisis que se propone. Se podrá así categorizarlos según donde hayan tenido origen estos problemas:

- El análisis del contexto
- El proceso de planificación
- Los mecanismos de gestión
- Los criterios de evaluación

Establecido este planteamiento, el grupo estará en condiciones para determinar los objetivos para cuyo logro ellos requieran capacitación como componente crítico. Se cuenta así con la opinión de los participantes para demandar capacitación en un proceso de autodiagnóstico asistido.

Se logra, así, conocer rápidamente la opinión de los potenciales beneficiarios de la capacitación acerca de la calidad del proceso que ha tenido lugar para interpretar las prioridades de capacitación en ese organismo.

### 2.2.1- Fundamentación

Este proyecto es sumamente sensible con respecto a las relaciones humanas, sus tipos y contenidos en la comunicación. Es decir, en las interacciones. Es por eso que se hace imprescindible que las reglas de convivencia laboral, entre estos actores sean claras.

El objetivo de este taller es permitirles distinguir y definir con más claridad los diferentes roles propios y de la institución. Es por eso que se indagará en las expectativas acerca de la implementación del proyecto; se explorarán temores, desconfianzas y amenazas que ellos puedan identificar para la implementación del proyecto. Determinar la percepción acerca de los aspectos más fuertes del proyecto, los más débiles; las representaciones existentes en tanto éstas sean obstáculo o recurso del mismo.

Con este fin se trabajará con las dinámicas de grupo grande -plenario- y grupos chicos -hasta cuatro 4 personas-.

En una primera instancia, con los grupos chicos ya formados, se trabajarán las siguientes consignas

1. ¿Cuáles son las 3 o 4 principales problemáticas de la localidad de Río Colorado?

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

2. ¿Cuáles son las 3 o 4 principales problemáticas de la localidad de Río Colorado?
3. ¿Cuáles son los 3 o 4 principales problemas que enfrenta el municipio en su funcionamiento?
4. ¿Qué tipo de recursos necesitan?

En una segunda instancia se realizará la puesta en común en el plenario.

### 2.2.2- Programa

Duración 7 horas reloj

Viernes 21 de Julio de 2006 desde las 16 hs hasta las 19.30 hs.

Sábado 22 de julio de 2006 desde las 9 hs hasta las 12:30 hs.

#### **Primera parte:**

- I. Introducción: Surgimiento del proyecto.
- II. Presentación del proyecto: presentación detallada de los aspectos teóricos, metodológicos, actividades, programación.
- III. Rol de los Actores Políticos:
  - a) el papel específico que estos actores cumplirían en el marco del proyecto;
  - b) qué se espera de ellos;
  - c) qué cosas los movilizan del proyecto;
  - d) qué beneficios esperan obtener y sobre quienes recaerá;
  - e) actores clave en la consolidación de los objetivos en etapa post implementación.
- IV. ¿Cuál es el rol, o los roles, de un funcionario político de la localidad de Río Colorado?

**Segunda parte:**

Esta segunda parte tendría por objetivo explorar las siguientes dimensiones:

- a. Expectativas acerca de la implementación del proyecto
- b. Identificar las representaciones sociales que tienen sobre la comunidad y el municipio.
- c. Determinar y acordar las necesidades de capacitación, para definir la instancia siguiente, que consistirá en un curso de capacitación.

**2.2.3- Informe del Primer Taller de Sensibilización**

Es importante aclarar que los participantes del taller lo hicieron de forma voluntaria, las invitaciones cursadas incluyeron a todos los miembros del Consejo Deliberante como del Tribunal de Cuentas como así también se cursó las invitaciones hacia otros sectores políticos partidarios.

El taller dio inicio con una breve exposición del origen del proyecto, de algunas falencias que observaba el intendente respecto de la forma de relacionarse del municipio –como organización- con la comunidad lo que repercute en los proyectos que se impulsan desde el municipio.

Esto es que, el ejecutivo municipal había tomado contacto con un grupo de profesionales de la provincia y le había expresado la preocupación que él percibía que en su localidad los proyectos que impulsaba en el municipio recibían marcadas resistencias de la comunidad, a pesar de que ellos tuvieran que ver con el mejoramiento integral del municipio. Es por eso que se comenzó a trabajar en un modelo de programa que pudiera contemplar estas cuestiones. Se hizo un reconocimiento de campo, estudiando diferentes situaciones, recopilando información sobre otros trabajos realizados en la comunidad, como el plan de desarrollo regional elaborado por la secretaria de planificación de la provincia y el Consejo Federal de Inversiones.

A partir de una presentación en Power Point se fue trabajando con cada una de las instancias y conceptos.

Considero que los asistentes al taller tienen notoria dificultad para imaginar una interacción entre el estado y la sociedad y de haberla; ésta siempre es conflictiva. Esto se reflejó así durante todo el transcurso del taller como se ve a continuación:

Frente a la reflexión de cómo se da la interacción entre la relación administración-ciudadanos. La respuesta de los asistentes fue: *“Por ejemplo cuando van al Municipio: la gente no lee municipio, lee: me resuelve los problemas”*.

Luego, se puso énfasis en el objeto central de este proyecto que es el mejoramiento de las relaciones intra e interinstitucionales. Por ello se enfatizó en la relevancia de un proyecto que trabaja con el mejoramiento de los vínculos institucionales y por ende con los que se genera con y entre los ciudadanos; para ello es sumamente importante el restablecimiento de los lazos de confianza entre sí. Todo nos permitiría crear una herramienta fundamental para avanzar en un proyecto que se fuera consolidando y que resultara sustentable a los ojos de la comunidad.

Más tarde, se trabajó con el plano de las estrategias para implementar el proyecto. En este caso, la participación de los concurrentes fue aun más limitada. Se trabajó con el concepto de sensibilización tratando de que ellos pudieran pensar en ejemplos que se asociaran a participar, escuchar, convocar, consultar, etc. Y contrastándolo con conceptos como imposición y resistencia.

Frente al tema de las capacitaciones surgieron muchas ansiedades, los asistentes dejaron muy en claro la necesidad de las mismas para poder acompañar y articular el proyecto.

Cuando se trabajó la temática del fortalecimiento de los lazos, el grupo logró definir la necesidad de reestablecer algunos vínculos:

- a. entre los propios funcionarios;
- b. entre los funcionarios y la comunidad;
- c. de la comunidad entre sí.

Partiendo de la idea persistente, tanto en las encuestas como en conversaciones con diferentes actores políticos de la localidad, de una “identidad local debilitada, negativizada”. Este proyecto se propone construir un perfil

psicosocial, que esta construcción no depende de la cantidad de gente participando activamente con el proyecto sino que depende casi fundamentalmente de la calidad de la participación y el compromiso que se pone en cada actividad participativa.

Se hizo especial hincapié en la necesidad de liberarse de prejuicios –para con uno mismo y para con el resto de los participantes- al trabajar en este tipo de construcciones. De lo contrario, no se puede arribar a construcción en conjunto y se estarían reforzando los aspectos negativos de las representaciones antes apuntadas.

Por otro lado se trabajó con la plasticidad que propone el proyecto por obedecer a estilo de planificación estratégica es decir que se irá evaluando permanentemente y adaptando no sólo con el fin de lograr los objetivos sino también para hacerlos con el mayor consenso posible.

Frente al planteo de que los objetivos a trabajar en el programa serían los siguientes:

- Construcción diagnóstica de las interacciones existentes en la comunidad.
- Determinar el perfil psicosocial.
- Generar el compromiso de la comunidad hacia la localidad.
- Propiciar los espacios pertinentes para el mejoramiento y fortalecimiento del municipio.
- Fortalecer los vínculos del municipio con la ciudadanía.
- Identificar posibles obstáculos para el desarrollo local.

Se dio una síntesis explicativa de los diferentes aspectos y alcances del Proyecto:

- Diagnóstico,
- Programas de sensibilización y capacitación,
- Talleres con la comunidad,
- Evaluación de posibles estrategias para el desarrollo local.

Se hizo especial hincapié en metodologías a utilizar y los plazos de implementación de las mismas. Ver Anexo 5 (Filminas del Taller de Sensibilización a los actores políticos)

Luego se les preguntó qué expectativas tenían sobre el programa y qué pensaban de él.

Las respuestas de los actores políticos fueron las siguientes: *-“Es un proyecto muy claro, nos va a resultar positivo”; - “Sí, es positivo porque vamos a fortalecer los vínculos con diálogo”; - “Va a servir para escuchar y escucharse”; “Sí, eso nos hace falta a los políticos”*

Frente a esta última intervención se comenzó la indagación sobre los actores políticos a fin de conocer la representación que tienen sobre sí mismos. Ante la pregunta: *-“¿Qué creen que son los actores políticos?”*

Las respuestas fueron: *-“Somos todos”; -“Todos somos actores políticos, algunos participan”; -“No todos son actores políticos, algunos se expresan”; -“Si alguien que no participa lo llamas, puede hacerlo”*.

Entonces se preguntó *-“¿Qué es ser un funcionario político?”* Las respuestas fueron: *-“El funcionario político debe trabajar en equipo, está al servicio de los demás”; -“Tiene que tratar de ser justo”; -“Llega al lugar donde está por lineamiento político y el consenso de la gente”*.

Luego de esto continuaron algunas intervenciones tales como: *-“Es alguien que tiene que cumplir funciones”; -“Es alguien que cumple funciones buscando el bien común”; -“Es alguien que debería compartir con el equipo el objetivo que va a llevar a cabo”; - “Es un dedo de la mano del intendente”*.

Puede observarse que las expresiones acerca de los funcionarios políticos se daban en tercera persona; por ello fue necesaria la intervención para que puedan ver que estaban en el taller en su calidad de funcionarios políticos y que ellos mismos son los funcionarios de los que hablan. En ese momento se produjo un silencio que puede interpretarse como un momento de reflexión, aunque había una alta carga de tensión.

Se les preguntó en qué pensaban y no respondieron. Con lo cual se continuó con otra pregunta para descontracturar el clima. La pregunta fue: *-“¿Qué motivador tienen para realizar este proyecto?”*

Se obtuvieron las siguientes respuestas:

*-“Ideología en común”*.

*-“Proyecto en común”*.

*-“Ideología en común para un proyecto con metodología para llevar a cabo”*.

*-“Pragmatismo. Ejecutividad”*.

*-“Yo entiendo que el proyecto local es lo único posible para cambiar la mentalidad. Es el objetivo final del proyecto”.*

*-“Acciones de gobierno”*

*-“Componente social y educativo”.*

*“Sentir el compromiso”.*

*-“El problema más grande es la desunión del gabinete; desde la cabeza hacia abajo, lo llamativo es que se están haciendo muchas cosas. Hace 20 años había más unión”.*

*-“Fijate cuando nos convocan, cuántos somos?”*

*-“No quedarse con los papeles”.*

Como se observa cierto nivel de tensión, in crescendo, hacia el interior del grupo, a medida que transcurre la tarde se resuelve dar un giro al tema de trabajo y comenzar a introducir el tema de la comunicación.

Se procura buscar los puntos de acuerdo y desacuerdo y a partir de allí armar un contrato psicológico para determinar mejores pautas de trabajo y convivencia.

A partir de esto es que se realiza la siguiente pregunta: *-“¿Cuáles son los puntos en desacuerdo?”*

Tal como se presuponía y lo reflejaron las encuestas a los actores políticos, las intervenciones tienen que ver con los desacuerdos o con las cosas que no están funcionando. Estas son algunas de las expresiones vertidas: *-“Falta de comunicación. Decir las cosas en la cara”; “Podes ser muy profesional pero antes sos persona, valores”; -“No todos estábamos acostumbrados a trabajar en equipo. Si no nos gusta algo, lo hablamos por los rincones”; -“Somos activos participes individuales, en grupo cuesta más. No es nada fácil trabajar conmigo si son generadores de políticas individuales”.*

Se pone así en evidencia un malestar en el grupo que se percibe como antiguo. Lo que reafirma la necesidad de intervenir en la dimensión comunicacional y vincular, para tratar de mejorar el clima dentro del “equipo” de trabajo y lograr acuerdos de convivencia. Es obvio que, si esto no está presente se ve en riesgo la implementación del programa ya que el espíritu del mismo es mejorar los vínculos en todo sentido. Entendiendo que las instituciones las componen las personas, por ende se hace prioritario trabajar con ellas.



A partir de esto se les propuso definir una lista condiciones que deberían tratar de estar presentes todo el tiempo y de construir. Ellos la denominaron lista de valores que debía tener el grupo, los mismos se ven a continuación:

#### LISTA DE VALORES

- Lealtad: al proyecto, a uno mismo, a la persona que nos convoca, no traicionar, tolerar el disenso.
- Honestidad: ser ético, respeta el dolor del otro, accionante.
- Compañerismo: códigos
- Colaboración
- Compromiso
- Solidaridad
- Respeto
- Calidad en la comunicación

Cabe aclarar que se indagó cada uno de los ítems preguntando que entendían por cada uno de ellos a modo de ejemplo transcribo el siguiente: - *"Respeto: Aceptar al otro como es. Aceptar la diferencia"*.

Hasta aquí aparecen indicadores de estar haciendo un esfuerzo por mejorar las relaciones entre sí entendiendo que éstas aspiran a poder acordar con los niveles de contenido de la comunicación y mejorar la calidad de la relación tal como lo indica el axioma 2 de la Teoría de la Comunicación Humana de Paul Watzlawick.

Luego de esto se les preguntó si eran concientes, que sus acciones impactan en la comunidad. A lo cual respondieron: -*"No, porque sino, no podés hacer nada"*; -*"La sociedad generalmente reacciona tarde, cuando se hace una obra la reconoce muchos años después"*.

Este tipo de intervenciones evidencian la razón de cuando se refieren a los funcionarios hablan en tercera persona, como si fueran "otros". Esto puede interpretarse, en cierto sentido, como un mecanismo de defensa en tanto no se sienten seguros de su rol.

Lo que es cierto es que, coincidentemente con lo que surge de las encuestas la mayoría de los funcionarios no conocen muy bien su función en

relación al cargo que desempeñan o no saben delimitarlo. Esto se volverá a observar más adelante en este taller y profundizaremos sobre el tema.

Luego, se continuó trabajando la dimensión de las confianzas, que fueron tomadas en todas las encuestas, salvo en la de los actores políticos, razón por la cual era necesario indagarla, por cuanto resultaba útil en este momento del taller. Se podría así, evaluar la representación que ellos tenían de su propia comunidad. Para ello se les preguntó: *“¿Cómo creen ustedes que pueden construir la confianza? ¿Con qué herramientas?”*

Las respuestas que más se repitieron fueron: *“En un equipo tenés que ser libre, la confianza se hace de a poco”*; *“Lo mejor es debatir, sin pelear”*; *“La confianza se construye. La comunicación es difícil, se calla, y cada uno sigue en la de él”*; *“Hay temas que se solucionar mano a mano”*.

Al observar que vuelven a aflorar las molestias se vuelve a indagar sobre las cosas que les molestan a unos de otros. Toman las siguientes posiciones: *“Tomarse atributos del otro”*; *“A veces estamos supliendo a otro, si corresponde o no, lo hago igual”*; *“Las funciones están desvirtuadas”*; *“El municipio tiene que delegar”*.

Aquí aflora nuevamente las limitaciones y el desconocimiento sobre las misiones y funciones que a cada uno le corresponde incluso sobre la del municipio. También se evidencia que en términos prácticos le resulta imposible trabajar en equipo.

Aquí se trabajó explicando teoría de conjuntos en particular la de intersección como operaciones de conjunto. Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta el ejemplo que se dio fue que todos hablan de tener incumbencia en el tema de la recaudación cuando en verdad esa es una función específica de hacienda y que los efectos inciden en otras áreas como acción social y obras públicas ya la resolución de las demandas depende de la utilización de los recursos que la primera obtenga.

También se les mostró como otras áreas, como la de legales está en intersección con otras, como por ejemplo Concejo Deliberante, Hacienda, Inspectoría, etc. Dejando en claro que esto no tiene que ver con superposiciones en las funciones específicas sino con la complementariedad del trabajo, en un sistema organizacional tal como lo plantea el municipio.

Luego se trabajó con la representación de la participación ya que ellos plantean la resistencia a la participación por parte de los ciudadanos, pero como actores políticos no han realizados actividades que requieran de la participación. Se les explicó la importancia de tener en cuenta un cambio actitudinal ya que de otra manera no iban a poder ser parte de la contracción del proyecto y que así tampoco iba a poder transmitir a otros los objetivos del mismo. Que esto también nos iba a permitir trabajar en equipo con los valores, pautas y condiciones que ellos mismos habían establecido en esta jornada. Que este tipo de trabajo se transformaba en una de las principales estrategias para obtener el éxito y que parte de este era la continuidad del programa una vez finalizado lo formal del mismo, es decir, cuando el equipo de expertos contratados termine sus tareas contractuales en la localidad. También se ponderó la importancia de encontrar un lenguaje común para ir acercándose entre ellos y estos con otros grupos de participantes, ya que esta es una herramienta fundamental para encontrar concordancias, acuerdos y poder construir de manera sustentable.

Por parte de uno de los participantes surge espontáneamente el siguiente comentario: *“Hoy por el tema de los camiones, vamos a cambiar la metodología proponiendo el bien común, sumándolos a lo nuestro. La propuesta es una playa de carga y descarga y le vamos a preguntar a las distintas cámaras que trabajan con el transporte pesado que nos proponen para resolver este tema”*.

Ya sobre el final de la tarde se podían percibir algunos cambios a la hora de pensar como vencer las resistencias, dejar lugar a otro para que se exprese. Es decir encontramos que se están dando la oportunidad de cambiar de actitud y gestionar de manera participativa.

Podemos decir que el proceso de sensibilización estaba en marcha por lo menos en algunos de ellos. Esto es que pudieron cargar de emociones positivas a las representaciones que previamente estaban con carga negativa.

### 2.2.4- Asistentes

1. Villalba, Juan Alfonso: Intendente
2. Funes, Susana: Concejal
3. Arratia, Evangelina: Secretaria de Promoción Social.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

4. Martínez del Río, Mariana: Secretaria de Hacienda
5. Goenaga, Darío: Subsecretario de Coordinación.
6. Salim, Esteban. Subsecretario de Servicios Públicos.
7. Thompson, Ricardo: Subsecretario de Asuntos Legales
8. Posadas, Rubén: Subsecretario de Cultura y Turismo
9. Etulain, Gisel: Subsecretaria de Medio Ambiente y Espacios Verdes.
10. Ambroseto, Eduardo: Subsecretario de Obras Públicas
11. Bermúdez, Norberto: Asesor de Prensa y Com.
12. Alberdi, Daniela. Asesora Legal.
13. Grosso, Rufino. Asesor de Obras Públicas.
14. Lucero Carlos. Coordinador de Inspectoría.
15. Iparraguirre, Nordman. Encargado Área de Inspectoría
16. Villalba, Ana Victoria: Representante del Consejo Provincial de la Mujer y del Programa "Comer en Familia"
17. Benini, Adrián: Gerente de la agencia de Desarrollo Local de la Provincia.

Carrasco, Eloísa. Taquígrafa

**Programa para el fortalecimiento de los  
vínculos intra e interinstitucionales de la  
comunidad de Río Colorado**

# FUNDAMENTOS

Relación Estado – Sociedad

Relación Administración – Ciudadanos

Lazos de confianza

# ESTRATEGIAS

Sensibilización

Capacitación

Restablecimiento y fortalecimiento de vínculos

Formulación de proyectos participativos

fortalecimiento de la identidad local

relación gobierno municipal – comunidad

Fortalecimiento y mejoramiento organizacional del municipio

articulación de los esfuerzos públicos y privados para promover el desarrollo local

# OBJETIVOS

**Construcción diagnóstica de las interacciones existentes en la comunidad.**

**Determinar el perfil psicosocial.**

**Generar el compromiso de la comunidad hacia la localidad.**

**Propiciar los espacios pertinentes para el mejoramiento y fortalecimiento del municipio.**

**Fortalecer los vínculos del municipio con la ciudadanía.**

**Identificar posibles obstáculos para el desarrollo local.**



# **ALCANCE**

**Diagnóstico**

**Programas de sensibilización y capacitación**

**Talleres con la comunidad**

**Evaluación de posibles estrategias para el desarrollo local**

### *2.3- Taller de Capacitación a Actores Políticos*

#### **Talleristas**

*Lic. Mariana Roitman*

*Lic. Juan José Ruiz Rodríguez*

El objetivo de esta actividad fue brindar a los actores políticos una serie de herramientas teóricas y prácticas que les permitan mejorar sus competencias de gestión institucional.

De este modo, se trabajó con los distintos actores políticos sobre las temáticas que a partir de la encuesta y del taller de sensibilización se detectaron como necesidades de capacitación.

Los contenidos de la capacitación fueron desarrollados bajo la modalidad de una clase de exposición apoyada con la presentación de diapositivas.

#### **2.3.1 – Programa**

La actividad se desarrolló en tres partes:

##### **Primera parte:**

Asistieron voluntariamente 21 personas. La actividad se inició con una presentación de los objetivos de la actividad, sus contenidos y la propuesta de trabajo, poniendo énfasis especialmente en la importancia de la participación de los asistentes a través de preguntas y comentarios. Los temas fueron expuestos tanto en su dimensión teórica y conceptual como en desde perspectiva su implementación a través de la presentación de experiencias llevadas adelante por otros municipios.

##### **Temas desarrollados:**

- Caracterización de las organizaciones públicas
- Modelos de gestión y organización
- Modelos de toma de decisiones: planificación tradicional y modelos incrementales

- Planeamiento estratégico
- Diseño, implementación y evaluación de política públicas

**Segunda Parte:**

A partir de los temas expuestos y debatidos en la primera parte, se presentaron los resultados de la encuesta. Tanto el taller de sensibilización como la primera parte de la capacitación, dieron a los participantes un marco de reflexión importante para leer e interpretar los datos y los resultados presentados.

Se debatió especialmente acerca del dato surgido de la encuesta respecto a la “tranquilidad para hablar” que percibe la gente, lo cual contrasta con la falta de escucha. Esto introdujo rápida y claramente el tema de la comunicación, más precisamente, la ausencia de adecuados canales de comunicación y espacios de participación.

**Tercera Parte:**

La tercera y última parte de la actividad se dedicó al tema de Comunicación Institucional. Se expusieron contenidos referidos a comunicación interna, comunicación externa y la importancia del desarrollo de planes estratégicos de comunicación. La exposición de estos temas resultó en un disparador para la discusión acerca de los problemas de comunicación que enfrenta el municipio. Los participantes plantearon las dificultades de comunicación al interior del gabinete y cómo ello afecta los mecanismos de coordinación y toma de decisiones. Asimismo, relataron distintas experiencias propias de gestión que, a modo de ejemplo, dejaron en evidencia la dificultad planteada.

Durante este tercer encuentro se aprovechó para trabajar y transmitir algunas de las conclusiones obtenidas del taller para el personal del municipio. Ello sirvió también para pensar críticamente acerca de sus modos de funcionamiento y el impacto que ello tiene tanto en el personal a cargo como en la implementación de la acciones de política pública.

**2.3.2 - Análisis y conclusiones**

La primera parte de la actividad aportó a los participantes una gran cantidad de elementos teóricos que les permitieron acceder a una nueva – en algunos casos primera – conceptualización de su actividad cotidiana de gestión. Las reiteradas intervenciones del tipo “*así funcionamos nosotros*” en relación al modelo burocrático de organización, o “*acá las cosas se hacen así*” en referencia al modelo incremental de toma de decisiones daban cuenta del proceso de identificación que se producía con cierta cuota de sorpresa.

En este sentido, se infiere una evaluación positiva en el cumplimiento de los objetivos del taller dado que los participantes pudieron aprehender los contenidos desarrollados así como aplicarlos y comprenderlos a la luz de sus propias experiencias. El riesgo de actividades de capacitación en el marco de programas como este es que queden en un plano de mera transmisión de información. Por el contrario, los asistentes pudieron verse “reflejados” en sus modos de funcionamiento desde una perspectiva sumamente crítica sobre éstos, al tiempo que “descubrieron” otras maneras y mecanismos que pueden ser aplicados a sus tareas de gestión.

Al mismo tiempo, la actividad permitió dar continuidad a la reflexión iniciada con el taller de sensibilización. El eje del debate estuvo centrado fundamentalmente en los temas de participación y comunicación, temas que se encuentran en profunda articulación desde la perspectiva de las comunicaciones estratégicas para la administración pública.

En este marco y sobre los resultados de la encuesta acerca del “clima social y emocional” que fueron presentados, se concluyó con los participantes que la comunidad presenta un clima claramente propicio para emprender procesos de planificación y comunicación estratégica que permitan mejorar los índices de confianza en la instituciones y el nivel y la calidad de la participación ciudadana.

Con miras a la elaboración de un plan estratégico como estrategia – valga la redundancia – para el fortalecimiento de los vínculos intra e interinstitucionales, será necesario, fundamentalmente, que el elenco de gestión realice algunos ajustes en sus mecanismos de comunicación y de toma de decisiones. Se considera que, a través de las actividades que se han ido desarrollando en el marco de este Programa, esto empieza a ser percibido como necesario y algunos movimientos en términos de posiciones y actitudes comienzan a vislumbrarse, al menos en materia discursiva.

2.3.3- Filminas del Taller Capacitación a actores políticos

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE  
LOS VINCULOS INTRA E INTER  
INSTITUCIONALES DE LA LOCALIDAD  
DE RIO COLORADO**

## **Organizaciones públicas**

**POLITICA**

**SOCIAL**

**ECONOMICA**

# Organizaciones públicas vs. Organizaciones privadas

- **Grado de exposición al mercado (dependencia de las asignaciones de recursos)**
- **Limitaciones jurídicas formales**
- **Influencias políticas**
- **Coerción**
- **Alcance del impacto**
- **Escrutinio público**
- **Expectativas públicas exclusivas**
- **Complejidad de objetivos**
- **Relaciones de autoridad**
- **Desempeño de la organización**
- **Incentivos**
- **Características personales de los empleados**

# MODELOS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

## Modelo Ideal Burocrático

- Política / Administración (un instrumento para el logro de los objetivos)
- Operadores no formulan juicios de valor ni opinan. Sólo operan sobre datos o hechos y realizan acciones sobre los que está previamente programado.
- Los que están dentro de la organización, están porque realizan alguna contribución al logro de los fines. Todo es instrumental.
- Todo está programado y rutinizado. Es condición para que el operador no emita juicio.
- Todo está formalizado, escrito y documentado.
- Los que están dentro de la organización son asalariados. Su reclutamiento responde a criterios que tienen que ver con las contribuciones que puede hacer al objetivo. Las promociones son en base a mérito siendo los criterios de carácter universalista (vs. particularistas).
- Principio de estabilidad en el cargo. Se permanece en la organización en la medida en que se opere conforme a lo programado. No hay grados de libertad para el operador.



# MODELOS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

## Modelo Ideal Burocrático

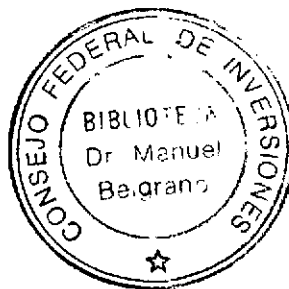
¿Cuáles son las condiciones en que este modelo puede funcionar? Cuando lo que la organización hace es susceptible de rutinización, es decir, cuando los procesos son constantes. No funciona con inestabilidad en el contexto o en los procesos o si exige opinión de los operadores.

El MIB funciona como si nada cambiara. Producir bienes homogéneos para una sociedad homogénea, con individuos homogéneos.

Implica un Estado de pocas funciones

**MODELOS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN**

		<b>Cómo</b>	
		Codificado	?
<b>Qué</b>	=	Burocrático	Artesanal
	#	Profesional	Colegiado



## **MODELOS DE TOMA DE DECISIONES**

### **1. Planificación Tradicional (racional-deductivo)**

- Modelo analítico de cálculo
- Tiene supuestos de información y poder disponibles
- Se corresponde con el MIB
- Supone un fin definido, medios alternativos y criterios de decisión que conducen a una elección óptima.
- Un actor decide en función de objetivos. Toma una decisión que no tiene obstáculos. Supone que el que decide tiene todo el poder.
- No hay incertidumbre.
- La implementación no cuenta.

# **MODELOS DE TOMA DE DECISIONES**

## **2. Modelo Incremental**

- **Sostiene que el modelo racional deductivo es irreal para la mayoría de situaciones que enfrentan los decididores**
  - Los fines suelen ser ambiguos**
  - Los medios no están claramente separados, también son ambiguos**
  - Las consecuencias son ambiguas**
  - Hay incertidumbres**
  - Cuando se decide, los medios y los fines están mezclados**
  - El horizonte temporal de la decisión es corto, limitado y situacional**
- **No tiene consecuencias normativas u operacionales.**
- **La implementación es la respuesta a estímulos. Las PP son la sumatoria de los momentos. No hay estrategia.**

## **LOS DESAFÍOS DEL ENTORNO**

---

**Mayor competitividad económica: lo que significa fortalecer las ventajas competitivas existentes y generar otras nuevas**

**Mejor calidad de vida: lo que implica una mejora en el acceso y la calidad de los servicios urbanos**

**Mayor gobernabilidad: lo que implica una mayor integración política y social de los actores locales, mayor democratización de las instituciones, y mayor capacidad por parte del estado de asegurar el respeto a las leyes vigentes**

## **Algunas respuestas...**

---

- **Formular e implementar estrategias efectivas de desarrollo económico y social a escala local**
- **Mejorar la calidad de los servicios públicos prestados**
- **Implementar mecanismos de regulación y control de servicios públicos concesionados o privatizados**
- **Institucionalizar mecanismos que fomenten la participación ciudadana y la concertación de actores sociales**
- **Desarrollar capacidades de asociación con los actores locales (municipio relacional).**
- **Desarrollar y promover sus ventajas competitivas**
- **Establecer una visión estratégica de la localidad**
- **Modernizar y hacer más eficientes sus estilos de gestión**

## PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

---

El término estrategia aparece en situaciones donde dos o más actores, fuerzas o sistemas pugnan por lograr objetivos similares.

Estrategia es una forma de coordinar integralmente los recursos existentes para lograr una posición de "ventaja".

Dos rasgos que toda planificación estratégica debe tener en cuenta:

\* Anticipación : Se trata de nuestra **reacción presente al futuro**, en términos de que nos ocurriría si hiciésemos o no ciertas cosas. El pensamiento estratégico consta de líneas de acción que prevén futuros escenarios como consecuencias de nuestras decisiones.

\* Decisión : Todo pensamiento estratégico se compone de una sucesión de decisiones, pero no toda decisión es estratégica. Para que lo sea es necesario que cuando en el cálculo que el agente hace de su éxito intervenga la expectativa de al menos otro agente que también actúa con vistas a la realización de sus propios propósitos.

**La estrategia entendida como:**

**Plan:** Como una guía para abordar una situación específica.

**Patrón:** Como una repetición de acciones de manera sistemática.

**Posición:** Como la ocupación de un nicho, de un sitio.

**Perspectiva:** Como una concepción del mundo



# PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

---

## PENSAMIENTO ESTRATEGICO

### Principales características

- **Visión de largo plazo.**
- **Evaluación del entorno.**
- **Identificación de las ventajas competitivas.**
- **Visión integral de la realidad urbana y/o sectorial.**
- **Flexibilidad decisional.**
- **Concentración en temas críticos.**
- **Orientación a la acción.**
- **Generación de consenso.**

## RETOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS PROCESOS DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

- Incertidumbre: dinamismo de los cambios del entorno.
- Creciente complejidad de los procesos económicos, políticos, sociales y urbanos.
- Diversidad de actores (e intereses) que intervienen en el desarrollo económico y social local y regional.

Se trata de:

Una metodología adaptable, para la cual la flexibilidad es una condición indispensable.

Una herramienta para el desarrollo local.

Un mecanismo para avanzar hacia formas progresivas de mayor gobernabilidad.

Una forma participativa y democrática de organizar el desarrollo de una ciudad.

Forma de conducción del cambio, basada en un análisis participativo del entorno y de su posible evolución, y en la definición de una estrategia de utilización de los recursos disponibles

## DESAFIOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS PROCESOS DE P.E.

- **Generar más expectativas que logros efectivamente alcanzados**
- **Contar con poco compromiso real de los actores participantes**
- **No lograr institucionalizar el proceso**
- **No implementar las acciones definidas en el plan**
- **Reiterar las deficiencias de las metodologías de planificación tradicional**

## CONDICIONES PARA EL INICIO DE UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Existencia de actores locales representativos, con capacidad de realizar acuerdos.
- Voluntad política de llevar a cabo el proceso de parte del actor gubernamental.
- Voluntad de compromiso por parte de los actores locales.
- Liderazgo.

## ETAPAS DEL PROCESO DE P.E.

1. **Iniciación y acuerdo acerca la conveniencia de iniciar el proceso.**
2. **Prediagnóstico.**
3. **Clarificación del mandato y la misión.**
4. **Evaluación del entorno interno y externo.**
5. **Identificación de los temas estratégicos.**
6. **Formulación de los objetivos y metas.**
7. **Análisis de actores**
8. **Formulación e implementación de las estrategias.**
9. **Monitoreo y evaluación de planes, programas y proyectos implementados.**
10. **Reevaluación de las estrategias.**

---

# **COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

# **COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

**Comunicación**

**Proceso**

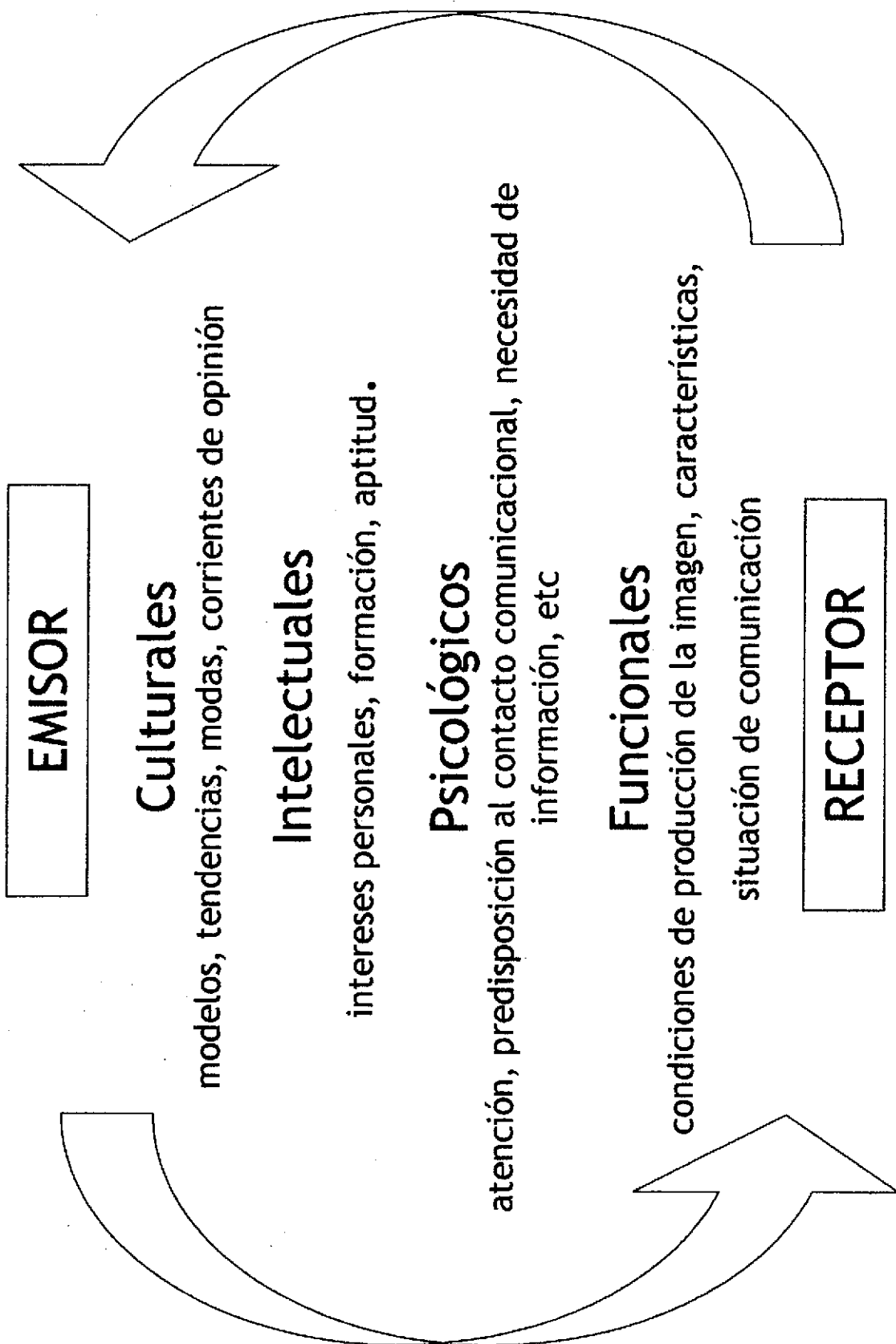
**Intencional / No intencional**

**Sujetos abstractos y colectivos**

**Experiencia “vicaria”**



# COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL



## **COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

---

### **Comunicación en la Administración Pública**

- **Sociedad de la información**
- **Opinión pública crítica y sensibilizada**
- **Mejoramiento de la gestión**
- **Práctica democrática**
- **Participación ciudadana**

---

**COMUNICACIÓN ESTRATEGICA**



Comunicación interna y externa

**POLITICA DE COMUNICACIÓN**



Consistencia entre el plano del discurso y  
de las prácticas

---

## **COMUNICACIÓN ESTRATEGICA**

### **Funciones**

**Obliga a una reflexión y a un análisis periódico sobre la relación de la organización con sus públicos**

**Define una línea directriz de la comunicación**

**Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización**

## **COMUNICACIÓN INTERNA**

---

Organización “como” sistema de información

Cobertura de todos los aspectos informativos:

-Operativo instrumental

-Táctico

-Estratégico

## **COMUNICACIÓN INTERNA: Algunas preguntas...**

---

¿Por qué se quiere desarrollar la CI?

¿Cuáles son los objetivos?

¿Existen necesidades o expectativas de comunicación, se las conoce?

Antes de la puesta en marcha de un plan de comunicación, no son útiles acciones previas (sobre la organización, el estilo de administración, etc.

Qué contenidos de información se necesitan, para quién, a qué nivel?

Qué tipos de intercambios de comunicación son necesarios, entre quiénes, a qué nivel?

La comunicación necesaria debe estar totalmente formalizada o dejar espacio a lo informal?

Qué actores o grupos están directamente afectados por le análisis, la elaboración y la puesta en marcha de un plan de comunicación?

Qué resultados se esperan, cómo pueden medirse sus efectos e influencias, en qué plazo, etc?

## **COMUNICACIÓN INTERNA**

---

### **Dispositivos de información**

- Publicaciones internas
- Indicadores de control
- Encuestas: de satisfacción, de clima social, socioculturales (valores) y socioorganizacionales (funcionamiento, disfunciones, etc)
- Procedimientos de recepción

## **COMUNICACIÓN INTERNA**

---

### **Dispositivos de comunicación**

- Intercambio de informaciones en una misma secuencia de tiempo
- Entrevistas
- Grupos (círculos de calidad, grupos de progreso, etc. = soluciones + intercambio)
- Reuniones: de trabajo, de balance e intercambio de informaciones, de negociación, de coordinación, de formación, etc. Para que sea eficaz:
  - \* objetivo explícito
  - \* orden del día
  - \* preparación por parte de los iniciadores
  - \* roles identificados
  - \* horario preciso y continuado
  - \* resoluciones para la sesión siguiente
  - \* confección de un informe



## **COMUNICACIÓN EXTERNA**

---

### **IMAGEN INSTITUCIONAL**

Es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de la organización producen en la mente de sus públicos.

Es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con lo que la organización se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con menor o mayor protagonismo, la organización proyecta hacia el exterior.

**COMUNICACIÓN EXTERNA**

---

**IDENTIDAD**

**+**

**TRABAJO INSTITUCIONAL**

---

**IMAGEN INSTITUCIONAL**

## **IMAGEN INSTITUCIONAL**

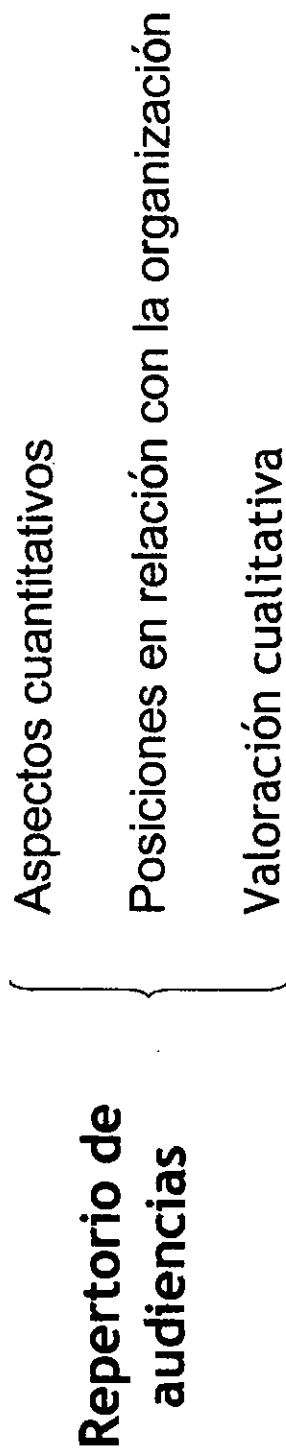
---

**Público dividido en dos: internos y externos no muestra la complejidad de relaciones**

### **Repertorio de audiencias**

- Líderes de opinión
- Grupos de interés
- Empleados
- Sindicatos
- Comunidad local
- Otros gobiernos municipales
- Actores gobierno provincial
- Medios (radio, diarios, etc)
- Empresas
- ONG`s

# IMAGEN INSTITUCIONAL



Dimensión estratégica del público	qué importancia crítica tiene para la org
Capacidad de influir en el resto de los públicos:	prescriptores, mediadores, neutros o detractores
Difusión de la imagen de la empresa:	generadores, transmisores, inertes y destructores
Intereses (económicos, políticos, etc) compartidos	beneficio que le proporciona a la org proveedores, aliados, potencialmente aliado o competidor
Conocimiento de la institución	estructural, funcional, formal y superficial
Composición interna de cada público	homogéneos o heter

## Complementación de comunicaciones internas y externas

Comunicación externa operativa: miembros que se hallan en contacto directo con el medio externo en el marco de las actividades profesionales diarias. Cada uno vehiculiza una imagen y mensajes en nombre de la empresa

Comunicación externa estratégica: a) red para desarrollar relaciones positivas con actores clave; b) función de vigía o de observatorio, por medio de algún miembro sitúa captadores de información estratégica en el medio.

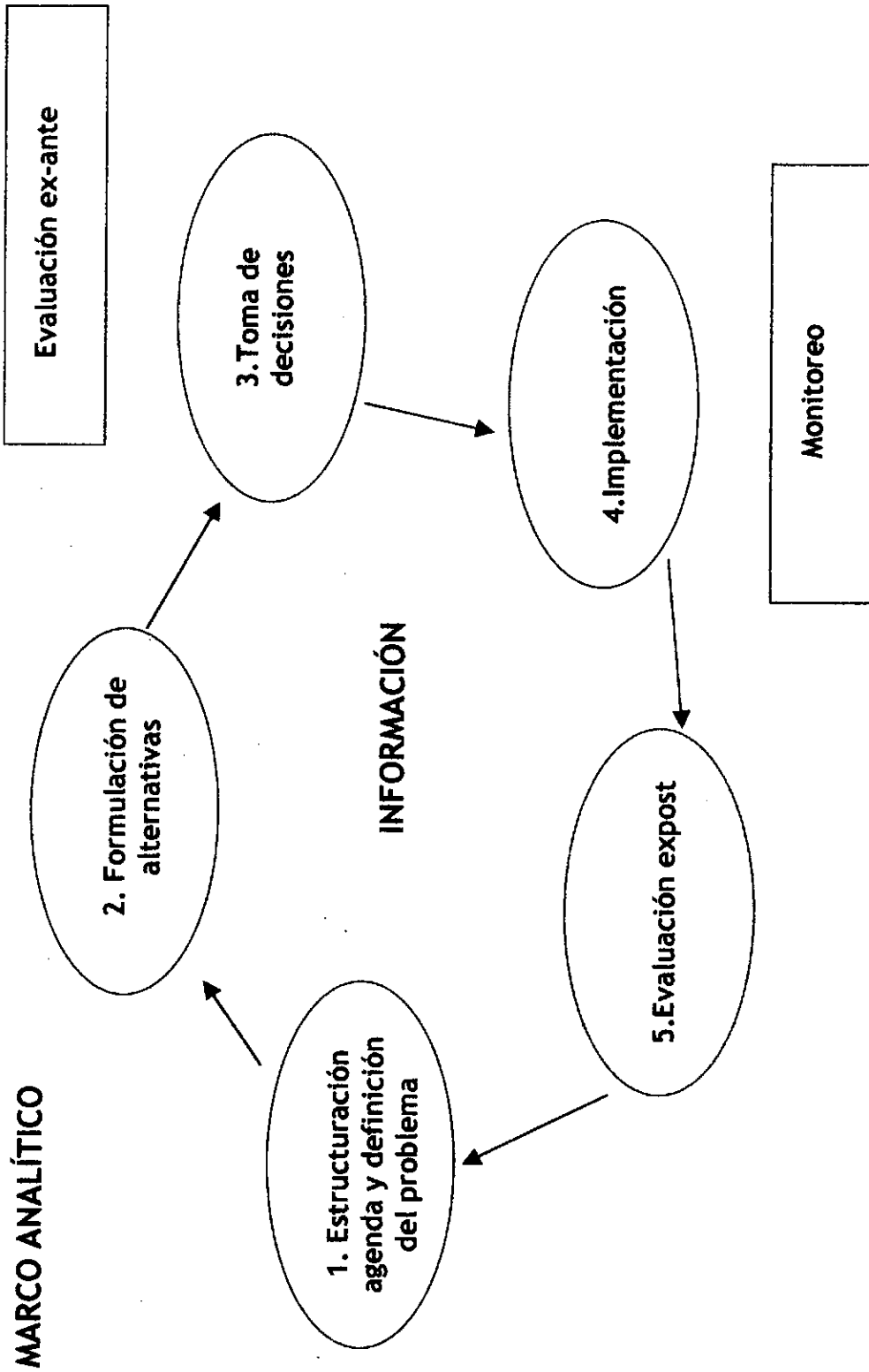
Información externa de notoriedad: llamado "comunicación externa" (publicidad, promociones, actos, etc).

Pocos aprovechan la comunicación externa operativa para hacer de eso una IEN. Cada miembro podría ser vector de comunicación externa. Pero ello supone 3 condiciones básicas:

- a. Que el empleado sepa (comunicación interna)
- b. que esté convencido (coherencia entre discurso y acciones)
- c. Que tenga ganas de hablar (motivación)

# CICLO DE POLITICAS PUBLICAS

# CICLO DE POLITICAS PUBLICAS



# CICLO DE POLITICAS PUBLICAS

<p><b>Estructuración de la agenda</b></p>	<p>¿Cuál es el problema? ¿Cuáles son sus dimensiones?                  ¿Cuáles son las causas del problema? ¿A quién afecta y en qué medida? ¿Cómo evolucionará el problema si no actuamos sobre él?</p>
<p><b>Formulación de alternativas</b></p>	<p>¿Cuál es nuestro plan para enfrentar el problema?                  ¿Cuáles deben ser nuestros objetivos y prioridades? ¿Qué alternativas existen para alcanzar esas metas? ¿Qué riesgos, beneficios y costos acompañan a cada alternativa? ¿Qué alternativa produce los mejores resultados con los menores efectos negativos?</p>
<p><b>Toma de decisiones</b></p>	<p>¿Es viable técnicamente la alternativa seleccionada? ¿es viable políticamente la alternativa seleccionada?</p>
<p><b>Implementación</b></p>	<p>¿Quién es el responsable de la implementación? ¿Qué medios se usan para asegurar que la política se lleve cabo de acuerdo al plan previsto?</p>
<p><b>Evaluación</b></p>	<p>¿Podemos asegurar que hemos alcanzado los objetivos?                  ¿Qué criterios hay que tener en cuenta para juzgar los resultados de la política? ¿Hay que continuar o terminar la política?</p>



# Estructuración de la agenda

---

## Definición de problemas

proceso por el cual una necesidad o preferencia de un actor (estatal o no) se convierte en una "cuestión" socialmente problematizada.

## RELACIONES DE PODER

## Elaboración de la agenda de gobierno

proceso por el cual una cuestión pública logra captar la atención de las autoridades estatales.

- ✓ Atención limitada
- ✓ Cuestiones: construcciones sociales

# Estructuración de la agenda

## PROBLEMAS

Definición de problemas	Estructuración de la agenda
La retórica del tema/problema	El cruce de los "flujos" de acciones
La "legitimidad" del problema	La detección de los problemas
El problema de la intervención estatal	Tipos de agenda
	Los "filtros"
	Ciclo de atención de los problemas

## **Formulación de alternativas**

---

**Ejercicio anticipatorio y comparativo de proyección de resultados**

**Problema: la relación entre instrumentos disponibles y los impactos de esa intervención**

### **FINES / OBJETIVOS**

**Campo de los expertos, investigadores, consultorías, ong**

# **Toma de decisiones**

---

**Modelo racional-exhaustivo**

**Modelo de comparaciones sucesivas limitadas**

---

**Modelo I. El actor racional unitario**

**Modelo II. Proceso organizacional**

**Modelo III. Política burocrática (“juegos políticos”)**

## **Implementación**

---

**PP como intención: falla de los diseños**

**PP como las consecuencias efectivas:  
comportamiento de los agentes  
("La burocracia a nivel de la calle")**

## **Evaluación**

---

**Cualitativa / Cuantitativas**

**Producto / Resultado / Impacto**

## 2.4- Taller de Sensibilización para el Personal del Municipio

### Talleristas

*Lic. Juan José Ruiz Rodríguez*

*Lic. Mariana Roitman*

La convocatoria fue dirigida a todo el personal del municipio. Dado que la asistencia era de carácter voluntario, se abrió una inscripción durante las dos semanas previas.

Asistieron en total 75 personas, entre personal de planta y contratados.

Los objetivos principales del encuentro fueron:

1. Presentar el programas, sus objetivos y actividades
2. Iniciar y promover un proceso de reflexión sobre de los desafíos que actualmente enfrenta la localidad y sobre la contribución del personal del municipio de Río Colorado al bienestar de su población y al desarrollo local.

### 2.4.1 - Programa

#### Primera parte:

- Presentación del proyecto
- Presentación de resultados de la encuesta
- Caracterización de las organizaciones públicas
- Trabajo en subgrupos con el objetivo de explorar la percepción de sus roles y posiciones.
  - Consigna para el debate en grupo: ¿Cómo describirían la relación del municipio con la comunidad?

#### Segunda Parte:

Trabajo en grupos (10 a 15 personas)

Objetivos: Generar un espacio de debate y reflexión a partir de la puesta en práctica de un proceso de consenso y participación para la identificación de problemas y búsqueda de soluciones.

Consigna 1: Respecto a la localidad y al municipio ¿Cuáles son sus principales virtudes y sus principales problemas?

Consigna 2: Sobre los problemas identificados ¿Cómo se podrían resolver o mejorar?

### 2.4.2 – Desarrollo

La actividad comenzó con la presentación del programa, sus objetivos y actividades y luego se presentaron algunos lineamientos generales de los resultados de la encuesta.

A partir de allí, con el objetivo de introducir las actividades de la segunda parte, se promovió el inicio de una reflexión acerca de las características y particularidades de las organizaciones públicas, teniendo en cuenta que esa es la naturaleza de la organización donde los participantes del taller se desempeñan. Partiendo de algunos disparadores, se propició que ellos mismo pudieran ir identificando esas características, fundamentalmente en términos de su diferenciación con las organizaciones privadas. El espacio de participación durante el debate y la reflexión promovió un clima facilitador para iniciar la segunda parte de la actividad.

### 2.4.3 – Análisis y conclusiones

En primer lugar, es preciso señalar que durante la planificación de la convocatoria hubo mucha resistencia por parte de las autoridades municipales a convocar conjuntamente a empleados de planta y contratados con el argumento de que ello podría generar algún inconveniente durante el desarrollo de la actividad. El equipo del Programa trabajó sobre esta concepción y pudo lograr que estos actores comprendieran que, en la medida que se trata de un programa fortalecimiento de vínculos, hacer esa separación iba en contra sus objetivos primordiales. Así, finalmente, la convocatoria se realizó a todo el personal, independientemente de sus condiciones contractuales.

Lejos de representar un obstáculo, el trabajo conjunto entre personal de planta y contratados fue sumamente fructífero y ello se evidencia no sólo en la dinámica que adquirió el desarrollo del encuentro sino en la opinión de los mismos participantes que fue volcada en los comentarios. El encuentro les permitió no sólo conocerse sino "darse cuenta de que pensaban lo mismo", esto es, que percibían los mismos problemas y que vivían situaciones similares en sus lugares de trabajo.

A lo largo de la jornada y a través del trabajo en grupos bajo las distintas consignas, se fue haciendo evidente que unos de los principales problemas estaban relacionados con la comunicación; la comunicación entre ellos, entre las distintas áreas, entre ellos con sus superiores, entre las autoridades mismas y entre el municipio y la comunidad en términos más generales.

La actividad en grupos comenzó con la consigna acerca de cómo definen y perciben la relación del municipio con la comunidad. La respuesta fue mayoritariamente "regular" pero sin demasiadas precisiones. A medida que se fue desarrollando el taller y que fueron sistematizando las fortalezas y debilidades así como elaborando posibles soluciones, pudieron ir decantando algunas explicaciones acerca de por qué esa relación municipio-comunidad es aparece como deficitaria. Tal vez lo que mejor ejemplifique esto sea la intervención hacia el final de uno de los grupos al afirmar: "si la comunicación no es buena hacia adentro (del municipio), no podemos pretender que sea buena hacia fuera (comunidad)". Se entiende que esta idea, que pudieron construir después de una jornada de trabajo, da cuenta del potencial con que cuenta el plantel de recursos humanos para avanzar en líneas de trabajo como las propuestas en este Programa.

Vencidas las inhibiciones lógicas presentes al comienzo del taller, rápidamente los participantes se mostraron sumamente dispuestos y compenetrados con las distintas actividades que se iban proponiendo. Al momento de conformarse los grupos, muchos espontáneamente comenzaron por ponerse un nombre. Cada grupo trabajó en un clima de mucha cordialidad y escucha, pudieron cumplir con las consignas en tiempo y forma tal como se les indicaba y al momento de hacer la puesta en común fueron muy respetuosos de las opiniones de los otros grupos.

Otra de las intervenciones que debe destacarse fue la realizada a raíz de la descripción de la relación municipio-comunidad. El relator del grupo expresó que muchas veces el municipio no puede cumplir con algunos servicios a la comunidad



con motivo de la baja recaudación impositiva, y que al mismo tiempo los vecinos no pagan sus impuestos porque el municipio no cumple con la prestación de los servicios. Ello dio lugar a una intervención acerca del círculo vicioso que podría estar generando esta situación y que tal vez ello podría explicar algunas actitudes y comportamientos, tanto de la municipalidad como del municipio. Esta cuestión se dejó entonces planteada como problema a analizar rescatando lo valioso de poder recortar un problema – salir de la indefinición de las situaciones de malestar - como primer paso para luego poder identificar alguna solución.

Entre los temas mencionados también resalta el referido a la capacitación. Mientras que algunos grupos lo identificaron como un aspecto positivo de la gestión municipal (por haberla recibido) para otros en cambio fue señalado como deficiencia. En estos últimos casos esto se asociaba a la problemática en la prestación de servicios como su causa, junto con la falta de los insumos materiales necesarios.

Asimismo, se planteó como problema que ciertas obras o iniciativas del municipio no responden a las “verdaderas” necesidades de la gente. Esta cuestión surgió también como preocupación por parte de los funcionarios, lo que da cuenta de, por un lado, que se trata de un tema que requiere de especial atención y, por otro, que la elaboración de un plan estratégico a través de una modalidad participativa colaboraría en la reducción de esa brecha en las representaciones acerca de lo que es y no es una demanda de la comunidad hacia el municipio.

Al finalizar el taller se pidió a los asistentes que de manera anónima volcaran en una hoja sus comentarios y apreciaciones acerca de la actividad. Todas las opiniones recogidas fueron positivas destacándose - en cierta medida para sorpresa de los coordinadores de la actividad – la expresión “gracias” reiteradamente. De ello se concluye la falta espacios de intercambio que ha habido hasta el momento. Si se observan las respuestas a la última consigna (soluciones propuestas) la mayoría de los grupos planteó la necesidad de mayor y mejor comunicación.

Estas conclusiones fueron luego retomadas y trabajadas en la tercera parte del taller que a continuación se realizó con los funcionarios.

En el proceso de elaboración e implementación de un plan estratégico de desarrollo local el personal adquiere una relevancia que no puede soslayarse. El buen diseño de los planes no alcanza para asegurar el logro de los objetivos deseados si la organización no cuenta con adecuados recursos humanos en términos de cantidad, calidad y grado de motivación y compromiso.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Por ello, de acuerdo al desarrollo de esta actividad y con vistas a la elaboración de un plan estratégico de desarrollo local, es preciso respecto al personal de municipio diseñar e implementar acciones tendientes a:

- Mejorar la comunicación interna tanto vertical como horizontal
- Mejorar la calificación del personal para un adecuado cumplimiento de sus tareas.
- Dotar a las distintas dependencias de los insumos materiales necesarios
- Generar espacios de intercambio y participación que promuevan el compromiso con la organización y fortalezcan los lazos de cooperación

*2.5- Taller Participativo con Actores Destacados de la Comunidad:  
¿Quién es, Cómo es y Qué Quiere Río Colorado?*

**Tallerista**

*Lic. Juan José Ruiz Rodríguez*

La convocatoria se realizó a través de invitaciones a diferentes instituciones públicas y privadas.

2.5.1- Marco teórico

2.5.1.1- Atmósfera y Clima Emocional

Aunque las emociones son percibidas y sentidas por los individuos, se puede considerar que existen entre las personas como por ejemplo, cuando nos enfadamos con una persona o cuando admiramos a alguien. Al entender las emociones como relaciones y no sólo como sentimientos individuales, consideramos que las emociones existen tanto en formas colectivas como en formas personales.

Las formas colectivas de las emociones, como la atmósfera y clima emocional, se conciben como procesos psicológicos específicos por:

- 1) su contenido sociotrópico, esto es, porque están compuestos de creencias, emociones y conductas referidas a grupos e instituciones sociales,
- 2) su origen, ya que tienen causas sociales,
- 3) porque son compartidos y se distribuyen en colectivos sociales, y
- 4) por sus funciones, ya que sus efectos son adaptativos en el ámbito social y no sólo en el personal.

Cuando hablamos de contenidos referidos a grupos y procesos sociales, en el caso del clima emocional por ejemplo, queremos decir que si bien las emociones existen sólo en los sujetos, su distribución y transmisión son características del colectivo y no de los individuos. Este conjunto de emociones básicas distribuido socialmente, unido a ciertas representaciones sociales sobre el mundo y el futuro social, cumple funciones de regulación social y constituirían el denominado indicador de clima emocional (de Rivera, 1992). Concretamente, lo que estamos afirmando es que las emociones que lo conforman no son únicamente las vivenciadas por el

sujeto, sino aquellas que el sujeto percibe que predominan en su entorno, tanto en sus grupos de pertenencia como en otros grupos que son relevantes para él.

Distinguimos tres formas afectivas colectivas: atmósferas emocionales, culturas emocionales y climas emocionales (de Rivera, 1992).

Una *atmósfera emocional* existe cuando los miembros de un grupo centran su atención en un evento común que afecta a las personas como miembros del grupo. Estas atmósferas aparecen cuando aquellos que se identifican con un grupo celebran un éxito colectivo, lamentan una tragedia o sufren una amenaza común. La atmósfera refleja cohesión grupal y tiene una gran importancia en el proceso de constitución de los movimientos sociales.

La *cultura emocional* hace referencia a varios aspectos: en primer lugar, a la manera en la cual un pueblo concibe y denomina las experiencias emocionales; en segundo lugar, a las normas que regulan las circunstancias en las que estas emociones deben ser sentidas; y, en tercer lugar, al modo en que la gente debe comportarse respecto a estas emociones. Tales culturas persisten hasta que suceden cambios culturales significativos.

El *clima emocional* hace referencia a las emociones que son percibidas en una sociedad en relación con su situación sociopolítica. Así, en los tiempos de represión política la gente siente miedo a expresar sus ideas en público; en tiempos de tensión étnica hay odio hacia otros grupos, etc. Tales climas pueden estar caracterizados por dimensiones como el miedo o la tranquilidad para hablar, la seguridad o la inseguridad, la confianza o el odio hacia otras personas, la confianza o el enfado con el gobierno. El clima es influido por la situación social, económica y política, y por cómo los líderes políticos y los diversos agentes sociales estructuran esta situación.

A pesar de que el clima es construido socialmente, éste es objetivo en el sentido de que es percibido *como existiendo* independientemente de los sentimientos personales del individuo. El clima refleja lo que los individuos piensan que la mayor parte de la gente siente en esa situación. Estos juicios se basan, en parte, en las experiencias y observaciones personales, las cuales sugieren que una determinada situación objetiva justifica sentir miedo, odio, confianza, etc. Sin embargo, el clima es también influido cuando lo que hacen y dicen otros refleja los propios estados emocionales y la situación social. Cuando un clima se solidifica se

desarrolla cierto consenso, por lo que puede existir una representación social sobre la situación de la sociedad y sobre las normas acerca de lo que uno debe sentir.

Hay diferentes maneras de entender el clima emocional. Desde una perspectiva objetiva podemos entender el clima como un conjunto de emociones predominantes que reflejan la coyuntura de una sociedad. Desde una perspectiva más subjetiva, podemos hablar de un campo de sentimientos que es percibido por los individuos pero que existe aparte del individuo. Este campo (o este conjunto de emociones predominantes) existe en una sociedad en un determinado momento de su historia y se puede incluso considerar como un elemento que define un periodo histórico. Por su parte, Páez, Ruiz, Gailly, Kornblit, Wiesenfeld y Vidal (1997) han definido el clima emocional como un estado de ánimo colectivo que se caracteriza por el predominio de ciertas emociones, una representación social sobre el mundo social y el futuro, y ciertas tendencias de acción asociadas a las emociones que impregnan las interacciones sociales. Diversos estudios han mostrado que la percepción de emociones en un grupo se asocia a conductas sociales. Un clima en el que predominaba el afecto positivo se asociaba a un bajo absentismo laboral. El predominio de afectividad negativa se asociaba a menor conducta altruista y mayor absentismo. Barsade (2001) encontró que el contagio de afectividad positiva en grupos de trabajo conducía a mayor cooperación, menor conflicto grupal y una percepción más favorable del rendimiento laboral. Otro estudio utilizando percepciones de emociones en diferentes periodos de grupos sociopolíticos en Chile durante el período dictatorial, mostró como éstas se asociaban coherentemente con indicadores de violencia colectiva política (muertes políticas por represión estatal) y violencia colectiva social (disturbios y muertes de policías por oponentes). Específicamente, la percepción de miedo en el endogrupo por parte de la izquierda chilena opositora al régimen, se asociaba a indicadores de violencia colectiva política contra él (muertes por la policía de opositores se asociaba a la percepción de miedo entre opositores al régimen), así como la percepción de enojo en el exogrupo político también se asociaba a la violencia colectiva política (la percepción de enojo en personas de derecha se asociaba a la represión contra la izquierda). Un clima de bajo miedo y alto enojo entre los opositores al régimen se asociaba a violencia colectiva social (Páez y Asún, 1994; Tran, 2003). Indicadores de clima emocional positivo y negativo nacional han mostrado fiabilidad transcultural satisfactoria y se han asociado coherentemente con indicadores de calidad de vida (Páez et al.,

1997)de Rivera, J. (1992). Emotional climate: Social structure and emotional dynamics. *International Review of Studies on Emotion*, 2, 197-218.

#### 2.5.1.2- Evitación de la incertidumbre y confianza interpersonal<sup>1</sup>

### Definición de Evitación de la Incertidumbre

La evitación de la incertidumbre se define como el grado en que la gente se siente amenazada por las situaciones ambiguas, a las cuales intentan evitar por medio de códigos y creencias estrictas. Las naciones de alta evitación de la incertidumbre son emocionales, buscan la seguridad y son intolerantes ante la incertidumbre. Las naciones con baja evitación de la incertidumbre, son más relajadas, aceptan más los riesgos y son más tolerantes.

En relación al control de la incertidumbre, las mayores puntuaciones de América Latina aparecen en Guatemala, el Salvador y Perú, y las puntuaciones menores se encuentran en Brasil, Venezuela y Ecuador. En lo que refiere a *política e ideología*, las culturas de baja Evitación de la Incertidumbre los ciudadanos se sienten poco competentes frente a las autoridades y desconfían de la burocracia. En cambio, los de culturas de alta Evitación de la Incertidumbre (EI) se sienten competentes y confían en los trabajadores de la administración. También, en las culturas de alta Evitación de la Incertidumbre es poca la participación en actividades comunitarias, mientras que las culturas de baja EI muestran una alta participación en asociaciones voluntarias.

En las culturas de alta EI es mayor la corrupción que en las de baja EI. La asociación entre EI y corrupción se da aunque sólo se analicen países desarrollados, excluyendo que esta asociación se explique únicamente por la pobreza social.

En las culturas de alta EI es mayor el rechazo a gente de otra etnia como vecinos, hay mayor xenofobia que en las culturas de baja EI. Así mismo, en las culturas de alta EI es menor el orgullo y la disposición a luchar por la nación frente a

---

<sup>1</sup> Resumen del capítulo de Páez, D y Campos, M (2003).

las culturas de baja EI donde es mayor - países de alta EI eran los del eje en la II Guerra Mundial o países con pasado dictatorial como Grecia, España y Portugal -.

Según Hofstede, las culturas de alta EI se caracterizan por una cultura cívica baja o de menor capital social - los ciudadanos se sienten menos competentes para controlar a las autoridades políticas y son menos participativos -. Aunque las culturas de alta EI se caracterizan por una mayor tendencia a legislar y controlar los riesgos, las instituciones que deben aplicar estos controles no reciben la confianza de los ciudadanos.

Las culturas de alta evitación de la incertidumbre confían menos en la burocracia, menos en la justicia y en la policía y, participaban menos en asociaciones voluntarias<sup>2</sup>.

### **Evitación de la Incertidumbre, Corrupción y Normas Perversas**

En sociedades de alta distancia al poder y evitación de la incertidumbre, que aúnan fuerte normatividad con escasez de recursos y asimetrías en el primer caso, o con reglas extremas de regulación en el segundo, predomina el *compadrazgo informal*, el *familismo amoral* y los "dobles estándares" o virtudes públicas con frecuentes vicios privados.

Es razonable pensar que en estas culturas prevalezcan lo que se ha denominado "*normas perversas*", es decir, normas que existen formalmente pero que no se cumplen crónicamente y cuya vulneración - siendo valorada - produce recompensas. En otras palabras, que las culturas hispanas católicas y de alta evitación de la incertidumbre poseerían un estilo cultural que les llevaría a establecer normas de más difícil cumplimiento y con el riesgo de convertirse en normas perversas. Estas normas no sólo no generan los comportamientos prescritos, sino que además producen conductas no deseadas que son reforzadas.

Las normas explícitas y que no se cumplen pueden asociarse a una fuerte normatividad impuesta en circunstancias de escasez de recursos, de debilidad estatal y de corrupción o familismo amoral - como en el caso de Italia o España del Sur el fenómeno de la mafia y otras formas de patronazgo -. El predominio de normas

---

<sup>2</sup> UAI- Confianza en la Burocracia:  $r(26) = -.47$ ; UAI- Confianza en la Justicia:  $r = -.45$ ; UAI - Confianza en la Policía:  $r = -.66$ ; UAI- Participación en asociaciones voluntarias:  $r(23) = -.70$ . Todas las  $r$ 's  $p < .05$  (Hofstede, 2001).

perversas produce desmoralización, es decir, una visión negativa de la autoridad encargada de imponer normas difíciles de cumplir y una mayor tolerancia a otras transgresiones. Además, se traduciría en corrupción, en fuentes de poder alternativa o redes informales de patronazgo que pueden manipular la situación en favor de sus clientes y en una aceptación de acciones ilícitas, que inclusive llevan a la valoración positiva de los patrones que logran quebrar las normas que no pueden ser cumplidas.

Ilustrando como **una norma explícita infrecuentemente cumplida - límite de velocidad - se asocia a la corrupción**, un estudio mostró que se toleraba más de forma arbitraria a alguien que incumplía los límites de velocidad que si infringía una norma cuyo incumplimiento es menos frecuente - conducir tras ingesta de alcohol -. Este efecto era más fuerte cuando los sujetos estaban implicados en la conducta en cuestión es decir, eran conductores. Otra investigación mostró que las personas fueron más tolerantes, establecieron una sanción menor (multa menor) y consideraron que era más probable escapar a la sanción por violar una norma frecuentemente incumplida (circular sin cinturón de seguridad en la ciudad) que por violar normas generalmente respetadas, como llevar el cinturón de seguridad en carretera y no conducir con exceso de alcohol en la sangre. Finalmente, otra investigación mostró que los sujetos españoles valoraban como más importantes tener sujetos conocidos para llevar a cabo actividades formales que personas inglesas (p.ej., buscar trabajo, matricularse, gestiones oficiales, etc.). Sin embargo, en actividades informales, los británicos valoraban igual o como más importante que los españoles el tener conocidos (p.ej., conseguir información, entradas, revisar citas). Resultados similares se han encontrado en otra cultura hispana, la chilena (Fernández-Dols, Amate, Caballero, Ruiz-Belda, Sell y Oceja, 1994). Los autores concluyen que la importancia de los conocidos no se asocia a las diferencias en Individualismo-Colectivismo ya que, en este caso, los relativamente más individualistas británicos deberían manifestar una menor importancia general de tener conocidos (cosa que no ocurre). La importancia de los conocidos no tendría que ver entonces con su valoración general, dada la orientación relacional de alta valoración del endogrupo propia del colectivismo cultural, sino con un síntoma de disfunción normativa e institucional, que exige la necesidad de "asegurarse" el éxito de los objetivos en las gestiones con las organizaciones burocráticas mediante el recurso a contactos personalizados.



Las puntuaciones de Evitación de la Incertidumbre se asocian negativamente a la clasificación de los países en grado de corrupción realizada por la firma Transparency Internacional -a mayor puntuación, menor corrupción - (El País, 14/2/2000, Internacional). Así, una regresión múltiple de este indicador de mostró que el predictor más fuerte de la corrupción era un bajo grado de Desarrollo Social, seguido por la alta Evitación de la Incertidumbre y la alta Distancia Jerárquica<sup>3</sup>. Esto sugiere que lo más importante para explicar un alto grado de corrupción en una nación es la pobreza de ésta, que lleva a utilizar los escasos recursos de la forma más personalizada posible para complementarlos y distribuirlos. **Por otro lado, la existencia de una fuerte normatividad, probablemente inaplicable, conducirá al fenómeno de la norma perversa, es decir, al refuerzo y valoración positiva de los que violan las reglas en beneficio de su grupo (Fernández-Dols, 1993).**

Finalmente, como sugiere Kagitcibasi (1997), en las sociedades en las que hay una distribución asimétrica del poder los dueños de éste pueden utilizar sus privilegios para enriquecerse, aprovechándose de la supresión política de la crítica pública. Estos aspectos son más importantes que el Colectivismo y la lealtad al endogrupo.

### **Incertidumbre Social**

La incertidumbre social se refiere al riesgo de ser explotado en las interacciones sociales. Existe para un actor cuando su interlocutor tiene incentivos para imponerle costes o explotarlo, y cuando no posee suficiente información para predecir si el interlocutor puede actuar de forma explotadora. Por ejemplo, la compraventa de ciertos alimentos como el arroz es de baja incertidumbre social, ya que un rápido examen permite determinar la calidad del producto. Al contrario, la compra de ciertas materias primas, - como el caucho - es difícil de juzgar, por lo que facilita que un vendedor mienta y le cobre un precio exagerado al comprador. En el primer caso, de baja incertidumbre, es frecuente que la compra-venta se realice en mercados generales. En cambio, en el segundo caso es frecuente que la compraventa se haga entre un productor y un comprador que se conocen de mucho tiempo y que

---

<sup>3</sup> Predictores de corrupción: Bajo grado de Desarrollo Social (B = .39), alta Evitación de la Incertidumbre (B = -.33) y alta Distancia Jerárquica (B = -.30).

comparten valores y redes sociales - son de la misma etnia, religión, etc. -, como por ejemplo el caso de comerciantes de la diáspora china -.

En las sociedades colectivistas la respuesta a la incertidumbre social pasa por la estabilidad institucional e interpersonal de las relaciones que proveen seguridad o confianza particularizada, aunque al mismo tiempo convierten en más rentable que en las culturas individualistas la conducta de maximización de la ganancia a costa del otro desconocido. En síntesis, las culturas colectivistas refuerzan la confianza y cooperación en relaciones estables y particulares, mientras que refuerzan actitudes de desconfianza y competitivas fuera del endogrupo - es decir, en las relaciones externas al contexto de relaciones estables personalizadas.

En las culturas colectivistas, el grado de confianza general es bajo y la incertidumbre social puede ser mayor dado la mayor escasez de recursos y la falta de normas generales de cooperación y sanción - las que existen son particularizadas -. Además, en estas culturas las personas que se independizan de las relaciones estables a largo plazo de grupos adscritos o formales (como el trabajo de por vida en una empresa familiar en la tradición japonesa) van a tener dificultades para encontrar mejores alternativas de interacción, dada la ausencia de sociabilidad intensa fuera del contexto de relaciones "de sangre" o dada la rigidez del mercado de trabajo.

### **Capital Social, Evitación de la Incertidumbre e Individualismo-Colectivismo**

El capital social, concebido como el conjunto de recursos derivado de la red de relaciones interpersonales en las que participa el sujeto, parece ser mayor paradójicamente cuando las relaciones sociales son móviles, flexibles e inestables, que cuando las relaciones son estables. Los vínculos sociales débiles pueden poner más recursos en manos del individuo.

Se ha confirmado que la participación en asociaciones voluntarias se asocia a una mayor confianza interpersonal general - aunque la relación no es lineal y decrece cuando se lleva mucho tiempo en una asociación, lo que puede interpretarse en el sentido de que son las relaciones móviles y no las estables a largo plazo las que alimentan la confianza social -. También hay evidencia que confirma que a mayor heterogeneidad social de la agrupación a la que se pertenece (p.ej., presencia de extranjeros), mayor confianza social general. Finalmente, la confianza social general es tanto un efecto de la participación en asociaciones voluntarias como una causa: las

personas que se integran en asociaciones muestran niveles de confianza iniciales por encima tanto de la media general como de personas que no lo hacen.

El capital social se ha medido en su dimensión objetiva por la densidad asociativa - ya sea por datos de archivo macro-sociales como la cantidad de asociaciones inscritas o por datos de encuesta sobre el grado de participación -. El capital social se evalúa en su dimensión subjetiva mediante encuestas acerca de si se puede confiar en los demás.

Como hemos visto, la evitación de la incertidumbre se ha asociada a una baja confianza en las instituciones, menor confianza en otros y menor eficacia política percibida, así como a una mayor corrupción - a un menor capital social - (Hofstede, 2001). Es más, el grado de confianza en los demás se ha asociado al crecimiento económico con los datos de Inglehart (1998) y a la eficacia institucional, es decir, al bajo nivel de corrupción y a la redistribución (gasto en educación) en varios estudios. En cambio, la densidad asociativa no se asociaba al crecimiento económico (Herreros y de Francisco, 2001). En un sentido similar, sugiriendo que la relación entre asociacionismo y confianza social no es lineal ni simple, un estudio encontró que mientras el asociacionismo y la confianza en las instituciones en EE.UU. no han decrecido entre 1975-1994, si lo ha hecho la confianza general (Paxton, 1999).

Pese a las limitaciones antes expuestas, se ha encontrado de forma consistente que la participación en asociaciones voluntarias refuerza la participación política - de allí que se hable de una cultura política cívica cuando la confianza interpersonal y el asociacionismo son altos -. Putnam encontró que las regiones italianas de mayor asociacionismo, participación electoral y conocimiento (lectura de periódicos), es decir, de mayor capital social, tenían gobiernos regionales más eficientes - esta asociación se mantenía controlando el nivel de desarrollo económico -. La confianza social se asociaba a la democracia<sup>4</sup>, controlando el grado de industrialización (Paxton, 1999).

Evidentemente, los niveles de confianza social están influidos por el desarrollo económico: el aumento de recursos disminuye el riesgo de explotación y facilitará que el estado instaure normas de cooperación general (al menos de respeto de los deberes y derechos de propiedad, de intercambio y de salarios), reduzca las estrechas y personalizadas dependencias entre personas y refuerce el

---

<sup>4</sup>  $R(45) = 0,42$ .

asociacionismo – por lo menos potencialmente -. En cambio, con la pobreza y un Estado opresivo y corrupto es menos probable que esto se haga.

### 2.5.2– Programa

**Primera parte:** exposición de los datos obtenidos

Inferencia por parte de los talleristas tratando de encontrar explicación de algunos datos que puedan ser confusos y otros contradictorios.

**Segunda parte:** reflexión sobre la información brindada

Generación de acuerdos sobre temas a abordar

Tratamiento y desarrollo de los temas acordados.

### 2.5.3 – Desarrollo y análisis del taller

El taller consistió en dar a conocer el resultado de la encuesta tomada a los actores sociales. La cual nos permitió evaluar la relación del municipio y la comunidad y el perfil psicosocial de los riocoloradenses.

El primer dato a tener en cuenta es el perfil ocupacional de quienes contestaron la encuesta que fue:

- Amas de casa 31,4%
- Empleados 24,3%
- Comerciantes 8,4%
- Jubilados 6,7%
- Estudiantes 6,4 %
- Docentes 5,2
- Desocupados 5%

Luego mostramos Cosas por las que se siente orgulloso de su localidad

- Tranquilidad (29, 3%)
- Gente (15, 6%)
- Seguridad (11, 6%)
- Solidaridad (7%)

Aquí se les pidió que tuvieran en cuenta el dato de la gente para compararlo con otra información que surge de la encuesta en el área de clima social específicamente en el de confianza.

Luego se les mostraron los tres problemas principales de Río Colorado estos fueron:

- Falta de Trabajo 29% en este caso se hace referencia a los jóvenes es posible que surja de esta manera ya que la mayoría de los encuestados fueron amas de casa.
- Servicios 10.4 % este punto hace referencia a diversos tipos: cloacas, pavimento, iluminación de las vía pública, residuos etc.
- Falta de Vivienda 9,4%
- Políticos 4,7% en este punto se hace referencia a las peleas entre los políticos, que generalmente se hacen de forma mediática, la gente expresa en este ítem estar molesta por estas situaciones.
- Ns/Nc 9.4 %

En el área de relación institucional del municipio con la comunidad las preguntas evaluadas fueron:

-¿Considera que el municipio trabaja para resolver los problemas?

- Si 42,1%
- No 46,3 %
- Ns/Nc 11,6 %

Ante esta respuesta podemos ver que son posiciones polarizadas.

-¿Sabe quién es el intendente de Río Colorado?

- Si 98%
- No 2%

En esta respuesta observamos el alto grado de conocimiento que tiene la comunidad de la máxima autoridad local.

-¿Cómo calificaría la gestión municipal?

- 5% muy buena
- 43.2 % bueno
- 44 % regular
- 7.8 % malo

Cuando indagamos por qué calificaban la gestión de esta manera las respuestas fueron:

- Se hacen cosas 26,5 %
- Mejorar gestión municipal 11,6 %
- Escuchar a la gente 7,7%
- Mejorar la Comunicación institucional 4 %
- Proselitismo 4%

De esto podemos inferir que la justificación reafirma la calificación que se le dio a la gestión en la pregunta anterior. (Ver primer encuesta)

¿Considera que para resolver los problemas de Río Colorado, el municipio debería hacer algo que actualmente no hace?

- Si 81.6%
- No 18.4%

Ante esto, le preguntamos a los actores sociales qué se debería hacer y la respuesta obtenida fue la siguiente

- Escuchar a la gente 16%
- Mejorar la gestión municipal 12%
- Mejorar la comunicación 6.2 %
- Generar trabajo 5,4 %
- Acción social 4,7%
- Mejorar servicios 4,5%
- Incrementar la participación 4,5%

- Cumplir lo que prometen 4,5%
- Incluir profesionales en la gestión 3 %
- Ns/Nc 25 %

Llama la atención que ante la pregunta de que debería hacer para resolver los problemas la respuesta no esta asociada a la ausencia de servicios que éste debería prestar y no presta, sino a cuestiones dentro del campo de lo vincular. Es claro que el planteo que se les hace a las autoridades municipales tiene que ver con la necesidad de ser escuchado, mejorar la gestión hace referencia a mejorar las instancias de comunicación y participación. Luego del curso, las repercusiones sobre algunos temas tratados se comenzaron a ver en el periódico provincial.<sup>5</sup>

Luego se mostró qué cosas consideraban que el municipio hacía bien y los resultados mas significativos fueron:

- Servicios 24% si observamos este dato, vemos que entre los principales problemas de Río Colorado los servicios era uno de los indicadores más fuertes con 10,4 %

- Acción social 11,4 %
- Gestión municipal 10,4
- Ns/nc 30,9 %

-En relación a su barrio, ¿cuánta presencia cree que el Municipio tiene?

- Mucha 7%
- Bastante 27.2 %
- Poca 52.5 %
- Ninguna 13.3 %

Se les comunicó a los participantes que cuando el intendente tomo conocimiento de esta encuesta y de este dato en particular decidió hacer un cronograma de visita y atención personalizada en los distintos barrios de la localidad.

---

<sup>5</sup> Ver Anexo 1

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

- Habitualmente, ¿realiza trámites en el Municipio?

- Si 53.6%
- No 46.1 %

A los que respondieron que Sí se les preguntó ¿Cómo califica de 1 a 10 la atención que recibe cada vez que va? La puntuación media obtenida fue de 7,02

Luego trabajamos en el plano de la Confianza a las Instituciones la pregunta formulada fue: ¿Cuánta Confianza siente usted respecto de las siguientes Instituciones? (1= No Confía / 4= Mucha Confianza)

- Gobierno provincial 2.38
- Gobierno municipal 2.18
- Organizaciones sociales 2.77

Aquí observamos que la confianza es pareja entre los diferentes tipos de instituciones y que los resultados obtenidos superan escasamente la media.

Aquí se trabajó con el concepto de confianza de acuerdo al marco teórico arriba expuesto.

Para profundizar el tema de la confianza se preguntó ¿Piensa Ud. que se puede confiar en otras personas, o se debe ser cauto con los demás?

Se debe ser cauto 73,8 %

Se puede confiar en los otros 25,7%

Aquí le pedimos a los talleristas que recuerden el dato que surge en el ítem de cosas de las cuales se siente orgullo de su localidad. Un indicador significativo era la gente aquí observamos una contradicción. Tema pendiente a trabajar en el próximo taller.

Se trabajó el concepto de Clima Emocional Social explicando que este concepto hace referencia a las emociones que son percibidas por una sociedad en relación con su situación socio política. En los tiempos de represión política la gente siente miedo a expresar sus ideas en público; en tiempos de tensión étnica hay odio hacia otros grupos, etc.



## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Al evaluar el estado de su localidad, el clima o ambiente social, las respuestas fueron: (1= Nada / 5= Mucho)

- Situación económica: muy buena 2.82
- Clima o ambiente de la localidad es: muy bueno 3.49

Ambos indicadores superan la media pero hay una marcada tendencia percibir un clima emocional social propicio.

Profundizando en el Clima Emocional Social los resultados obtenidos sobre la pregunta que indaga sobre como evalúa el estado de su localidad, el clima o ambiente social es: (1= Nada / 5= Mucho)

- Esperanza: 3.71
- Solidario: 4.03
- Confianza en Instituciones. 3.2
- Miedo, Ansiedad: 2.39
- Enojo, Hostilidad de la gente: 2.29
- Tristeza, Pasividad: 2.53
- Alegría, Confianza: 3.08
- Tranquilidad p/hablar: 3.78

Cuando un clima se solidifica se desarrolla cierto consenso, por lo que puede existir una representación social sobre la situación de la sociedad y sobre las normas acerca de lo que uno debe sentir. En este caso observamos que el clima social es positivo y propicio para poder desarrollar un proyecto local con un alto nivel de consenso para fortalecer los vínculos ya que los indicadores positivos superan ampliamente a los negativos.

Por otro lado vemos que la tranquilidad para hablar es un dato significativo así como en otros ítem era la necesidad de sentirse escuchados, esto nos muestra claramente que ésta es una línea de acción a tener en cuenta.

Frente a la pregunta de ¿Cómo evalúa usted el desarrollo de la localidad? (1= Muy Malo / 7= Muy Bueno)

Nivel de Desarrollo Alcanzado por Localidad: 5.18

Podemos decir que el desarrollo alcanzado es bueno.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Este dato refuerza lo percibido en la pregunta anterior es decir un clima social optimo para poder pensar en el proceso que implica el desarrollo local.

Ante la pregunta de ¿Cómo evalúa usted el vinculo entre el municipio y la ciudadanía? La respuesta obtenida fue: (1= Muy Malo / 7= Muy Bueno)

Vínculo actual entre el Municipio y la Ciudadanía: 4.25

De esto se deduce que el vínculo es regular y esto se condice con la necesidad que la gente tiene de ser escuchada y de mejorar la calidad del vínculo con las autoridades municipales.

Finalmente se trabajó con las siguientes dos variables:

### - Obstáculos principales en el área del Desarrollo de la Localidad

- Falta de Trabajo (19,2%)
- Políticos (6%)
- Falta de empresas (5,2%)
- Participación gente (2,1%)

### - Obstáculos principales en el vínculo del Municipio y la Ciudadanía

- Mayor participación y comunicación (17,6%)
- Escuchar a la gente (12,3%)
- Falta de Confianza (7,5%)
- Falta de Diálogo (4%)

Ambas son coincidentes en relación a la pregunta que hace referencia a la evaluación tanto del desarrollo local y del vínculo entre el municipio y la ciudadanía.

2.6- Taller de Devolución

**Talleristas:**

*Lic. Juan José Ruiz Rodríguez*

*Dra. Elena Zubieta*

Se les propone a los talleristas que a partir de la información recibida en la encuesta hagan una reflexión al respecto.

Los datos volcados por el grupo fueron:

Revelan en algún aspecto, situaciones no sentidas por uno estando inmerso en el pueblo.

La gente sigue sin ser auténtica, no hay sinceridad.

Falta de compromiso, tal vez por miedo a verse involucrado, por ignorancia, falta de confianza, descreimiento.

Luego se les preguntó por los impactos positivos y negativos.

Los positivos fueron:

- Ambiente emocional propicio para hacer cosas
- Bajo porcentaje de planes sociales
- Bajo índice de desempleo

Los negativos fueron:

- Falta de confianza de la gente
- Falta de participación de la gente

Luego se les pidió que hicieran una propuesta de cómo potenciar los datos positivos.

La respuesta de grupo fue que difundiendo más esta información y haciendo propuestas concretas.

A continuación se les pidió que pensarán en cómo revertir los aspectos negativos.

El grupo debatió largo rato y no pudo arribar a una respuesta única, de hecho dijeron no saber cómo, porque nunca se trabaja desde lo preventivo, se espera a que los problemas estallen.

Ante estas consignas, al grupo se le preguntó que cosa querían proponer como propuestas de trabajo en común para la comunidad.

La primera propuesta fue sobre el tema de educación pública versus privada entendiendo que había que fortalecer la primera. La misma no tuvo ecos favorables ya que se planteó que si se abría ese debate iba haber una nueva división en la ciudad porque la educación privada está en manos del cura párroco de la ciudad, y tenían que pensar una propuesta que los uniera a todos.

Luego alguien propuso reclamar la terapia intermedia del hospital público local, a lo cual el resto le respondió que ese era un compromiso de la provincia desde hace tiempo, que en todo caso era un tema de gestión.

Al observar que les costaba encontrar un tema en común y teniendo en cuenta el resultado de las encuestas se les pidió que imaginaran sobre el desarrollo local, hacia donde o en que áreas podía desarrollarse la ciudad; teniendo en cuenta que cuando nos referimos a desarrollo lo hacemos en distintos planos, tales como el productivo, cultural, humano etc. Se produjo un silencio.

Entonces se le pidió que pensarán en el resultado de las encuestas y que arriesgaran una hipótesis de lo que podía pasar en su ciudad en función de lo que decía la gente.

Ellos nuevamente respondieron con silencio, que se vio interrumpido por una intervención diciendo "¿debemos cambiar o podemos quedarnos como estamos?"

Nadie respondió a esta pregunta directamente, sólo se sumó otra reflexión: "Yo antes pensaba que había que hacer un control fitosanitario pero de personas que venían a vivir a nuestro pueblo, ahora viendo estos resultados y viendo lo que nos cuesta encontrar algo en común, entiendo por qué" se le preguntó porque y ella respondió: "somos complicados, no sabemos lo que queremos, ¿o sí?"

Como en su mayoría eran representantes del ámbito educativo y la provincia estaba trabajando las nuevas orientaciones del nivel medio a través de una encuesta se le preguntó cómo pensaban esta tarea que tenían desde el ministerio de educación y esta propuesta de pensar un tema común para trabajar con la comunidad teniendo en cuenta el desarrollo local.

2.7- Taller de Determinación y Fortalecimiento del Perfil Psicosocial con la Comunidad.

**Talleristas**

Lic. Juan José Ruiz Rodríguez,

Dra. Elena Zubieta,

Lic. Marianela Gadano.

Comenzamos el taller explicando qué era la identificación luego se les preguntó:

- ¿Cómo nos identificamos? (en relación a la localidad /provincia)

Grado de identificación... "yo soy..."

La respuesta de los participantes fue:

Riocoloradenses / rionegrinos (se sienten más riocoloradenses, algunos por adopción)

Esto se relaciona con el contexto: cuando están dentro de la provincia se SIENTEN y Defienden a RC, fuera de la Prov. no!! Somos Rionegrinos.

Se les explica que esto también lo pueden pensar en relación a un grupo, barrio, profesión, escalafón, localidad

Luego trabajamos con los conceptos de compromisos y como este se relaciona con la Involucración.

Para indagar al respecto se les preguntó

- ¿"Cómo nos comprometemos e involucramos? Aclarando que la Involucración tiene que ver con participar, comprometerse.

Aquí no respondieron más que con sus actividades laborales habituales.

Luego se les dijo que calificaran:

- ¿Qué grado de INVOLUCRACION tienen con Río Colorado? las respuestas obtenidas fueron:

Muy Malo	1	2	3	4	5	6	7	Muy Bueno
				x	X	X		

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

7 personas respondieron 7

15 personas respondieron 6

5 personas respondieron 5

El grado de involucración es bueno / regular.

Luego indagamos sobre:

- ¿Qué nivel de compromiso tiene con la comunidad de Río Colorado?

Entendiendo que este tiene que ver con el nivel de responsabilidad que asumimos frente a nuestra comunidad.

Antes de evaluar en términos de calificación numérica, se realizaron los siguientes comentarios; "La integración nunca es Total, Yo me involucro con otros por diversas razones, es así como voy armando mis redes. Involucrarse con la gente aislada como grupo de amigos no es lo mismo involucrarse con la Comunidad. Involucrarse con la comunidad es cuando me involucro con temas, problemáticas que afectan a los riocoloradenses, no a mi núcleo íntimo.

Tallerista: - "te podés involucrar con instituciones que son parte de la comunidad."

Otro tallerista: - "yo tengo y asumo el compromiso con ciertas instituciones, las que conozco, son muchas como para poder comprometerse con todas"

Finalmente se hizo una ronda de preguntas de cuando puntuaría su:

¿Qué nivel de compromiso tiene con la comunidad de RC?

Muy Malo	1	2	3	4	5	6	7	Muy Bueno
----------	---	---	---	---	---	---	---	-----------

7 personas contestan 2

6 personas contestan 1

5 personas contestan 8

4 personas contestan =11

3 personas contestan =3

5 personas contestan =1

NS/NC personas contestan =1

Lo que resulta de esta muestra es que el nivel de compromiso con la comunidad es regular.

Luego pasamos a evaluar la: **Auto percepción de la participación:** se les preguntó: ¿Cómo calificarían su participación en actividades de la comunidad?

Alta =8

Media =13

Baja = 5

La mayoría define que su participación en todos los casos sería voluntaria. Esto surge porque se les explica la participación voluntaria, Convocatoria a participar por autoridades y las Expectativas de participación

Luego trabajamos con el concepto de: Auto concepto colectivo: ¿quiénes somos, cómo somos? Para realizar este ejercicio se le pidió que lo expresaran en una frase o palabra. Estas fueron:

- 1- Somos conservadores.
- 2- Somos egoístamente personalistas.
- 3- Es una sociedad solidaria en términos sociales.
- 4- Río Colorado es una ciudad solidaria
- 5- Somos Cómodos
- 6- Somos exigentes con los demás
- 7- Siempre esperamos a que los demás (los otros) nos solucionen los problemas.
- 8- Somos rotuladores.
- 9- Somos conformistas.
- 10- Somos como la "gata flora".
- 11- Somos lo que queremos ser y lo que podemos.
- 12- Los productores no son solidarios entre ellos, por eso se cayó la Colonia en términos económicos no somos solidarios. Y esto tiene que ver con la confianza o la falta de ella.

Luego de este comentario surge una discusión donde sólo algunos plantean – “que los riocoloradenses son solidarios sólo en situaciones extremas como en situaciones sociales”. Esto alguno lo relacionó con el bajo nivel de Involucración. A lo cual uno de los talleristas expresa - “No alcanzamos a ver el bien común, cuando Río Colorado no tiene una causa común, defendemos los intereses sectoriales”. Otro plantea que; - “tenemos tendencia a escuchar poco al otro. En algunos ámbitos nos tratamos mal, nos “hablamos” mal. Queremos ser una ciudad pero actuamos como pueblerinos”.

A continuación se trabajó con evaluar, cuán satisfactoria consideramos nuestra vida en relación a los siguientes aspectos:

Aquí sólo se trabajaron dos variables amistad y la comunidad teniendo en cuenta que: 1 es Muy Insatisfactoria, 4 es Intermedia y 7 es Muy satisfactoria.

Las respuestas obtenidas fueron: (tener en cuenta que no todas las variables que figuran en la filmina fueron evaluadas)

¿Cuán satisfactoria consideramos nuestra vida en relación a:

a) amistades:

7 personas contestaron 20

6 personas contestaron 5

3 personas contestaron 1

b) la comunidad a la que pertenecemos:

8 personas contestaron 6

5 personas contestaron 7

6 personas contestaron 1

6 personas contestaron 8

### 2.7.1 - Liderazgo- Definición de Líder

Para finalizar el taller se trabajó con el concepto que ellos tienen de liderazgo se les preguntó:

¿Cómo definen a un líder?



Los talleristas responden: - "Tiene que tener carisma, sabe orientar, marca conductas". "Hay líderes naturales(carismáticos) y otros que son circunstanciales".

Se indaga ¿sobre qué es líder? La respuesta es: " sobre un grupo" es "quién convoca. Depende de cómo sea es lo que hace".

Luego se les dio una serie de definiciones teóricas tales como: "Turner y Haslam (2001) definen el líder como la persona del grupo que ejerce la influencia más fuerte y consistente sobre los miembros del grupo, para indicar acto seguido que es también la que, dentro del grupo, mejor representa los intereses y valores grupales.

Sus preocupaciones coinciden plenamente con las de los integrantes del grupo. El líder es, de esta forma, el prototipo grupal, la persona a la vez más similar a los integrantes del grupo y más diferente de los integrantes de grupos rivales u opuestos. Dado que el prototipo grupal varía en función del contexto, también lo hará el líder, por lo que no son improbables los cambios en la ocupación de la posición de líder."

Luego se trabajó con distintos tipos y que los mismos generan diferentes tendencias, tales como que el líder puede ser:

### 2.7.1.1 – Líder Carismático

Generalmente asociados a una cuestión de fe, de creencia. El define por nosotros, no pregunta, no consulta. Es un tipo de liderazgo riesgoso para el grupo.

### 2.7.1.2 – Líder Autoritario

Autoritario: el grupo existe sólo para mantener el poder del líder independientemente de la voluntad y el deseo del grupo.

Los líderes que se basan en intercambio de recompensa son llamados transaccionales. Ellos producen importantes cambios en los valores y creen más en los seguidores.

Los transformacionales son los líderes democráticos, los que escuchan al grupo, los que nos permiten crecer.

### 2.7.1.3 - El líder prototípico

Es la persona que tiene la influencia más fuerte sobre los seguidores. Es el prototipo grupal, porque puede representar los valores y creencias del grupo.

Los hombres prefieren la elección sistemática (voto): ahí uno delega, no participa tan comprometidamente como en los otros casos, la responsabilidad es del otro, los errores también.

El líder "real" es el que consulta, escucha, integra, coordina.

Luego pasamos a trabajar en la integración: Cultura, liderazgo y poder:

Aquí se expuso lo predeterminado en las filminas, se les explicó cuestiones teóricas y se desarrolló una charla donde una de las conclusiones fue: que la comunidad era la que tenía el poder y dependía de ellos, cómo querían que ese poder se ejerciera. Entendiendo que los que estaban en este taller eran mayoritariamente líderes, por conducir instituciones o grupos de personas. Ellos respondieron que los líderes pueden: influir, personificar, crear, y cambiar culturas. Tal como se había trabajado teóricamente.

### 2.7.2 - Conclusiones de algunos participantes:

-“Los grandes cambios que se han producido, han ido creando un desconcierto en la sociedad, un cambio de valores. Los cambios tecnológicos, el bombardeo permanente de noticias al que somos expuestos, etc.” “Nos hicieron quedar con falta de compromiso”.

-“Hoy, nos queda sembrada una semilla, tenemos que ser inteligentes para poder fertilizarla, porque no tenemos tiempo para perderla.”

-“Habría que buscar la forma para reconocer, ver como estamos, y como podemos estar mejor”.

-“La sociedad cree más en el de afuera que en los de acá”.

# Perfil Psicosocial: II Taller

## Determinación y fortalecimiento Actores Sociales y Comunidad

2.7.3 - Filminas del Taller de Determinación y Fortalecimiento del Perfil Psicosocial de Río Colorado



# ¿Cómo nos Identificamos?

- En relación a su pertenencia a una localidad o provincia, ¿cómo se define?, "yo soy ..."
- ¿Cuál es el grado de Identificación que usted siente con ...
  - ❖ La Comunidad de Río Colorado
  - ❖ La Provincia de Río Negro

**¿Cómo nos comprometemos e involucramos?**

- **¿Qué grado de Involucración tiene Ud. con la Comunidad de Río Colorado?**
- **¿Qué nivel de Compromiso tiene Ud. con la Comunidad de Río Colorado?**

# Auto-percepción de la participación

- ¿ Cómo calificarían su participación en actividades de la comunidad?
  - Alta
  - Baja
  - Media
- Participación Voluntaria
- Convocatoria a participar por autoridades
- Expectativas de participación

# Auto-Concepto Colectivo

Para describirnos como comunidad, respondemos con

frases a la pregunta ¿Quiénes somos?

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6.....
- 7.....
- 8.....
- 9.....
- 10.....

# Satisfacción Vital

- Evaluemos cuán satisfactoria consideramos nuestra vida en relación a los siguientes aspectos:

1= Muy Insatisfactoria  
4= Intermedia  
7= Muy satisfactoria

- A) Familia
- B) Dinero e Ingresos
- C) Amistades
- D) Nuestra persona
- E) Nuestra salud
- F) La comunidad a la que pertenecemos
- G) La vida en general



# Liderazgo

- ¿Cómo definen a un líder?
- Cinco conductas típicas de los líderes
  - Piensa mucho antes de tomar una decisión
  - Planifica cuidadosamente lo que hay que hacer
  - Pone énfasis en conseguir los objetivos grupales
  - Coordina las actividades grupales
  - Hace saber a los integrantes del grupo lo que se espera de ellos
- Actos del líder que afirman identidad del grupo
  - | Acciones imparciales
  - | Conductas razonables

## Los líderes que ...

- Se basan en intercambios de recompensas (transaccional) Ver 15
- Producen importantes cambios en los valores y creencias de los seguidores (transformacional)

# El Líder

- El líder estereotípico puede perder influencia en un contexto grupal en el que no ocupa una posición prototípica (sus creencias y actitudes en esa situación no caracterizan a su grupo).
- Líder es la persona que tiene la influencia más fuerte sobre los seguidores y que representa mejor los intereses y valores grupales, el prototipo grupal.

# El Líder

- Las personas prefieren una selección sistemática de los líderes, aunque este mecanismo no siempre mejora el rendimiento.
- Se atribuye a los líderes una influencia y rasgos que se corresponden con la realidad.
- Las conductas típicas generales de los líderes son la reflexión antes de decidir, la planificación, énfasis en conseguir objetivos y coordinar actividades grupales e informar a los integrantes del grupo.

# *Cultura, Liderazgo y Poder*

- El **poder** es el control relativo que un individuo o grupo tienen sobre los resultados que los demás y ellos mismos pueden lograr.
- El **estatus** es la posición relativa en una estructura social basada en el prestigio, honor y riqueza, la relación entre estatus y poder no es simple. Las personas con poder tienden a percibir a los subordinados estereotipadamente, formándose impresiones basadas en la pertenencia de estos a categorías, ya sea porque no prestan atención a éstos porque no es indispensable conocerlos o porque les aplican los estereotipos que justifican su poder.
- Las personas sin poder generalmente tienden a formarse una impresión más detallada e individualizada de los poderosos, como una forma de comprender y prever su conducta.



# *Cultura, Liderazgo y Poder*

- Las personas sin poder estereotipan a los poderosos cuando una impresión individualizada y precisa disminuye su autoestima, aumenta su ansiedad o no hay posibilidades de controlar las conductas de los poderosos y sus efectos.
- A mayor poder, mejor se auto-evalúan los poderosos y más negativamente evalúan a los subordinados, probablemente porque atribuyen el éxito de los subordinados a sus propias acciones y porque sienten emociones negativas ante éstos.
- Los poderosos tienden a confirmar sus estereotipos y expectativas sobre los subordinados, a través de la profecía de auto-cumplimiento de los profesores sobre alumnos (falsamente) brillantes.
- Las personas que pertenecen a grupos que tienen control sobre otros y se identifican con los primeros perciben cierto control personal.



# *Cultura, Liderazgo y Poder*

- Culturas de baja distancia jerárquica y cooperativas o femeninas favorecen un liderazgo de consulta a los subordinados y se acepta expresarse más para resolver conflictos.
- El colectivismo se asocia a un liderazgo normativo o resolución de conflictos basado en las normas, mientras que en las culturas individualistas se enfatiza la experiencia personal.
- Todas las culturas comparten como atributos positivos de liderazgo ser justo, inteligente, diplomático y negociador eficaz, poseer capacidad administrativa, comunicativa y de motivación.



# *Cultura, Liderazgo y Poder*

- Todas las culturas comparten como atributos negativos de liderazgo el ser desagradable, egocéntrico y dictatorial.
- Atributos asociados diferencialmente a las culturas son: ser sincero vs. ser indirecto y evitar conflictos en el grupo, ser entusiasta, asumir riesgos vs. ser precavido, ser lógico vs. ser intuitivo, ser independiente, ambicioso.
- Los líderes pueden influir, crear, personificar y cambiar las culturas.





# *Cultura, Liderazgo y Poder*

- Los líderes transformacionales son los que consiguen un rendimiento mucho mayor del esperado, logrando que los seguidores cambien sus valores, comprendan el valor de los objetivos y beneficios colectivos.
- Este liderazgo se compone de una alta identificación de los seguidores con el líder y con la visión que éste propone, así como de la capacidad de estimulación intelectual y atención personalizada.
- El profesor como figura de autoridad juega un rol de liderazgo en el aula.



# *Cultura, Liderazgo y Poder*

- El estilo de liderazgo democrático (opuesto al autocrático y permisivo) se asocia a mayor satisfacción aunque no necesariamente a mayor productividad.
- El estilo de liderazgo autocrático no tiene efectos negativos en culturas más jerárquicas y colectivistas, como las de clase obrera.
- Un estilo de liderazgo democrático que apoya el aprendizaje cooperativo es eficaz.

### 3- SEGUNDA ENCUESTA ANÓNIMA A ACTORES SOCIALES DE RÍO COLORADO

En esta etapa, de acuerdo al proyecto presentado se realizó una nueva encuesta a los actores sociales de la localidad.

Nuevamente en esta oportunidad, se recurrió al tipo de encuesta de técnica mixta, lo que nos permitiría tener, por un lado, un mayor conocimiento de la percepción del encuestado y la reacción frente a las diferentes preguntas; y por otro, poder realizar el relevamiento de datos de manera más directa. Tal como lo previéramos esta situación no se daría si se utilizaran solamente herramientas de tipo cuantitativas. Esta segunda encuesta que nos permite obtener información sobre la recepción de las actividades llevadas a cabo por este equipo y las modificaciones culturales y de la gestión. Esto se logra a través de una serie de preguntas, previamente establecidas, dirigidas a los actores sociales de la comunidad de Río Colorado. La encuesta es anónima a personas de ambos sexos mayores de 18. La toma se realiza proporcionalmente en todos los barrios de la localidad (3%).

A fin de reafirmar los resultados obtenidos en la primera encuesta se repreguntaron los siguientes aspectos referidos a lo que les produce orgullo y lo que consideran un problema para la comunidad.

Para analizar si se percibieron cambios en la gestión, se repreguntaron los aspectos que tienen que ver con la calificación de la gestión, la relación entre el municipio y la ciudadanía; si se sienten escuchados por las autoridades y la presencia de éste en los barrios.

En lo que refiere al fortalecimiento del vínculo entre el municipio y la ciudadanía, se indagó acerca de el grado de participación en las actividades que surjan desde el municipio o de la comunidad.

Además se evaluó el grado de identificación con la localidad y la provincia así como el grado de compromiso que tienen con la comunidad y el grado de satisfacción de su vida en relación a la comunidad a la que pertenece.

3.1- Informe del resultado de la Segunda Encuesta a los Actores Sociales

Lic. Juan José Ruiz Rodríguez

Lic. Marianela Gadano

Dra. Elena Zubieta

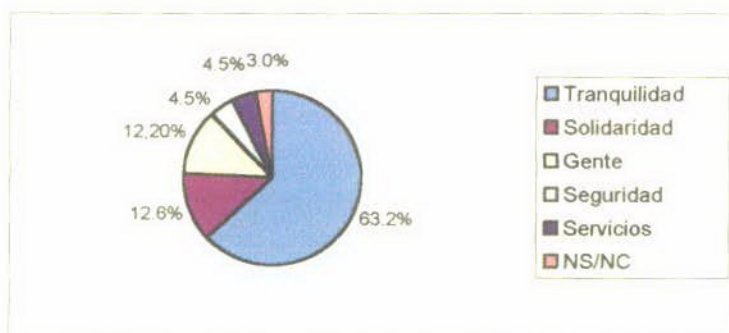
Este informe consiste en dar a conocer el resultado de la encuesta realizada a los actores sociales. Esta nos permitió evaluar –nuevamente- la relación entre el municipio y la ciudadanía, así como el perfil psicosocial de la comunidad de Río Colorado; luego de haber trabajado juntos en diversos talleres.

Este nuevo sondeo se realizó teniendo en cuenta los datos arrojados por la primer encuesta, así de esta forma se evaluará si se han producido cambios o no en esta relación.

El primer dato que se desprende de la encuesta es el “perfil ocupacional” de quienes contestaron la encuesta:



El segundo dato que arroja la encuesta es cuando preguntamos que cosas lo enorgullecían de Río Colorado, sólo había que mencionar la más importante:



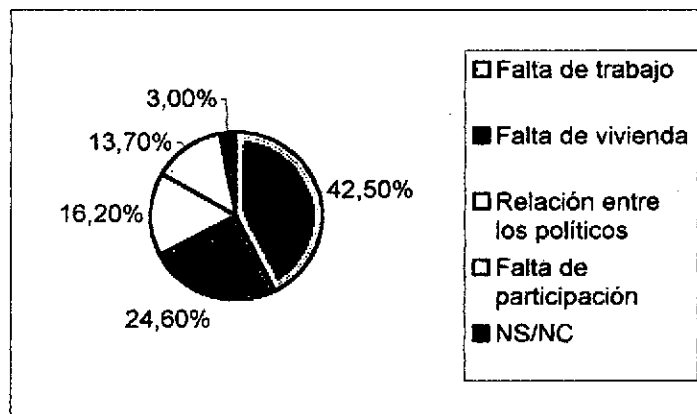
“La gente” es un dato relevante, que en la encuesta anterior arrojó 15,6%, y en ese momento se les pidió que lo tuvieran en cuenta para compararlo con otra información -que surgía de la encuesta en el área de clima social específicamente en el de confianza- : el indicador “ser cauto” que arrojaba un 73,8%.

Podemos inferir que se debe a ese bajo nivel de confianza en los otros, el ser cauto frente a las relaciones humanas por miedo al compromiso; el hecho de que la “Gente” no es considerado un indicador substancial como la tranquilidad.

Por otro lado la Solidaridad no es en relación a “la Gente”, sino que también se relaciona con ese “ser cauto” con la gente. En este sentido se ve también afectado el aspecto de la confianza tal como se desprende de los datos obtenidos en la encuesta I.

La seguridad y los servicios, no son elementos considerados relevantes para los riocoloradenses.

Luego se les mencionaron los cuatro problemas principales de Río Colorado, para que expresaran cuál de ellos consideraban el más importante:



La preocupación por la falta de trabajo se corresponde con los datos de la encuesta de AC Nielsen realizada en noviembre de 2005 en relación a la confianza y percepción de problemas en los próximos seis meses - sobre 23500 personas de 42 países- que muestra que en Latinoamérica la seguridad laboral, el crimen y la inseguridad obtienen las mayores proporciones. En Argentina la inseguridad está por encima de la seguridad laboral aunque ambos rubros se mantienen como los más preocupantes<sup>6</sup>.

Según datos del último Censo Nacional el porcentaje de desocupados en la localidad en el año 2001 era del 12,88%, es decir que de esa época a la actualidad

<sup>6</sup> Trabajo y delito, lo que más preocupa en la región. Diario Clarín, 14 de Febrero de 2006. Sección El Mundo. p.25.

el porcentaje desempleo disminuyó al 7% tal como se observa en el ítem 1. Este dato refuerza nuestra hipótesis, es decir que "La Falta de trabajo" se sigue relacionando- como en la primer encuesta- con los jóvenes, es posible que surja de esta manera ya que la mayoría de los encuestados fueron amas de casa que hacen referencia al futuro laboral de sus hijos. Esto se relaciona con que si hay trabajo, uno puede cubrir sus necesidades -pirámide de Maslow<sup>7</sup>-, deseos, estar incluido socialmente -la inclusión social-. El autor formuló una jerarquía de las necesidades humanas y su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los humanos, desarrollamos necesidades y deseos más altos. Asimismo, las necesidades del ser humano están jerarquizadas y escalonadas de forma tal que cuando quedan cubiertas las necesidades de un orden es cuando se empiezan a sentir las necesidades del orden superior"



Con respecto al indicador "Falta de Vivienda", que se incremento con respecto al dato que arrojó la encuesta anterior, podemos relacionarlo a que se han hecho viviendas pero aún no han sido entregadas, sin olvidarnos tampoco que la oferta de alquileres es cada vez más escasa.

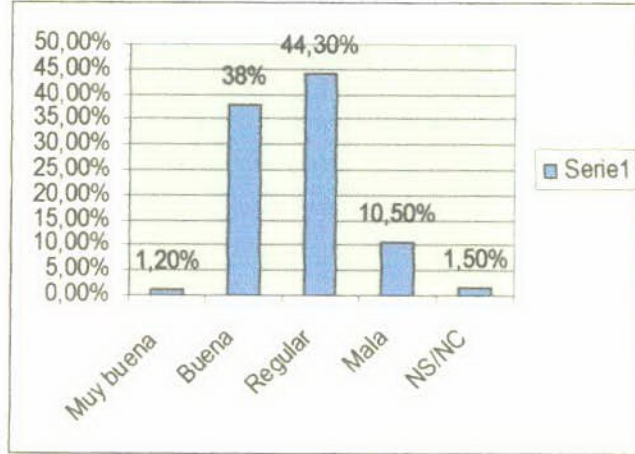
Podemos inferir que la "relación entre los políticos" se incrementó debido a que estamos en una época preelectoral, donde hay candidatos que se están instalando; y se producen -especialmente- algunos movimientos que entre los distintos partidos políticos.

Por ultimo, la "falta de participación" en relación con los otros indicadores es baja, es decir no lo consideran un problema.

<sup>7</sup> Abraham Maslow, Motivación y Personalidad (1943).

En el área de relación institucional del municipio con la comunidad las preguntas evaluadas fueron:

-¿Cómo calificaría la gestión municipal hoy?



Aquí podemos observar una dispersión entre Muy buena y Mala, pero no nos tenemos que olvidar hay un 46.1% de la población que dijo que no concurre al municipio.

-¿Cómo percibe la relación municipio - ciudadanía en estos últimos dos meses? Las respuestas fueron:

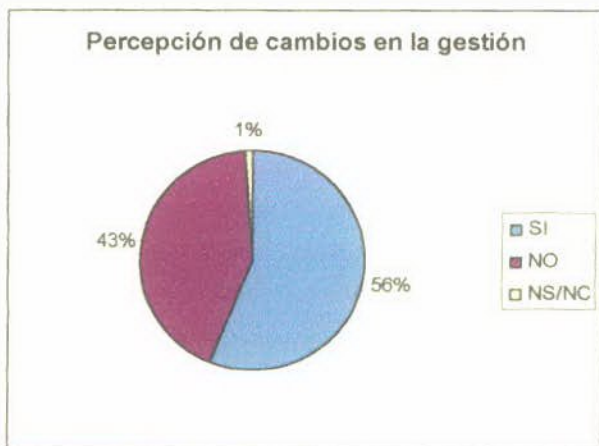


Podemos inferir de estos datos que, también se relacionan con ese 46.1 % de ciudadanos que no concurre al municipio, aunque se nota una disminución en "Regular" con respecto a la pregunta anterior. Es decir que sabiendo que nos encontramos frente a un porcentaje tan elevado de la población que no tiene ningún tipo de contacto con el municipio, es paradójico que luego la encuesta arroje

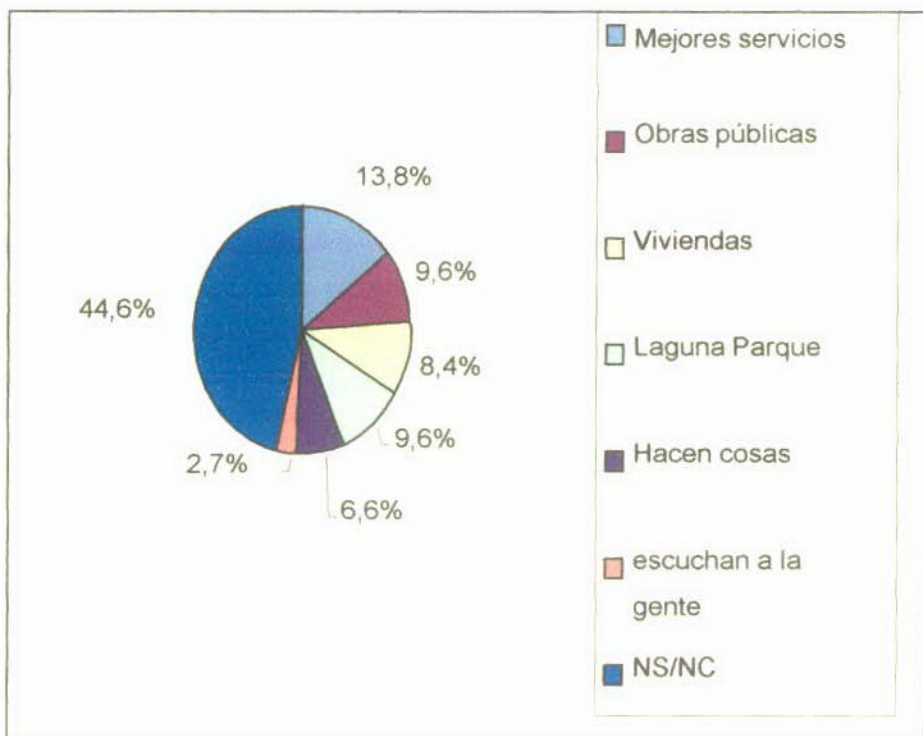
resultados de este tipo. Podemos decir que la evaluación que hace la ciudadanía se corresponde con un "imaginario" acerca de lo que ocurre en esta relación.

Al calificar la relación municipio / ciudadanía lo hacen como si ellos no fueran parte de esa relación, y por ende si ella es buena o mala depende pura y exclusivamente de "los demás", del municipio.

¿En el último tiempo ha percibido algún cambio en la gestión del municipio?



Cuando indagamos cuáles eran los cambios que habían percibido, las respuestas fueron:



La respuesta NS/NC, en este ítem muestra un alto nivel de falta de compromiso con la comunidad.

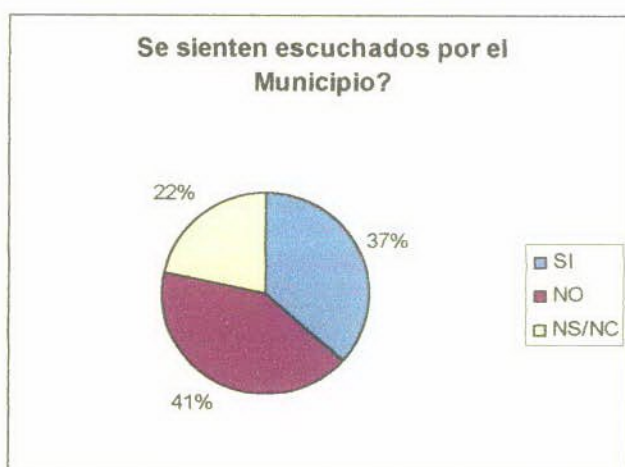


Cuando en la encuesta anterior se indagó acerca de los tres problemas principales de Río Colorado, el aspecto referido a Los Servicios fue el segundo indicador con un 10,4%. Hoy, puede verse ese porcentaje no sólo se incremento sino que cambió radicalmente la visión respecto a los servicios públicos.

El 8,4 % de viviendas demuestra claramente el grado de expectativas que tiene la sociedad frente a la posibilidad de acceder a la casa propia a través del planes de viviendas correspondientes a operatorias Provinciales a través del Instituto Provincial para la Vivienda (IPPV), cuya obra fue finalizada pero aún no fueron entregadas a los adjudicatarios. Así mismo, como una expectativa de futuro por la construcción de viviendas que fueran anunciadas oficialmente correspondientes al financiamiento público.

En este punto –Laguna Parque- es necesario aclarar que la valoración de la Laguna es negativa, un 6,9 % de la comunidad considera que este proyecto es un error por diversas razones.

Al preguntar si se sentían escuchados por el municipio, las respuestas que obtuvimos fueron:



A partir de estos datos podemos inferir que la gente ya no tiene esa necesidad de ser escuchada tal como se desprende de la encuesta anterior. Esto se debe, en gran parte, a que a partir de los datos arrojados por la primera encuesta el intendente ha implementado una serie de entrevistas con los vecinos de cada barrio a fin de que ellos les tengan un espacio en el cual plantear sus necesidades e inquietudes. Este mecanismo tuvo un impacto positivo en la población dado que el

Habría entonces que indagar sobre cuales serian aquellas cuestiones perceptuales de la comunidad en cuanto a cual es la demanda al respecto.

- Para fortalecer el vínculo municipio/ciudadanía es necesaria la participación de la gente, en función de esta premisa se les pregunto si participarían en actividades en conjunto con el municipio. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



A través de esta pregunta podemos ver una predisposición de la comunidad a participar en actividades en conjunto con el municipio, a pesar de la contradicción con las respuestas dadas en el ítem anterior.

Al 53% que respondió afirmativamente, les pedimos que dijeran en que tipo de actividades les gustaría participar, sus respuestas fueron:

- NS/NC 56,3 %
- Ayudar al barrio 9,9 %
- Acción social 7,8 %
- Junta vecinal 5,4 %
- Talleres 3,9 %
- Educación 3,3 %
- Tercera edad 2,1 %
- 13 indicadores varios reagrupados 11,3 %

En este punto no podemos dejar de mencionar el alto porcentaje de gente que contesta NS/NC 56,3 %. Esto puede deberse a diversos factores entre los cuales podemos mencionar:

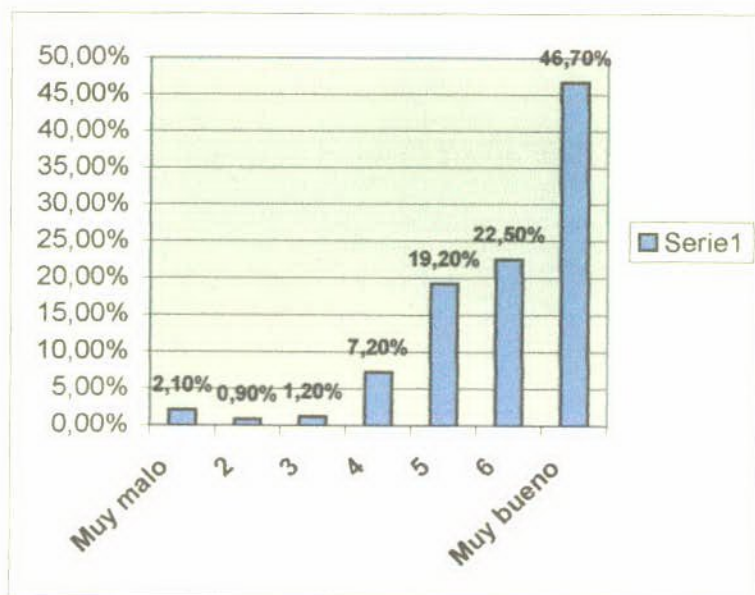
Por un lado, tal como se desprendió de los talleres, se observa una “falta de compromiso” que puede originarse por el miedo que les provoca el verse involucrados, por ignorancia, falta de confianza o descreimiento.

-Por otra parte, a los ricoloradenses les cuesta encontrar un tema en común para desarrollar en conjunto, como comunidad y esto conlleva a que no participen y por ende que no se comprometan, no se involucren y tomen el compromiso para llevar adelante el desarrollo de la comunidad. Podemos inferir que piensan que al volcar una idea -decir en que tipo de actividades les gustaría participar- se verían “obligados” a participar y a comprometerse.

En los talleres, así como en la encuesta se pudo observar que solo arriesgan una propuesta para desarrollar en conjunto dentro de ámbitos acotados como el laboral o el barrial.

En esta parte de la encuesta se evaluó el grado de identificación que tiene cada uno con respecto a su lugar de origen, su comunidad, provincia. Para ello se les preguntó:

-Teniendo en cuenta que 1 es “Muy malo” y 7 es “Muy bueno” ¿Cómo evalúa su identificación con Río Colorado?

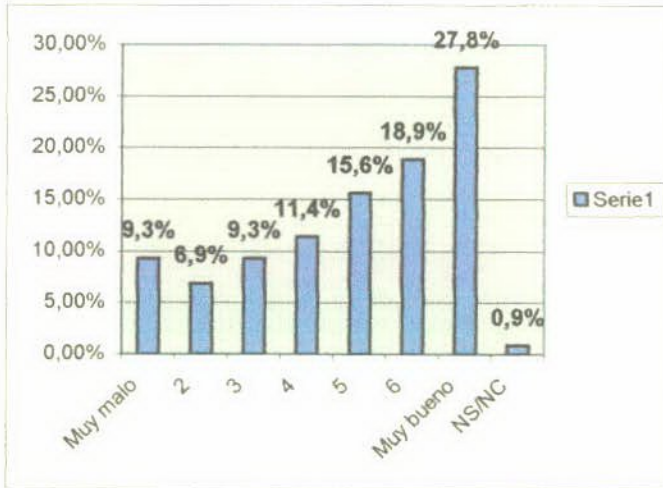


Como se puede apreciar, el grado de identificación con Río Colorado es alto (46,7 %)

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Luego se indagó acerca de el grado de identificación que tenían con la provincia

-¿Teniendo en cuenta que 1 es “Muy malo” y 7 es “Muy bueno” ¿Cómo evalúa su identificación con Río Negro?



Podemos inferir, luego de analizar este cuadro que el grado de pertenencia, de identificación con la provincia es bajo, en relación a la identificación que dicen tener con la localidad. Río Colorado es una localidad que queda muy próxima a la provincia de La Pampa, a donde generalmente concurren por diversos motivos ya que les es más accesible – en cercanía- que localidades dentro de la provincia de Río negro. Con esto queremos decir que se sienten más “cerca”, se identifican más con la provincia de La Pampa, o con la provincia de Buenos Aires que con la provincia de Río Negro. Esto se debe a que ante cualquier necesidad concurren a La Adela (La Pampa) o a Bahía Blanca (Bs. As.) antes que localidades rionegrinas cercanas.

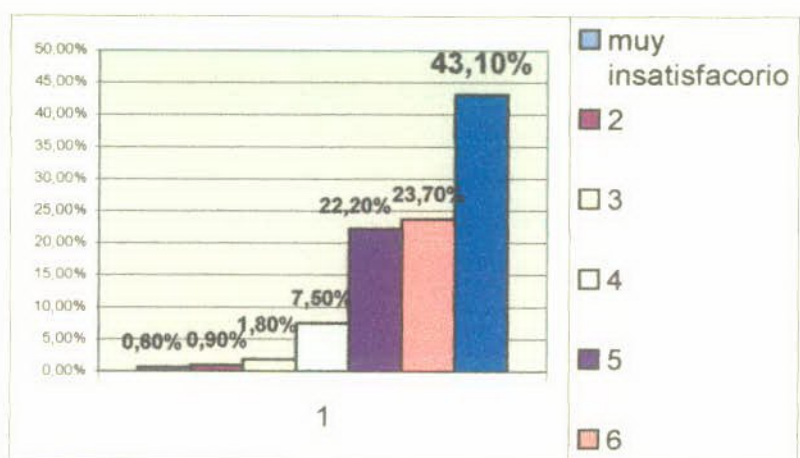
Cuando se les preguntó acerca del grado de compromiso que tenían con la comunidad, las respuestas fueron:

• 6,9 %	Muy malo
• 4,8%	2
• 7,2 %	3
• 13,5 %	4
• 22 %	5
• 24,9 %	6
• 18,3 %	Muy bueno

Con los resultados que se obtuvieron se confeccionó este cuadro<sup>8</sup>:

	Media	D.T.
<b>Identificación y Compromiso</b> (1= muy malo / 7= muy bueno)		
Identificación con Río Colorado	5,95	1,313
Identificación con Río Negro	4,87	1,971
Nivel de Compromiso con la Comunidad	4,92	1,713
<b>Valores de Benevolencia</b> (0= No se parece nada a mí/ 5 = Se parece mucho a mí)		
Cree que es muy importante ayudar a la gente que lo /la rodea. Se preocupa por su bienestar.	4,36	,909
Considera importante ser leal a sus amigos. Se entrega totalmente a las personas cercanas.	4,45	,953
Considera importante atender a las necesidades de los demás. Trata de apoyar a quienes conoce.	4,53	,757
Considera que es importante perdonar a la gente que le ha hecho daño. Trata de ver lo bueno en ellos y no guardarles rencor.	3,17	1,859
<b>Nivel de Satisfacción con la Vida</b> (1= muy insatisfactoria / 7= muy satisfactoria)		
	5,94	1,187

Por último se les pidió que calificaran –teniendo en cuenta que 1 es “muy insatisfactorio” y 7 “muy satisfactorio” – cuán satisfactoria consideran su vida en relación a la comunidad a la que pertenecen. Los resultados fueron:



<sup>8</sup> Ver Perfil Psicosocial.

Este dato refuerza lo percibido en la encuesta anterior, es decir un clima social optimo, propicio para poder pensar en el proceso que implica el desarrollo local, ya que el 43,1% de los encuestados manifestó que su vida era muy satisfactoria en relación a la comunidad en la que vive.

*3.2- Perfil Psicosocial de Río Colorado - Bases para generar el compromiso de la comunidad hacia la localidad*

*Dra. Elena Zubieta*

Para poder intervenir en la promoción de conductas y comportamientos que fortalezcan el compromiso de los habitantes con una comunidad y así lograr una mayor participación es necesario indagar antes en los aspectos valorativos, afectivos y de creencias en los que descansan las conductas. La exploración en la dimensión psicosocial permite conocer las actitudes –cognición, afecto y conducta- que obstaculizan o favorecen la participación y que explican parte del compromiso –o su ausencia- de los sujetos miembros de una comunidad.

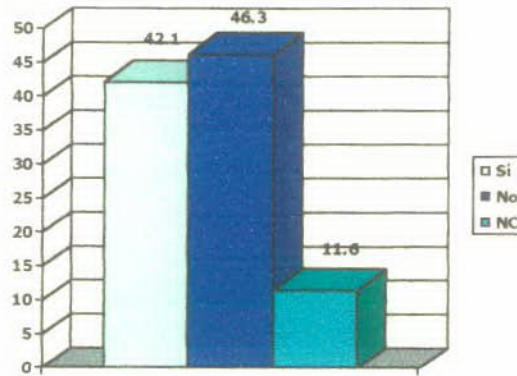
Una sección de las entrevistas realizadas al grupo de ciudadanos de Río Colorado se componía de una serie de preguntas-indicadores de lo que llamamos perfil psicosocial cuyo análisis presentamos a continuación.

Sabiendo que parte de cómo nos sentimos como personas, nuestra autoestima, proviene de cómo nos sentimos respecto de los grupos a los que pertenecemos, de lo que ellos nos dan y de lo de que a ellos damos, se les preguntó a los participantes acerca de **las cosas por las que se siente orgulloso de su localidad** (Respuestas Múltiples). En orden descendiente, nos encontramos con las proporciones que se agrupan en: *Tranquilidad* (29, 3%), la *Gente* (15, 6%), *Seguridad* (11, 6%) y la *Solidaridad* (7%). Cuando, por el contrario, tenían que señalar cuáles consideraban que son **los tres problemas principales de Río Colorado**, nos encontramos que la mayor proporción aparece para *Falta de Trabajo* (29%) siguiéndole en orden decreciente los *Servicios* (10,4%), la *Falta de Vivienda* (9,4%), la *Acción Social* (5%) y los *Políticos* (4,7%). Un 9,4% no responde a la pregunta.

La preocupación por la falta de trabajo se corresponde con los datos de la encuesta de AC Nielsen realizada en noviembre de 2005 en relación a la confianza y percepción de problemas en los próximos seis meses - sobre 23.500 personas de 42 países- que muestra que en Latinoamérica la seguridad laboral, el crimen y la inseguridad obtienen las mayores proporciones. En Argentina la inseguridad está por

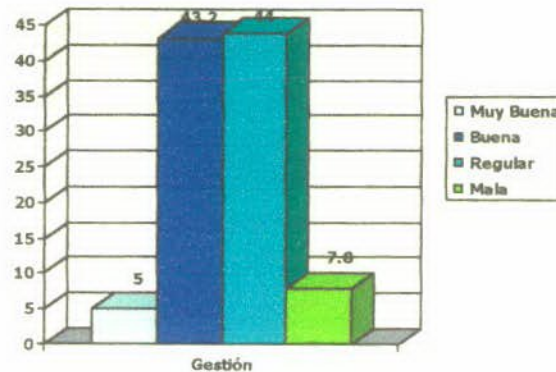
encima de la seguridad laboral aunque ambos rubros se mantienen como los más preocupantes<sup>9</sup>.

**Gráfico 1: Porcentajes de respuestas a:  
¿Considera que el municipio trabaja para resolver los problemas?**



Frente a los problemas, al **evaluar la “acción” del municipio** respecto de su resolución, las opiniones están divididas casi proporcionalmente -como puede observarse en el gráfico 1- aunque es un poco más elevado el porcentaje de quienes evalúan negativamente la acción municipal para dar respuestas a los problemas. Lo mismo sucede al indagar sobre la **gestión municipal**, las proporciones son similares para “buena” y “regular” (ver gráfico 2).

**Gráfico 2: Porcentajes de respuestas a:  
¿Cómo calificaría la gestión municipal?**



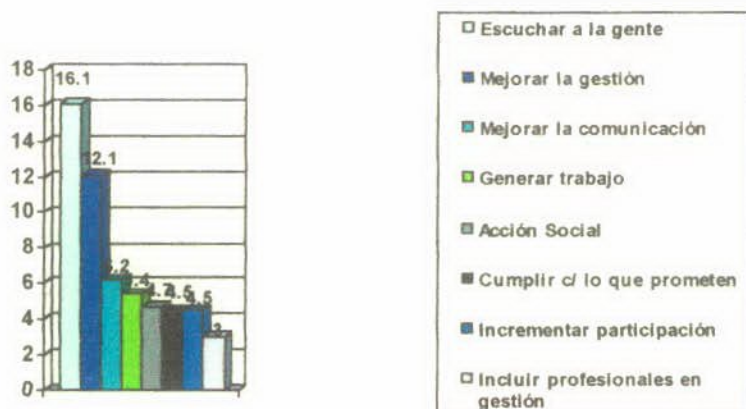
Ante estas respuestas, se indagó si consideraban que para resolver los problemas de RC **el municipio debería hacer algo que actualmente no hace**, el 81,6% respondió que sí mientras que el 18,4 % que no. La mayoría que acuerda con

<sup>9</sup> Trabajo y delito, lo que más preocupa en la región. Diario Clarín, 14 de Febrero de 2006. Sección El Mundo. p.25.



una mayor acción de la gestión considera que lo más que se debería hacer es *escuchar a la gente y mejorar la gestión* (gráfico 3).

**Gráfico 3: Porcentajes de respuestas a: Cosas que el Municipio debería hacer y actualmente no hace**



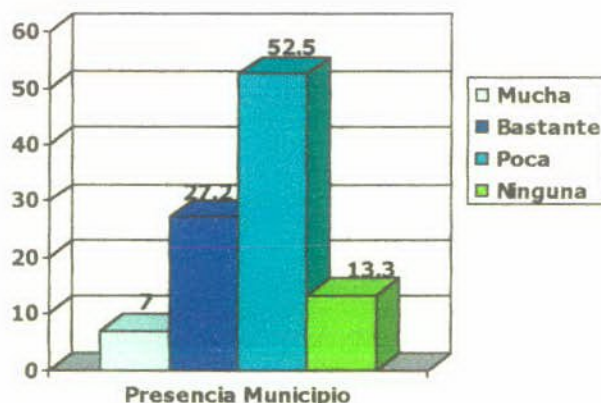
En relación a aspectos positivos de la gestión, a las **cosas que consideran que el Municipio hace bien** (gráfico 4), las mayores proporciones aparecen en *el área de servicios y de acción social*. Notemos que la acción social aparecía como uno de los principales problemas para la gente a la vez que se señala aquí como una de las áreas mejor evaluadas lo que parece indicar que se está conforme con la actividad realizada en este campo pero que a su vez, se debería hacer más dada la envergadura que le otorgan a ésta. Asimismo, se sostiene que es necesario mejorar la gestión en general aunque también se la reconoce.

**Gráfico 4: Porcentajes de respuestas a: Cosas que considera que el Municipio hace bien**



En relación a la **presencia del municipio en sus barrios**, las mayores proporciones aparecen en “poca” o “ninguna” observándose quizás que la crítica se agudiza cuando la temática se hace más acotada, cuando se reduce el nivel de alcance de las acciones evaluadas (gráfico 5). Sin embargo, el 53,6 % que indica realizar habitualmente trámites en el municipio, **califican la atención recibida** -en un continuo de 1 a 10- con una puntuación media de 7,02 lo que implica una buena evaluación. Las preguntas no se excluyen mutuamente sino que, como otras, se complementan para mostrar dos caras de la percepción de los individuos en estos aspectos: lo positivo, que no aparece maltrato sino lo contrario en la experiencia en oficinas públicas, lo negativo, que el municipio debería aumentar la presencia en los barrios. Una calificación vincular junto a una limitación instrumental.

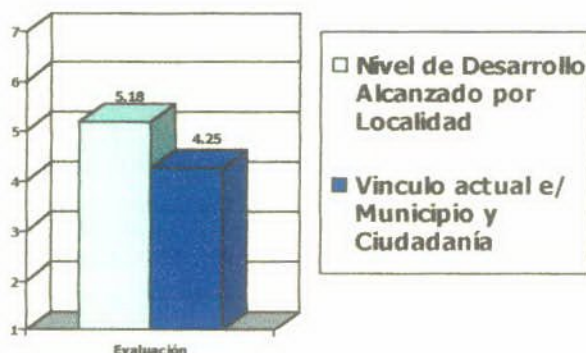
**Gráfico 5: Porcentajes de respuestas a:**  
**En relación a su barrio, ¿cuánta presencia cree que el Municipio tiene?**



Al preguntarse por dos dimensiones, una instrumental material como el *desarrollo económico* y otra más emocional afectiva en términos de *vínculos* se observa un cierto defasaje -como veíamos en las dimensiones previamente analizadas- entre un plano y otro. Como se puede observar en el gráfico 6, la puntuación es más alta para la evolución material en comparación con la otorgada a la evaluación vincular entre los funcionarios y los ciudadanos.



**Gráfico 6: Puntuaciones medias en:**  
**¿Cómo evalúa Ud. ...? (1= Muy Malo / 7= Muy Bueno)**



Las principales vías para **mejorar el vínculo entre el Municipio y la Ciudadanía** que los sujetos explicitan son: una *mayor participación y comunicación* (17,6%), *escuchar a la gente* (12,3%), *aumentar la confianza* (7,5%) y *el diálogo* (4%).

Como **principales obstáculos del desarrollo de la localidad** aparecen la *falta de Trabajo* (19,2%), los *Políticos* (6%), la *Falta de empresas* (5,2%) y la *participación de la gente* (2,1%). La *participación*, que surge en ambas dimensiones, parece ser el factor de relevancia para unificar crecimiento económico con desarrollo vincular comunitario. No olvidemos que dentro de las *cosas que enorgullece a los habitantes de RC* está *su gente y la solidaridad*.

*En la dinámica de taller, los participantes manifestaban como actividades importantes de la localidad a: "la Fruticultura y la ganadería", al mismo tiempo que se escuchaba: "el Turismo no es una actividad explotada, sino que aquí el turismo que tenemos "es de paso"*

Para ahondar en esta relación instrumentalidad o plano estructural y afectividad o tonalidad emocional, **se indagó en indicadores de confianza institucional y clima social emocional.**

El *clima emocional* refiere a las emociones que son percibidas en una sociedad en relación con su situación sociopolítica. Se caracterizan por aspectos como el miedo o la tranquilidad para hablar, la seguridad o la inseguridad, la confianza o el odio hacia otras personas, la confianza o el enojo con el gobierno, están condicionados por la situación social, económica y política, y por cómo los

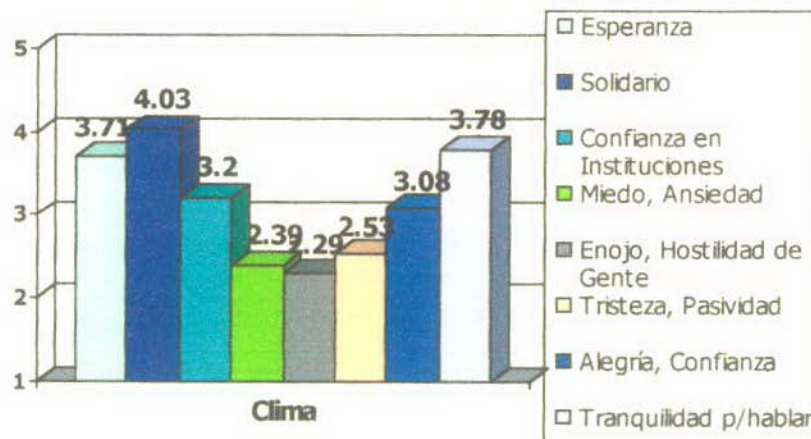
líderes políticos y los diversos agentes sociales estructuran esta situación (de Rivera, 1992).

A pesar de que el clima se construye socialmente es objetivo porque se percibe *como existiendo* independientemente de los sentimientos personales del individuo y refleja lo que los individuos piensan que la mayor parte de la gente siente en esa situación. Los juicios de los individuos se basan, en parte, en las experiencias y observaciones personales, las cuales sugieren que una determinada situación objetiva justifica sentir miedo, odio, confianza, etc. Desde una perspectiva objetiva se puede entender el clima como un conjunto de emociones predominantes que reflejan la coyuntura de una sociedad. Desde una perspectiva más subjetiva, podemos hablar de un campo de sentimientos que es percibido por los individuos pero que existe aparte del individuo. Este conjunto de emociones predominantes existe en una sociedad en un determinado momento de su historia y se puede incluso considerar como un elemento que define un periodo histórico.

Diversos estudios han mostrado que la percepción de emociones en un grupo se asocia a conductas sociales. El predominio de un clima de afecto positivo se asocia a niveles bajos de absentismo laboral mientras que la mayor afectividad negativa se asocia a menores conductas altruistas y mayores niveles de absentismo. Mientras que el contagio de afectividad positiva en grupos de trabajo parece conducir a una mayor cooperación, menor conflicto grupal y una percepción más favorable del rendimiento laboral.

**Gráfico 7: Puntuaciones medias de respuestas a:  
Clima Emocional Social**

*"Evalúe el estado de su localidad... el clima o ambiente social es...."*  
(1= Nada / 5= Mucho)

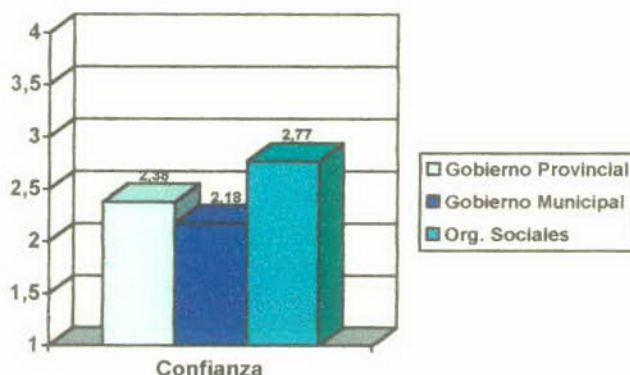


Los habitantes de RC están más de acuerdo que en desacuerdo con la afirmación "clima o ambiente afectivo de la localidad es muy bueno", (3,49). Como puede verse en el gráfico 7, las puntuaciones más altas indican que se rescata el sentimiento de esperanza, la solidaridad y la tranquilidad para hablar, ítems que son indicadores del **Clima o Atmósfera Social Positivo**. El predominio de un clima de afecto positivo se asocia a conductas de mayor cooperación y a un menor conflicto grupal. Los climas sociales positivos se asocian a indicadores de calidad de vida. Aunque no afecten directamente a la persona, se considera que una determinada situación social problemática afecta negativamente al bienestar psicológico del sujeto (Páez *et al.*, 1997).

Así como en su momento comentábamos que la preocupación por la falta de trabajo va más allá de los habitantes de RC y corrobora una tendencia general, investigaciones actuales en sicología social muestran respecto de la confianza en el sistema político, un importante incremento en la población mundial en el distanciamiento y recelo respecto de los líderes e instituciones políticas. La temática preocupa ya que cuando los ciudadanos se vislumbran desconfiados y perciben al gobierno alejándose de los intereses de la mayoría se comienza a crear una fuerte barrera para la realización de los ideales democráticos.

Un dato algo alentador es observar que los entrevistados muestran **una confianza general en las instituciones cuya puntuación supera a la media**. En una escala de 1 a 4, los entrevistados consideran que confían en las personas (3,32), que la mayoría de la gente confía en los otros (3,15) y que la mayoría de la gente es digna de confianza (3,32). Respecto a instituciones específicas (gráfico 8), encontramos que la puntuación más alta y por encima de la puntuación media aparece en la "organizaciones sociales" (2,77), le sigue el gobierno provincial (2,38) y en tercer lugar el gobierno municipal (2,18). Dato este último que, frente a confianza general relativamente buena, debe tomarse como disparador para futuras intervenciones de mejora del vínculo ciudadanía-municipio. Ya señalábamos al principio que los llamados de atención aparecen cuando los vínculos o acciones se reducen en términos de distancia (p.e: barrio o gobierno local)

**Gráfico 8: Puntuaciones medias en:**  
**¿Cuánta Confianza siente Ud. respecto de las siguientes Instituciones?**  
 (1= No Confía / 4= Mucha Confianza)



Otra de las dimensiones en las que se indagó para dar marco a las actitudes evaluadas y a modo de diagnóstico del potencial de participación fueron aspectos psicosociales clásicos como son la **identificación y el nivel de compromiso con el grupo**, en este caso la comunidad de RC.

Como podemos observar en las puntuaciones medias que aparecen en la Tabla 1, la identificación con Río Colorado es alta y, de forma esperable en términos de cercanía, más alta que la indicativa de la identificación con la Provincia. En la dinámica de taller esto aparecía como algo contextual: cuando están dentro de la provincia **se sienten y defienden a RC**, fuera de la Provincia no... **“Somos Rionegrinos”**.

Dada la cercanía con la provincia de La Pampa y el nivel de intercambio con ésta, aquella puntuación es satisfactoria. Estos datos junto a un también satisfactorio nivel de compromiso hablarían de un muy buen “terreno” para la participación comunitaria.

**Tabla 1: Medias de respuesta: Identificación, Compromiso, Benevolencia y Satisfacción Vital**

	Media	D.T.
<b>Identificación y Compromiso</b> (1= muy malo / 7= muy bueno)		
Identificación con Río Colorado	5,95	1,313
Identificación con Río Negro	4,87	1,971
Nivel de Compromiso con la Comunidad	4,92	1,713
<b>Valores de Benevolencia</b> (0= No se parece nada a mí/ 5=Se parece mucho a mí)		

Cree que es muy importante ayudar a la gente que lo /la rodea. Se preocupa por su bienestar.	4,36	,909
Considera importante ser leal a sus amigos. Se entrega totalmente a las personas cercanas.	4,45	,953
Considera importante atender a las necesidades de los demás. Trata de apoyar a quienes conoce.	4,53	,757
Considera que es importante perdonar a la gente que le ha hecho daño. Trata de ver lo bueno en ellos y no guardarles rencor.	3,17	1,859
<b>Nivel de Satisfacción con la Vida</b> (1= muy insatisfactoria / 7= muy satisfactoria)		
	5,94	1,187

Para completar este análisis de “potencialidades”, se incluyeron preguntas indicadoras de valores de Benevolencia definida como la importancia que los individuos dan a la *Preservación e intensificación del bienestar de las personas con las que uno está en contacto personal frecuente* (Schwartz, 2001). Los valores pueden ser entendidos como las metas deseables que sirven como principios en la vida de una persona o de otra entidad social (comunidad en este caso). Motivan a la acción. Las investigaciones en participación comunitaria y participación colectiva muestran que los valores de Benevolencia son buenos predictores de aquellas ya que muestran una alta asociación. Como podemos ver en la tabla 1, las puntuaciones son muy altas en los tres primeros ítems y baja en el último (ítem inverso) lo que habla de que los entrevistados tienen a este valor como muy importante en sus vidas. Por último, y en relación con la atmósfera emocional y afectiva positiva descrita previamente –y que también se relaciona mayores valores benevolentes- la satisfacción vital de los ciudadanos entrevistados es alta, satisfacción que implicaría, junto al resto de los indicadores, una **buena potencialidad de participación**.

Sin embargo, esta potencialidad se completa con lo explicitado en la dinámica de taller cuando se trabajó el **Auto concepto colectivo: ¿Quiénes somos, como somos?**. Los participantes decían:

- *Somos conservadores*
- *Somos egoístamente personalistas*
- *Es una sociedad solidaria*
- *RC es una ciudad solidaria*
- *Cómodos*
- *Exigentes con los demás*

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

- Siempre esperamos a que los demás (los otros) nos solucionen los problemas
- Rotuladores
- Conformistas
- Como la "gata flora"
- Somos lo que queremos ser, lo que podemos...
- No alcanzamos a ver el bien común, cuando RC no tiene una causa común defendemos los intereses sectoriales
- Tendencia a escuchar poco al otro. En algunos ámbitos nos tratamos mal, nos "hablamos" mal. Queremos ser una ciudad pero actuamos pueblerinamente.

Palabras que relativizan el nivel de involucración pero que a la vez hacen aparecer la autocrítica. Cuando en los talleres se trabajaba "el involucrarse", los participantes indicaban: "te puedes involucrar con instituciones que son parte de la comunidad.." o "yo tengo y asumo el compromiso con ciertas instituciones, las que conozco, son muchas como para poder comprometerse con todas". "Involucrarse con la gente No es involucrarse con la problemáticas que afectan a los riocoloradenses, no a mi núcleo social".

Si relacionamos el potencial de participación con las evaluaciones y actitudes trabajadas previamente, haciendo pié en la brecha instrumental-vincular y en la distancia –a ser "acortada" en términos de concreción de eficacias, el compromiso de la comunidad hacia la localidad puede ser impulsado y es sobre lo que se ha trabajado en los talleres. Así: en relación a todo proceso de influencia como base para una intervención eficaz, sobre el que "tiene que impulsar", el líder "real", los sujetos lo definen como *el que CONSULTA, ESCUCHA, INTEGRA, COORDINA....* y los probables seguidores: "Hablamos de poder porque lo que uno tiene a mano es *el poder de HACER LAS COSAS*".

Una buena síntesis aparece en expresiones de los participantes al cerrar el taller:

"Los grandes cambios que se han producido, han ido creando un desconcierto en la sociedad, un cambio de valores [...]", "Habría que buscar la forma para reconocer, ver como estamos, y como podemos estar mejor", "La sociedad cree más en el de afuera que en los de acá".



**4- TALLER PARTICIPATIVO DE ELABORACIÓN DE CONTRATOS SOCIALES E INSTITUCIONALES A PARTIR DEL PERFIL PSICOSOCIAL, PARA EL ACUERDO DE ESTRATEGIAS COMUNES DE DESARROLLO LOCAL Y DEVOLUCIÓN DE LOS RESULTADOS A LOS PARTICIPANTES**

**Talleristas**

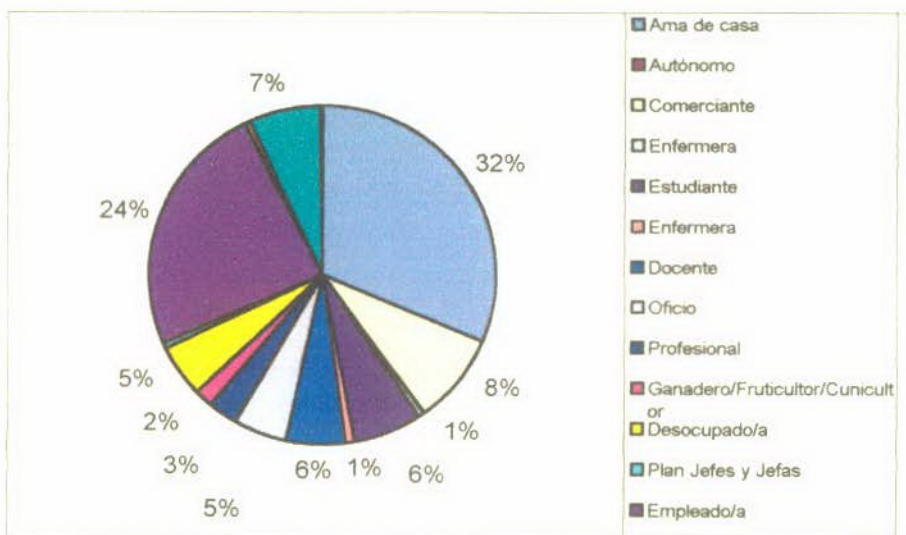
*Lic. Juan José Ruiz Rodríguez*

*Lic. Marianela Gadano*

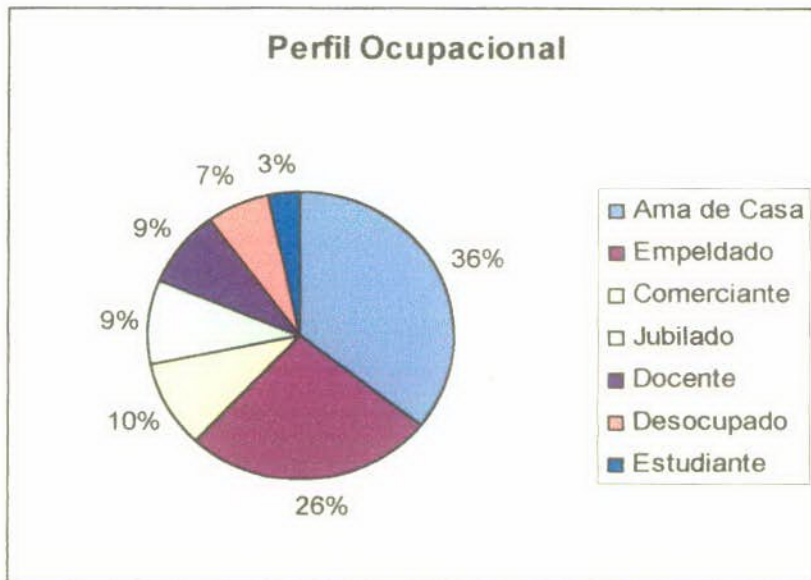
En este taller se trabajó con datos comparativos de la primera y segunda encuesta a actores sociales. El objetivo del mismo fue visualizar si se habían producido cambios respecto a las distintas percepciones de los ciudadanos con respecto a su localidad, sus actores, a la gestión municipal y sus recursos humanos (políticos, de planta y contratados). También se indagó si estaban de acuerdo con lo observado por el equipo de expertos y se trato de lograr un acuerdo estratégico para el desarrollo local que incluyese a toda la comunidad en una temática común. Teniendo en cuenta que los talleristas expresaron como una de sus principales preocupaciones la división que existe en la ciudadanía por intereses antagónicos.

A continuación se les mostraron una serie de cuadros con datos comparativos de:

**Perfil Ocupacional de la primera encuesta**



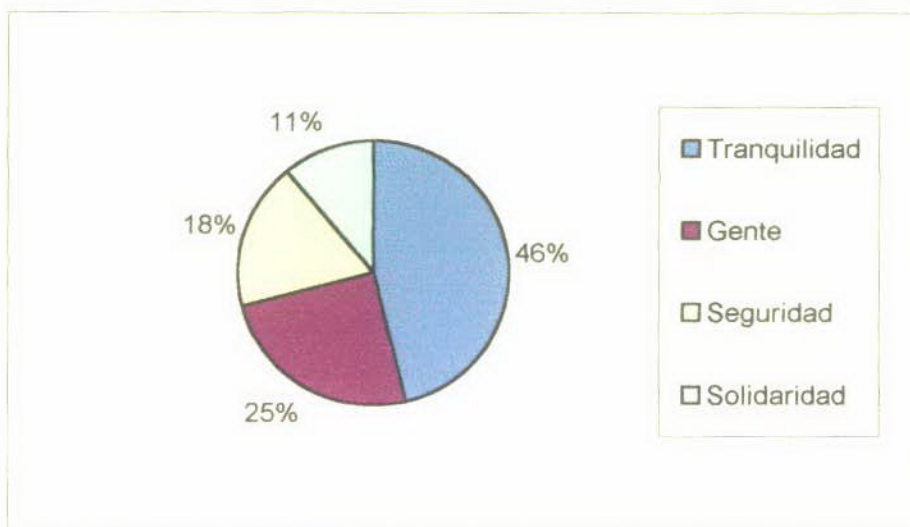
Datos de la segunda encuesta



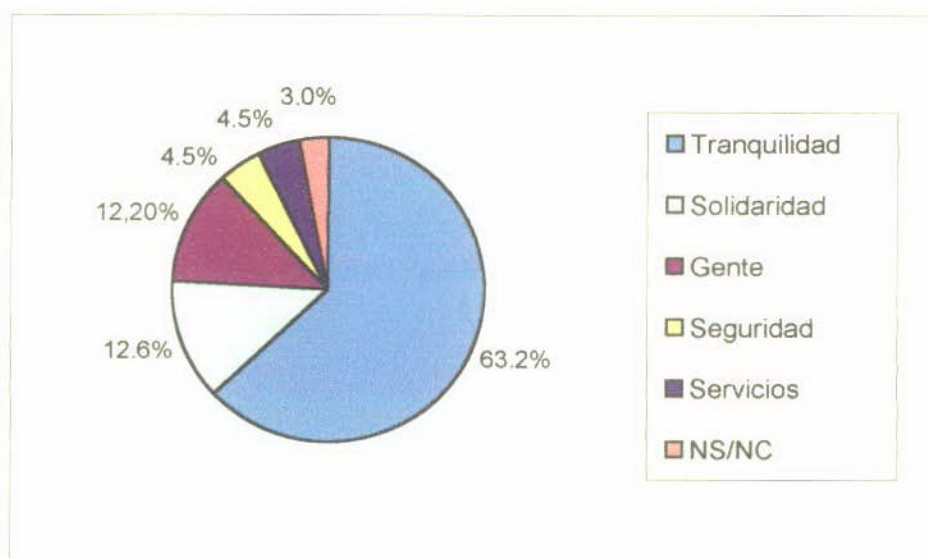
Aquí se observó que los valores de los perfiles ocupacionales de las encuestas no variaron significativamente. Lo que nos hace inferir que la percepción que tenemos de la ciudad proviene mayoritariamente de amas de casa y de empleados.

Cosas por las que se siente orgulloso de su localidad (respuestas múltiples)

Datos de la primera encuesta



**Datos de la segunda encuesta.**



Aquí se trabajó con preguntas cerradas teniendo en cuenta los datos obtenidos en la primer encuesta a modo de control de los datos obtenidos y determinar el grado de prioridad que se le daba a los mismos. Los talleristas coincidieron plenamente con lo percibido en el cuadro. Se observó la modificación de los valores en la mayoría de las unidades de análisis. “La gente” es un dato relevante, que en la encuesta anterior arrojó 15, 6%, y en ese momento se les pidió que lo tuvieran en cuenta para compararlo con otra información *-que surgía de la encuesta en el área de clima social específicamente en el de confianza-* : el indicador “ser cauto” que arrojaba un 73,8%.

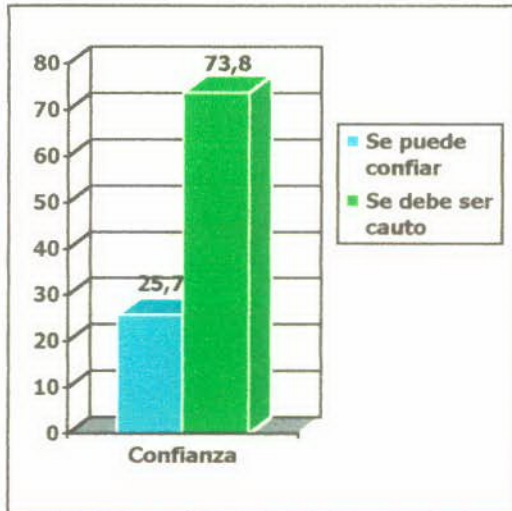
Podemos inferir que se debe a ese bajo nivel de confianza en los otros, el ser cauto frente a las relaciones humanas por miedo al compromiso; el hecho de que la “Gente” no es considerada un indicador substancial como la tranquilidad (*invitamos al lector a tener en cuenta los resultados obtenidos en relación a la tranquilidad, cuando se desarrolló el ítem implementación de estrategias sobre desarrollo local*).

Por otro lado la Solidaridad no es en relación a “la Gente”, sino que también se relaciona con ese “ser cauto” con la gente. En este sentido se ve también afectado el aspecto de la confianza tal como se desprende de los datos obtenidos en la encuesta uno. (Ver cuadro siguiente sobre confianza)

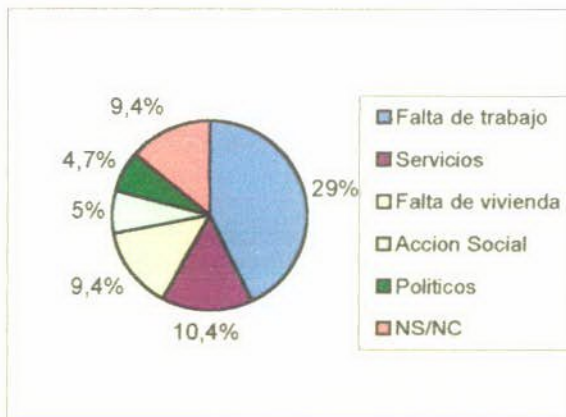
La seguridad y los servicios, no son elementos considerados relevantes para los riocoloradenses.

¿Piensa usted que se puede confiar en otras personas o se debe ser cautos con los demás?

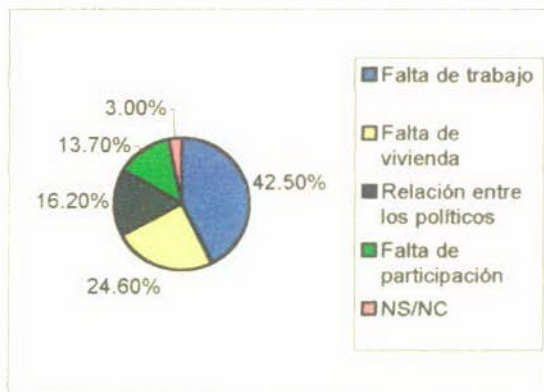
Principales problemas de Río Colorado



Datos de la primera encuesta



Datos de la segunda encuesta



### **Preocupación por la falta de trabajo**

Se corresponde con los datos de la encuesta de AC Nielsen realizada en noviembre de 2005 en relación a la confianza y percepción de problemas en los próximos seis meses - sobre 23500 personas de 42 países- que muestra que en Latinoamérica la seguridad laboral, el crimen y la inseguridad obtienen las mayores proporciones.

En Argentina la inseguridad está por encima de la seguridad laboral aunque ambos rubros se mantienen como los más preocupantes.

### **Datos del último Censo Nacional:**

El porcentaje de desocupados en la localidad en el año 2001 era del 12,88%, actualmente el porcentaje de desempleo disminuyó al 7%.

Este dato refuerza nuestra hipótesis: "La Falta de trabajo" se relaciona (como en la primer encuesta) con los jóvenes, dado que la mayoría de los encuestados fueron amas de casa que hacen referencia al futuro laboral de sus hijos. Teniendo en cuenta que en la primer encuesta la falta de vivienda nos arrojaba un 9,4 % y que la misma unidad de análisis se incremento en un 24,60% y que 26 % de los encuestados en la segunda encuesta son empleados Podemos inferir de acuerdo a la teoría de Maslow que estos aspiran a cubrir necesidades de orden superior (ver cuadro siguiente). Estas necesidades fueron expuestas en informes anteriores y expresadas a las autoridades municipales lo que generó una iniciativa por parte del gobierno local de crear cooperativa de viviendas conducida por mujeres. (Ver anexo 2)

### **Pirámide de Maslow**

Se explicó a los talleristas brevemente la teoría de la Pirámide Maslow con el fin de comprender el origen de nuestro análisis cuando trabajamos con la unidad de análisis "Falta de Trabajo" y porque es importante relacionar ésta con el Desarrollo Local.



Se trabajó con el siguiente ejemplo:

Si hay trabajo, uno puede cubrir sus necesidades -pirámide de Maslow-, deseos, estar incluido socialmente -la inclusión social-. El autor formuló una jerarquía de las necesidades humanas y su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los humanos, desarrollamos necesidades y deseos más altos.

Las necesidades del ser humano están jerarquizadas y escalonadas de forma tal que cuando quedan cubiertas las necesidades de un orden es cuando se empiezan a sentir las necesidades del orden superior”

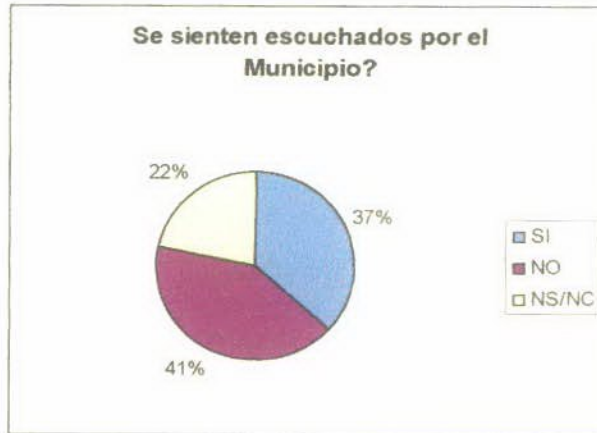
### **Relación institucional municipio – ciudadanía**

En relación a este nivel de análisis solo trabajamos con la devolución de los datos más relevantes los fueron:

Los actores sociales percibieron cambios positivos en la gestión en un 56 % pero cuando se indaga cuales obtenemos un 44,6 % de No sabe no contesta. Cuando en taller se pregunta porque creen que la mayoría no emite opinión al respecto la respuesta generalizada es –“ porque creen que hay falta de compromiso”.

Luego se trabajó con la variable “escuchar a la gente” ya que, en la primer encuesta surge como respuesta y demanda en distintos ítem con valores elevados.

En la segunda encuesta se indagó sobre si: **¿Se siente escuchado por el municipio?**



Inferimos que este resultado puede deberse a que este equipo de trabajo, a través de los diferentes talleres que se dieron a la comunidad, realizó una propuesta en relación a la implementación de una estrategia que positivamente se iba a ver reflejada en: sentirse escuchado, participar con el municipio en diferentes actividades. Es decir que trabajar en conjunto favorece a reforzar los lazos entre la comunidad y el municipio. Este aspecto fue recepcionado positivamente como disparador de cambios actitudinales entre las partes.

También debemos entender que para fortalecer el **vínculo municipio / ciudadanía** es necesaria la participación de la gente, en función de esta premisa se les preguntó si participarían en actividades en conjunto con el municipio. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



Frente a esto la reacción de los tallerista no tardo en hacerse ver, expresando que concordaban con nuestra lectura, recordándonos que en el encuentro anterior ellos habían planteado que el sentimiento de solidaridad solo se manifiesta en situaciones sociales y extremas. Y recordando a manera de pregunta el porcentaje del nivel de confianza a lo que otro participante responde somos 73,8 % cautos. Esta ultima expresión descontracturó el clima del taller.

### Grados de identificación y compromiso

	Media	D.T.
<b>Identificación y Compromiso</b> (1= muy malo / 7= muy bueno)		
Identificación con Río Colorado	5,95	1,313
Identificación con Río Negro	4,87	1,971
Nivel de Compromiso con la Comunidad	4,92	1,713

Se trabajó con los aspectos psicosociales clásicos como son la identificación y el nivel de compromiso con el grupo de la comunidad de Río Colorado.

Si observamos en el cuadro los datos referidos a la identificación obtenidos en la segunda encuesta, encontramos que se asemejan a los resultados obtenidos en taller anterior . Esto demuestra dos cuestiones básicas, \_ que se les expreso claramente\_ la primera que las opiniones de los participantes del taller fueron representativos de la percepción de la comunidad y segundo que ante la misma situación contextual responden de la misma manera: "cuando están dentro de la provincia se sienten y defienden como "Riocolaradenses" y fuera de la Provincia no... "Somos Rionegrinos".

Dada la cercanía con la provincia de La Pampa y el nivel de intercambio con ésta, aquella puntuación es satisfactoria. Estos datos junto a un también satisfactorio nivel de compromiso hablarían de un muy buen "terreno" para la participación comunitaria.



Luego se trabajó con el siguiente cuadro:

<b>Valores de Benevolencia</b>		
(0= No se parece nada a mí/ 5=Se parece mucho a mí)		
Cree que es muy importante ayudar a la gente que lo /la rodea. Se preocupa por su bienestar.	4,36	,909
Considera importante ser leal a sus amigos. Se entrega totalmente a las personas cercanas.	4,45	,953
Considera importante atender a las necesidades de los demás. Trata de apoyar a quienes conoce.	4,53	,757
Considera que es importante perdonar a la gente que le ha hecho daño. Trata de ver lo bueno en ellos y no guardarles rencor.	3,17	1,859
<b>Nivel de Satisfacción con la Vida</b>		
(1= muy insatisfactoria / 7= muy satisfactoria)		
	5,94	1,187

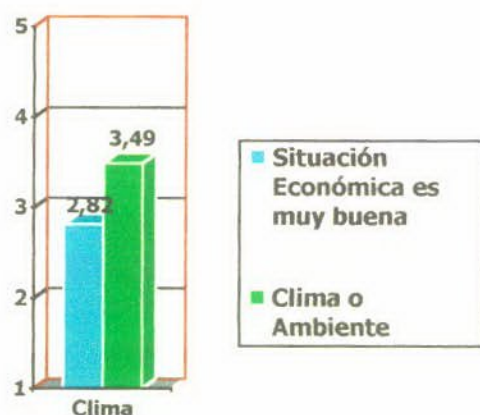
Para completar este análisis de “potencialidades”, se incluyeron preguntas indicadoras de valores de Benevolencia definida como la importancia que los individuos dan a la *Preservación e intensificación del bienestar de las personas con las que uno está en contacto personal frecuente* (Schwartz, 2001).

Se les explicó que los valores pueden ser entendidos como las metas deseables que sirven como principios en la vida de una persona o de otra entidad social (comunidad en este caso). Que estos también motivan a la acción. Que los valores de Benevolencia son buenos predictores de aquellas ya que muestran una alta asociación.

Si volvemos a observar el cuadro los tres primeros ítems hablan de que los entrevistados tienen a este valor como muy importante en sus vidas. Pero cuando observamos el cuarto ítem vemos que el valor es bajo, se les pregunta a los talleristas porque creen que sucede esto. La respuesta unánime es que ellos lo relacionan con el alto porcentaje que arroja el ser cauto frente a la traición, a las habladurías, etc.

A continuación se trabajó con el Clima emocional social

“Evalúe el estado de su localidad... el clima o ambiente social es....”  
(1= Nada / 5= Mucho)



La devolución que se le hizo al respecto fue que en relación con la atmósfera emocional y afectiva positiva descrita previamente –y que también se relaciona mayores valores benevolentes- la satisfacción vital de los ciudadanos entrevistados es alta, satisfacción que implicaría, junto al resto de los indicadores, una **buena potencialidad de participación**. Sin embargo, esta potencialidad se completa con lo explicitado en la dinámica de taller cuando se trabajó el **Auto concepto colectivo: ¿Quiénes somos, cómo somos? Aquí se les mostró a los talleristas que sus respuestas habían sido las siguientes:**

### Los participantes decían

Somos conservadores

Somos egoístamente personalistas

Es una sociedad solidaria

RC es una ciudad solidaria

Cómodos

Exigentes con los demás

Siempre esperamos a que los demás (los otros) nos solucionen los problemas

Rotuladores

Conformistas

Como la “gata flora”

Somos lo que queremos ser, lo que podemos...

No alcanzamos a ver el bien común, cuando RC no tiene una causa común defendemos los intereses sectoriales

Tendencia a escuchar poco al otro.

En algunos ámbitos nos tratamos mal, nos "hablamos" mal.

Queremos ser una ciudad pero actuamos pueblerinamente.

Cuando se le consulta sobre que podían reflexionar sobre estos decires y lo que habíamos visto hasta acá mayoritaria responden que seguían pensando lo mismo.

Ante esta respuesta decidimos hacer una breve devolución del taller anterior articulado con el informe presentado por la Dra. Zubieta

### Nivel de involucración y autocrítica

- "te podes involucrar con instituciones que son parte de la comunidad."
- "yo tengo y asumo el compromiso con ciertas instituciones, las que conozco, son muchas como para poder comprometerse con todas".
- "Involucrarse con la gente No es involucrarse con la problemáticas que afectan a los riocoloradenses".

El compromiso de la comunidad hacia la localidad puede ser impulsado y es sobre lo que se ha trabajado en los talleres. Así: en relación a todo proceso de influencia como base para una intervención eficaz, sobre el que "tiene que impulsar", el líder "real", fue definido como *el que*: "consulta, escucha, integra, coordina..."y los probables seguidores:

"Hablamos de poder porque lo que uno tiene a mano es *el poder de hacer las cosas*".

Una buena síntesis aparece en expresiones de los participantes al cerrar el taller:

"Los grandes cambios que se han producido, han ido creando un desconcierto en la sociedad, un cambio de valores [...]", "La sociedad cree más en el de afuera que en los de acá".

Frente a esto último hacen las siguientes reflexiones:

"que hacen falta lideres" "que había una crisis de valores" "Que faltaba mayor nivel de participación pero que no sabían como hacer para revertir esa situación".

Es aquí que nosotros les proponemos que un camino para trabajar sobre esta situación y atender las distintas problemáticas que se plantearon a lo largo del

proyecto podría consistir en generar un acuerdo estratégico para impulsar el desarrollo local.

Se les recordó que en talleres anteriores se había trabajado la posibilidad de que ellos encontraran un proyecto en común que uniera a la comunidad. En esta oportunidad se les pidió una vez más si tenían pensado el tema de un futuro proyecto. Frente a la negativa de los participantes se les mostró en términos generales y a modo de ejemplo sobre que cosas deberían comenzar a trabajar.

Se les hizo un breve recorrido sobre qué cosas son las que se deberían analizar y tener en cuenta a la hora de realizar un proyecto estratégico. Las mismas fueron las siguientes:

Elaboración diagnóstica del impacto ecológico sobre el desarrollo local en el área de turismo. Aquí se les aclaró, que no necesariamente debería de hacerlo el grupo de talleristas sino que podían encomendarlo a las autoridades locales como actores sociales activos vinculados con los órganos de representación. Que cuando se pensara en el desarrollo, debería de tenerse en cuenta el impacto sobre las siguientes dimensiones: Social / Educativo / Cultural / Económicos / Productivo / Trabajo / Ecológico: Recursos Renovables/ Preservación del medio ambiente / Mejoramiento de la calidad de vida.

Se propone el Turismo ya que es el único área con potencialidad no desarrollada en la localidad. Este área carece de historia en la región y esto permitiría generar nuevos espacios de participación con nuevos actores (gastronomía, hotelería, artesanías, comercio, servicios, nuevos convenios institucionales, visitas guiadas en áreas frutícola ganadera). Esto a su vez incidiría en el indicador "la falta de trabajo" a futuro, sobre todo el de los jóvenes (ítem que surge como problema en los actores sociales con un 29%).

Llamativamente un joven funcionario comentó que para que trabajar sobre esta problemática sí no es un problema grave hoy.

Evitaría la inmigración entendiendo que se explotaría un turismo de "paso", esto fue contemplado por el equipo ya que en varios talleres y en las encuestas se expresó que los riocoloradenses no quieren ver afectada su tranquilidad y seguridad, marcando éstas un grado de conservadurismo, es decir control de las situaciones de crecimiento local.

Por último este tipo de desarrollo generaría la instalación de inversiones en la localidad, incorporando a ésta el concepto de locales (sociedades, cooperativas o personales) y foráneas (con acuerdos de privilegio de mano de obra calificada local).

Finalmente se les preguntó que pensaban sobre lo que se acababa de exponer. Durante unos cuantos minutos la respuesta fue un eterno silencio. Se les repreguntó y la respuesta fue "tendríamos que pensarlo". Ante esto, se les volvió a aclarar que la propuesta que se les hacía era a modo de ejemplo, que podría funcionar como disparador. Se les repreguntó si a ellos a partir de esto se le ocurría algún otro tema y la respuesta fue una negativa. También se les dijo que dado los objetivos del proyecto no estábamos para llevar adelante este tipo de propuestas. Al repreguntar sobre la posibilidad de crear un acuerdo que uniera a la comunidad en un fin común, la respuesta final de uno de los participantes fue "¿es necesario que cambiemos como somos y como estamos?" nuestra respuesta fue: "No, eso depende de ustedes y de las necesidades de la comunidad".

Aquí finalizó el taller debido a que la mayoría debía concurrir a otras actividades, -algo comprensible por haberse efectuado en vísperas de las fiestas de fin de año-, dejando informado que el documento final de la experiencia estaría a disposición de todos en el municipio.

## CAPITULO 3: CONCLUSIONES

### 1- CONCLUSIONES FINALES

Este trabajo partió de la premisa que la relación entre el gobierno y la comunidad de Río Colorado develaba la falta de confianza en la gestión municipal y esto entorpecía la ejecución y puesta en marcha del desarrollo local. Percibíamos entonces que los diferentes programas que se habían intentado implementar fracasaban sistemáticamente.

Esta falta de confianza se profundizaba por las dificultades en el funcionamiento y organización de la propia estructura municipal, es por ello que se hace necesario analizar tanto las relaciones de los distintos poderes del gobierno, la distribución de las competencias municipales, la estructura organizativa toda, tanto en lo que refiere a su funcionamiento como a su composición.

Así mismo se analizaría como herramienta fundamental para el mejoramiento de los vínculos la relación del municipio con los distintos sectores de la comunidad.

De acuerdo a los resultados arrojados en la etapa diagnóstica, se procedió a trabajar con distintas estrategias: sensibilización, capacitación, restablecimiento y fortalecimiento de vínculos a través de formulación de proyectos participativos.

Los mismos fueron expuestos a lo largo de este trabajo, teniendo en cuenta que la modalidad para el diagnóstico fue en formato de encuesta cuanti-cualitativa y a través de las actividades de taller que nos permitían redefinirlo sistemáticamente.

Los talleres fueron el espacio clave para realizar los procesos de sensibilización, capacitación y restablecimiento de los procesos comunicacionales con el fin de fortalecer los vínculos.

La finalidad del presente proyecto fue:

Encontrar el punto de convergencia social a través del fortalecimiento de la identidad local, lograr el cambio de relación entre el gobierno municipal y la comunidad, fortalecer y mejorar la organización del municipio y lograr la articulación de los esfuerzos públicos y privados para promover el desarrollo local.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Ante estos fines los objetivos fueron:

- 1- Construcción diagnóstica de las interacciones existentes en la comunidad.
- 2- Determinar el Perfil Psicosocial.
- 3- Generar el compromiso de la comunidad hacia la localidad.
- 4- Propiciar los espacios pertinentes para el mejoramiento y fortalecimiento del municipio.
- 5- Fortalecer los vínculos del municipio con la ciudadanía.
- 6- Identificar posibles obstáculos para el desarrollo local.

### *1.1- Alcance de los objetivos:*

- 1- Construcción diagnóstica de las interacciones existentes en la comunidad.

Consideramos que este objetivo fue logrado a partir de la implementación de diferentes herramientas (encuestas y talleres) que se aplicaron a lo largo de todo el programa. Damos cuenta de esto a partir en cada uno de los informes parciales donde hay hipótesis que se hicieron recurrentes y otras que fueron perdiendo fuerza o simplemente fueron refutadas.

Confirmamos que a pesar de que tanto en los talleres a los políticos como en los de actores destacados de la comunidad, empleados municipales o actores sociales cuando se presentaba el proyecto en el proceso de sensibilización todos demostraban un importante interés en el mismo, y en estos espacios todos manifestaban su compromiso en participar activamente, a lo largo de esta actividad la participación cada vez era menor y sobre todo cuando los distintos sectores de la localidad debían compartir espacios comunes. Desde un comienzo se percibió que entre sectores consideraban que unos eran significativamente diferentes a los otros y para sorpresa de los participantes este equipo les develó que las distintas partes planteaban las mismas cuestiones. Esto fue demostrado a partir de la devolución de las encuestas y de los talleres. Es por eso que definimos que la interacción de la comunidad es de carácter conflictivo en tanto los niveles de confianza entre los actores sociales son bajos. (Ver análisis de la primera encuesta)

2,3- Determinación del Perfil Psicosocial y generación del compromiso de la comunidad hacia la localidad.

Para poder intervenir en la promoción de conductas y comportamientos que fortalezcan el compromiso de los habitantes con una comunidad y así lograr una mayor participación es necesario indagar antes en los aspectos valorativos, afectivos y de creencias en los que descansan las conductas. La exploración en la dimensión psicosocial permite conocer las actitudes –cognición, afecto y conducta- que obstaculizan o favorecen la participación y que explican parte del compromiso –o su ausencia- de los sujetos miembros de una comunidad.

Una sección de las entrevistas realizadas al grupo de ciudadanos de Río Colorado se componía de una serie de preguntas-indicadores de lo que llamamos perfil psicosocial cuyo análisis presentamos a continuación.

Las cosas por las que los ricoloradenses se sienten orgullosos de su localidad se agrupan en: *Tranquilidad* (63%), la *Gente* (12,20%), *Seguridad* (4,5%) y la *Solidaridad* (12,6%). Por el contrario, al señalar cuáles consideraban que son los tres problemas principales de Río Colorado, nos encontramos que la mayor proporción aparece para *Falta de Trabajo* (42,5%) siguiendo los, la *Falta de Vivienda* (24,6%), la *Falta de Participación* (13,7%) y los *Políticos* (16,20%). Un 3% no responde a la pregunta.

Desde una perspectiva más subjetiva, podemos hablar de un campo de sentimientos que es percibido por los individuos pero que existe aparte del individuo. Este conjunto de emociones predominantes existe en una sociedad en un determinado momento de su historia y se puede incluso considerar como un elemento que define un periodo histórico.

Los habitantes de RC están más de acuerdo que en desacuerdo con la afirmación “clima o ambiente afectivo de la localidad es muy bueno”, (3,49). Como pudo observarse las puntuaciones más altas indican que se rescata el sentimiento de esperanza, la solidaridad y la tranquilidad para hablar, ítems que son indicadores del Clima o Atmósfera Social Positivo. El predominio de un clima de afecto positivo se asocia a conductas de mayor cooperación y a un menor conflicto grupal. Los climas sociales positivos se asocian a indicadores de calidad de vida. Aunque no afecten directamente a la persona, se considera que una determinada situación



social problemática afecta negativamente al bienestar psicológico del sujeto (Páez *et al.*, 1997).

Un dato algo alentador es observar que los entrevistados muestran una confianza general en las instituciones cuya puntuación supera a la media. En una escala de 1 a 4, los entrevistados consideran que confían en las personas (3,32), que la mayoría de la gente confía en los otros (3,15) y que la mayoría de la gente es digna de confianza (3,32). Respecto a instituciones específicas, encontramos que la puntuación más alta y por encima de la puntuación media aparece en la "organizaciones sociales" (2,77), le sigue el gobierno provincial (2,38) y en tercer lugar el gobierno municipal (2,18). Dato este último que, frente a confianza general relativamente buena, debe tomarse como disparador para futuras intervenciones de mejora del vínculo ciudadanía-municipio.

Otra de las dimensiones en las que se indagó para dar marco a las actitudes evaluadas y a modo de diagnóstico del potencial de participación fueron aspectos psicosociales clásicos como son la identificación y el nivel de compromiso con el grupo, en este caso la comunidad de RC.

Como podemos observar en las puntuaciones medias, la identificación con Río Colorado es alta y, de forma esperable en términos de cercanía, más alta que la indicativa de la identificación con la Provincia. En la dinámica de taller esto aparecía como algo contextual: cuando están dentro de la provincia se sienten y defienden a RC, fuera de la Provincia no... "Somos Rionegrinos".

Estos datos junto a un también satisfactorio nivel de compromiso hablarían de un muy buen "terreno" para la participación comunitaria.

La satisfacción vital de los ciudadanos entrevistados es alta, satisfacción que implicaría, junto al resto de los indicadores, una buena potencialidad de participación.

Si relacionamos el potencial de participación con las evaluaciones y actitudes trabajadas previamente, haciendo pié en la brecha instrumental-vincular y en la distancia –a ser "acortada" en términos de concreción de eficacias-, el compromiso de la comunidad hacia la localidad puede ser impulsado y es sobre lo que se ha trabajado en los talleres. Así: en relación a todo proceso de influencia como base para una intervención eficaz, sobre el que "tiene que impulsar", el líder "real", los sujetos lo definen como *el que: consulta, escucha, integra, coordina....*" y

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

los probables seguidores: "Hablamos de poder, porque lo que uno tiene a mano es *el poder de hacer las cosas*".

4,5- Propiciar los espacios pertinentes para el mejoramiento y fortalecimiento del municipio. - Fortalecer los vínculos del municipio con la ciudadanía.

Luego de determinar cuales eran los problemas, al evaluar la "acción" del municipio respecto de su resolución, las opiniones estaban divididas casi proporcionalmente, aunque era un poco más elevado el porcentaje de quienes evaluaban negativamente la acción municipal para dar respuestas a los problemas. Lo mismo sucedió al indagar sobre la gestión municipal, las proporciones son similares para "buena" y "regular".

Las principales vías para mejorar el vínculo entre el Municipio y la Ciudadanía que los sujetos explicitan son: una *mayor participación y comunicación* (17,6%), *escuchar a la gente* (12,3%), *aumentar la confianza* (7,5%) y *el diálogo* (4%).

Como principales *obstáculos del desarrollo de la localidad* aparecen la *falta de Trabajo (datos primera encuesta)* (19,2%), los *Políticos* (6%), la *Falta de empresas* (5,2%) y la *participación de la gente* (2,1%). La *participación*, que surge en ambas dimensiones, parece ser el factor de relevancia para unificar crecimiento económico con desarrollo vincular comunitario, aunque esto último nos resultó difícil de instalar como conducta en los participantes de los talleres.

La puntuación obtenida arrojó cifras más alta para la evolución material en comparación con la otorgada a la evaluación vincular entre los funcionarios y los ciudadanos.

6- Identificar posibles obstáculos para el desarrollo local.

Siguiendo el análisis desarrollado en el punto anterior, en el último taller realizado con todos los sectores (actores sociales, organizaciones civiles, empleados municipales y actores políticos) intentamos estimular al grupo para que pueda en primer lugar vencer los obstáculos arriba mencionados.

Como primera medida intentamos despertar el espíritu de participación a través de una consigna concreta teniendo en cuenta que ellos no podían acordar en una. Para ser sinceros la propuesta que les sugerimos no tuvo eco, por esto inferimos que mas allá que hay un clima social positivo y próspero para poder llevar adelante un proyecto de estas características encontramos que la participación se limita a generar opiniones que no los comprometan en demasía. Esto a su vez nos permite identificar posibles obstáculos para el desarrollo local, implicando una instancia de inacción por parte de los actores.

Tomamos en cuenta que uno de sus principales sentimientos de orgullo es la tranquilidad y por sus decires en los talleres desean mantenerla intacta. Esto hace que al pensar en llevar adelante un proyecto de desarrollo seguramente piensan en dinamismo y participación lo cual afectaría esa tranquilidad que tanto intentan resguardar.

La sensibilidad frente a la potencial falta de trabajo no se ve manifiesta como ese espíritu de solidaridad al cual hacen referencia, ya que como ellos mismos dicen hoy, no es un tema de urgencia, por ende la solidaridad no se despierta en la comunidad; lo que nos hace pensar en una clara falta de previsibilidad.

Finalmente podemos decir que teniendo en cuenta el perfil psicosocial de Río Colorado para implementar un proyecto de desarrollo local, es imprescindible definir un líder que cumpla con las condiciones que requieren los ciudadanos para trabajar en conjunto; dado que lo que se percibe de los grupos con los que se trabajó, es la dificultad que denotan para participar de actividades de carácter social general que implique un grado de involucración mayor al que tienen con sus trabajos y/o núcleos mas íntimos.

Seguramente al final de este trabajo perciben que en algunos aspectos hay grados de contradicción en lo expuesto por los participantes que quizás se expresen en el análisis, pero no debemos perder la perspectiva que la contradicción es inherente al hombre, es parte de la realidad de la vida cotidiana, que se mueve dialécticamente y en forma constante. Encontrar una única respuesta o manera de resolver las cosas solo atentaría contra con el espíritu que intentamos imprimir a lo largo de nuestra tarea compartida con la comunidad y esto es el respeto a los tiempos de procesamiento de la información, respeto a los tiempos de asimilación de una sociedad que gentilmente aceptó ser estudiada en un clima de absoluta libertad.

BIBLIOGRAFÍA

- Carrillo, Emilio. *La Promoción Económica Y El Desarrollo Local*, Gobierno Y Políticas Públicas, Madrid, julio de 2005.
- Castillo Blanco, Federico (Director). *Lecciones de Función Pública*. CEMCI; Granada, 2002.
- Cravacuore, Daniel (Compilador). *Innovación en la Gestión Municipal*. Federación Argentina de Municipios, Universidad Nacional de Quilmes. Bernal, Provincia de Buenos Aires, Noviembre de 2002.
- de Rivera, J. (1992). Emotional climate: Social structure and emotional dynamics. *International Review of Studies on Emotion*, 2, 197-218.
- Durkheim, Emilio. *Las reglas del método sociológico*. Buenos Aires, Editorial Shapire. 1969.
- Findling y Tamargo. "Planificación, descentralización y participación. Revisión y crítica", CEAL. 1994.
- Hyman, Herbert. *Diseño y Análisis de las encuestas sociales*. Amorrortu Editores. Buenos Aires, Junio de 1971.
- Morales, J.F; Rodríguez-Bailón, R y Molero, F. (2004). Cultura, Liderazgo y Poder. En D. Páez; S. Ubillos; I. Fernández y E. Zubieta. *Psicología Social, Cultura y Educación*. Madrid: Pearson Educación.
- O'Donell, Guillermo. "Estado, Democratización y ciudadanía" ,en Nueva Sociedad nº 128, Buenos Aires, 1999.
- Páez, D y Campos, M. (2004). Cultura, Evitación de la Incertidumbre y Confianza Interpersonal. En D. Páez; S. Ubillos; I. Fernández y E. Zubieta. *Psicología Social, Cultura y Educación*. Madrid: Pearson Educación.
- Páez, D., Ruiz, J. I., Gailly, O., Kornblit, A. L., Wiesenfeld, E. y Vidal, C. M. (1997). Clima emocional: Su concepto y medición mediante una investigación transcultural. *Revista de Psicología Social*, 12 (1), 79-98.
- Páez; D; Ubillos, S; Fernández, I y Zubieta, E (2004). *Psicología Social, Cultura y Educación*. Madrid: Pearson Educación.

- Passalacqua, Eduardo H.; Villar, Alejandro. *La política social de los municipios argentinos: un panorama global*.
- Schwartz, Howard; Jacobs, Jerry. *Sociología Cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad*. Editorial Trillas. México, Mayo de 1984.
- Schwartz, S. (2001). ¿Existen aspectos universales en la estructura y contenido de los valores humanos?, en M. Ros y Gouveia, V (Coords.). *Psicología Social de los Valores Humanos*. Madrid, Biblioteca Nueva.
- Talavera Pleguezuelos, Clemente. *Calidad Total en la Administración Pública*. Serie: Monografías de Gobiernos Locales. UIM, Granada, 1999.
- Vander Zander, *Manual de Psicología Social*. Buenos Aires: Paidós. 1986
- Weber, Max, *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Editorial F.C.E. 1999.
- Weber, Max, *El político y el científico*. Alianza Editorial. 1998
- Weber, Max, *Ensayos sobre metodología sociológica*. Amorrortu; Buenos Aires, 2000.

ANEXO 1

RECORTE DEL DIARIO RÍO NEGRO DEL DÍA 12 DE OCTUBRE, SECCIÓN MUNICIPALES

■ EN POCAS PALABRAS

■ Nuevos propietarios

**CIPOLLETTI (AC).**- Algunos esperaron más de 30 años para poder regularizar la documentación de sus casas. Pero lo lograron. Ayer 25 familias de Cipolletti, en su mayoría vecinos del barrio Anai Mapu, recibieron sus títulos de propiedad. El acto se realizó ayer a las 11 en la sala de conferencias del quinto piso del edificio municipal.

“Los trámites fueron impulsados por la Secretaría de Obras Públicas, a través del área de Coordinación y Gestión, para aquellas personas que no tienen los recursos para hacerlo”, informó el área de Comunicación Institucional. Recibieron sus títulos de propiedad 19 familias del barrio Anai Mapu, 2 del Don Bosco, 2 del Villarino y 2 del Luis Piedrabuena.

■ Empresarios chilenos

**RIO COLORADO (ARC).**- Con el propósito de vincular producciones y lograr una integración empresarial, la Cámara de Productores Agrícolas de Río Colorado organizó un encuentro con empresarios chilenos que se llevará a cabo en esta ciudad entre el 28 de octubre al 1 de noviembre.

De acuerdo con lo informado por la entidad organizadora, llegarán a la región empresarios de la VIII Región de Chile vinculados a distintos rubros como ganadería, fruticultura, gastronomía, turismo, forestación, entre otros. Como parte de la agenda a desarrollar durante el encuentro, se ha dispuesto una mesa de trabajo con la participación de representantes de transporte, turismo, producción primaria y agentes públicos para intercambiar proyectos e ideas, con el fin de concretar la tan ansiada integración.

También está previsto una entrevista con las autoridades comunales de Río Colorado y de la vecina localidad pampeana de La Adela.

■ Quieren información

**PLAZA HUINCUL (ACC).**- Los concejales de Huincul solicitaron al secretario de Servicios Públicos, Gustavo Lohse, que se les brinde información sobre la situación de los loteos entregados en el barrio Universitario y el cumplimiento de los adjudicatarios en cuanto a los tiempos de edificación y la posibilidad de perder su derecho por incumplir con los términos que dictamine la ordenanza. En el barrio hay una serie de terrenos que fueron adjudicados, y en los que los propietarios han empezado a edificar sus viviendas. Sin embargo, existe una porción que no se ajusta a lo dictado en la ordenanza que regula este tema y que correría el riesgo de perder el “derecho adquirido” sobre el lote. En el informe otorgado por el funcionario a los concejales fue considerado “insuficiente”. En consecuencia se requirió mayores precisiones.

**ANEXO 2**

**ARTICULO DEL DIARIO RÍO NEGRO EDICIÓN DIGITAL**

**MUJERES HARÁN SUS CASAS EN RÍO COLORADO**

Integrarán diez cooperativas y construirán 160 viviendas de acuerdo con un proyecto presentado por Río Negro.

RIO COLORADO (ARC).- Ciento sesenta mujeres de esta localidad construirán sus propias viviendas el próximo año de acuerdo con el proyecto presentado al gobernador Miguel Saiz en su última visita a Río Colorado.

Se trata de la creación de diez cooperativas de trabajo conformadas por 16 mujeres cada una que tiene por objetivo levantar las viviendas. Los diferentes grupos fueron conformadas en distintos barrios de la ciudad, dado que las integrantes han manifestado su real pertenencia a la barriada, y tienen la firme intención de hacer sus casas en ese mismo ámbito.

Las respectivas presidentes de los consejos de administración expusieron ante el gobernador Saiz los argumentos de este proyecto, al mismo tiempo que le solicitaban un apoyo concreto para llevar adelante la iniciativa.

También se le entregó copia del proyecto y un pedido similar al interventor del IPPV Vicente Pili.

El encuentro se llevó a cabo en las instalaciones del club Villa Mitre, con la presencia de 200 mujeres -también estaban presentes las suplentes- autoridades municipales y funcionarios provinciales.

Luego de escuchar atentamente a las representantes de las pre-cooperativas, el gobernador Saiz comprometió su apoyo a esta iniciativa, valorando la disposición y entusiasmo mostrado por estas mujeres.

Vale mencionar que el proyecto general contempla la construcción de 160 casas en el plazo de dos años, durante el cual las mujeres también recibirán una remuneración que rondará los quinientos pesos mensuales, según el ritmo de obra. De acuerdo con los planos adjuntos, estas viviendas constarán de dos habitaciones, comedor, cocina y baño que totalizan unos 60 metros cubiertos.

El intendente Juan Villalba señaló que la concreción de esta alternativa será uno de los principales objetivos a cumplir en el 2007. En ese sentido agregó que ya se inició con la capacitación cooperativista de las referentes de grupo y está previsto que en febrero próximo comience la capacitación específica para la construcción.

Vale mencionar que el problema de infraestructura más grave de esta localidad es la

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

falta de vivienda, calculándose que hace falta unas setecientas unidades para dar respuesta a las necesidades actuales.

A ello hay que sumarle que muchas familias no reúnen los requisitos mínimos para ingresar en los programas federales de viviendas, por lo cual se reducen sus posibilidades de obtener su casa propia.



ANEXO 3

EVALUACIONES FINALES DE ASISTENTES A LOS CURSOS

Se debe aclarar aquí que estas evaluaciones se solicitaron de manera voluntaria, y sólo algunos de los participantes del último taller decidieron entregarla.

- EL TALLER ME PARECIO INTERESANTE POR DISTINTOS ASPECTOS. PUDE ASIMILAR COSAS, QUE SI BIEN CONOCIA Y PERCIBIA, NO LA TENIA TAN CLARA EN EL CONCEPTO PUNTOAL.
  - ALGUNAS CONSIDERACIONES POLITICAS ME FUERON DE SUMA UTILIDAD PARA MI TRABAJO COTIDIANO, PRINCIPALMENTE EN LA INSTRUMENTACION DE UNA POLITICA DE COMUNICACION.
  - UNA DENA NO HABER CONTADO CON UNA MAYOR PARTICIPACION DE ACTORES SOCIALES Y POLITICOS, PERO NO CREO QUE SE DEBA AL OBJETIVO DEL TALLER ~~NO~~ ~~ORAS~~ ~~QUE~~ TODOS QUELLENOS ASISTIERON HA MANIFESTADO SU CONFORMIDAD CON LA EXPERIENCIA
- EN RESUMEN Y EN LO PARTICULAR MAS QUE SATISFECHO, PORQUE EN MUCHAS CUESTIONES "ME ABON LA CABEZA" Y FUE UTIL Y EDUCATIVO EN VARIAS FORMAS. BALANCE ABSOLUTAMENTE POSITIVO

ARLO SOERAGA

Evaluación s/ sta charla.

Me pareció una charla muy interesante de ya que ~~se~~ <sup>se</sup> ~~trataron~~ <sup>proporcionaron</sup> informaciones valiosas para comprender mejor a nuestro pueblo.

También me gustó mucho la propuesta del plan estratégico p/r.c. porque veo que es la falta que le faltaba a nuestra ciudad.

La exposición de los distintos datos y variables fue sencilla y comprensiva para todos, por lo tanto se cumplió con el objetivo de ser comprensible. Me gustaría participar en alguna otra charla o taller coordinada/o por este lugar.

Gracias -

EVALUACION

Galerías variadas, para todos los gustos.  
 Resultados previsible, si se conoce la localidad.  
 Las encuestas bien encasadas y buscadas que surjan las necesidades de la localidad; en pos de un proyecto que una y miremos al futuro.

Gracias

Mirta y Liliane

Los talleres fueron buenos, porque nos muestran la realidad de nuestro pueblo y así poder modificar actitudes y decisiones + tiempo para mí muchos gente se perdio los talleres por no <sup>tener una</sup> participación activa en casi ningún tema que demande compromiso en general.

Fue muy interesante y muy bueno.  
 Lo que me falta de personas que por lo mismo no les interesa participar y a su vez interiorizarse en el tema, en lo que es el compañerismo, seguridad, "participación", etc.