



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN

POSGRADOS



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN

Trabajo final para obtener el título de

ESPECIALISTA EN TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

**IMPLEMENTACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN
EN EL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN DE LA INTENDENCIA DE
MONTEVIDEO**

Por: Andrea Fabiana Bermudez Aramburo

Tutor: Cristina Zerpa

Montevideo

URUGUAY

2022

PÁGINA DE APROBACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título: IMPLEMENTACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA UNIDAD DE
COMUNICACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN DE LA
INTENDENCIA DE MONTEVIDEO

Autor:

Andrea Fabiana Bermudez Aramburo

Tutor

Cristina Zerpa

Posgrado

Especialización en Transformación Organizacional

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA.....

AGRADECIMIENTOS

A mi tutora Cristina Zerpa por sus correcciones, aportes y la claridad de los mismos.

Al director del Departamento de Planificación de la Intendencia de Montevideo, Arq. Luis

Oreggioni, por haberme permitido realizar el trabajo final en la organización.

A mi ex jefa Eliana Ruiz, quien me incentivó a continuar formándome y siempre me dio su apoyo.

A todos aquellos miembros de la organización que de alguna u otra forma fueron parte de este proceso, ya sea colaborando o brindando su apoyo.

A mi familia y amigos, que siempre estuvieron presentes brindando su apoyo y amor incondicional.

A todos aquellos que no fueron citados pero que directa o indirectamente contribuyeron con este proceso.

Resumen Ejecutivo

Este trabajo tiene como objetivo analizar cómo repercute en la operativa del departamento la ausencia de una gestión especializada de la comunicación, buscar herramientas adecuadas para mejorar este problema en forma gradual y extraer conclusiones.

Presenta un diagnóstico de situación del departamento de planificación, donde se describe al mismo tanto en sus funciones, su operativa y su vínculo con los actores identificados, se limita el campo de actuación del trabajo a la comunicación y se propone la implementación e implantación de la unidad de comunicación en el departamento.

Contiene el desarrollo del marco teórico para el análisis del caso. el cual consta de autores vistos durante el posgrado y cuenta con un relevamiento adicional sobre comunicación política y de gobierno.

La planificación de la transformación fue desarrollada con la metodología PMI. Se analiza información recabada en una actividad interna desde una perspectiva comunicacional, y luego se extraen conclusiones sobre todo el proceso.

Índice

1.1 Contexto y Antecedentes	9
1.2. Identificación de Stakeholders	14
1.3 Delimitación del campo	15
1.4 Propuesta de transformación	16
2.1 Metodología de trabajo	17
2.2 Fuentes de la información	17
2.3 Caso de estudio	18
3.1 Teoría de las organizaciones	18
3.2 Modelo de Identidad de las Organizaciones	19
3.2.1. Dominio de los propósitos	20
3.2.2. Dominio de las relaciones	23
3.2.3. Dominio de las capacidades	28
3.3 Diseño de las organizaciones. Análisis de pares dialógicos y operadores	31
3.4 Comunicación política	32
3.5 Comunicación de gobierno	33
4.1 Descripción del proyecto	35
4.2 Beneficios	36
4.2.1 Beneficio principal	36
4.2.2 Beneficios secundarios	36
4.3 Objetivos del proyecto	36
4.3.1 Objetivos principales	36
4.3.2 Objetivos específicos	37
4.4. Alcance	37
4.5 Supuestos	37
4.6 Restricciones	39
4.7 Interesados	39
4.8 Riesgos	41
4.9 EDT (Fases, hitos, entregables)	42
4.10 Resumen del Cronograma	42
4.11 Resumen del presupuesto	42
4.12 Equipo de trabajo	43
5.Análisis de papelógrafos jornada con Mvd Lab desde enfoque comunicacional	44
6.Conclusiones y recomendaciones	46
7.Bibliografía	49

1. Introducción

El departamento de planificación de la Intendencia de Montevideo tiene alrededor de 200 personas a su cargo, entre funcionarios, becarios, pasantes y contratos a término. La dirección se ubica en el piso 25 de la IM, pero también cuenta con todo el piso 24 y otras oficinas en los pisos 9, 10 y 1. Dada la naturaleza de las funciones del Departamento, la mayoría de los funcionarios son técnicos: principalmente arquitectos, algunos ingenieros, todos con un alto nivel de formación académica (incluyendo posgrados, maestrías y doctorados).

El departamento se encarga de todo lo que implica la planificación de la ciudad, con una mirada integradora. Tiene como cometido principal “incorporar, contextualizar, sistematizar y articular las iniciativas y requerimientos provenientes de las áreas de actuación centralizada y descentralizada de la IM, de otros ámbitos públicos (nacionales, metropolitanos y departamentales) con efectos relevantes en el territorio o en la gestión, así como de los ámbitos de la sociedad civil y privado.”(Web Intendencia de Montevideo, 2022). Este departamento se encarga de la planificación territorial, produce la normativa que regula el uso del suelo urbano, suburbano y rural del departamento de Montevideo.

El departamento de Planificación crea la normativa sobre ordenamiento territorial a través del Plan de Ordenamiento Territorial de Montevideo (POT) y los diversos planes que derivan de él. El POT elabora instrumentos de ordenamiento territorial tanto de ámbito departamental como regional en diversas escalas, con el fin de mejorar la calidad de vida de los habitantes del departamento, mejorar la integración social, y lograr un uso y aprovechamiento ambiental sustentable y democrático de los recursos naturales de todo el departamento de Montevideo.

Para ello cuenta con una serie de instrumentos de ordenamiento territorial que ya se encuentran aprobados por lo cual son normativa vigente, algunos de ellos son: Plan Montevideo (aprobado en 1998), Planes especiales y/o Patrimoniales (plan especial Ciudad Vieja, plan especial Prado-Capurro, plan especial Fénix-Aguada, plan especial del Arroyo Miguelete, plan especial Palacio Legislativo, plan especial Barrio Sur, entre otros), Planes parciales (Plan parcial Goes, Plan parcial Casavalle y plan parcial Unidad Alimentaria Montevideo), las Directrices Departamentales de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Sostenible de Montevideo, entre otros. También cuenta con otra serie de instrumentos de ordenamiento territorial que se encuentran en elaboración, específicamente en la fase de Puesta de Manifiesto, la cual es una instancia prevista por la Ley de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Sostenible (ley 18308), cuyo objetivo es difundir los contenidos del instrumento en elaboración y recibir por parte de la ciudadanía apreciaciones y sugerencias sobre el mismo, previo a su aprobación definitiva, la cual se da por parte de la Junta Departamental. Al mismo tiempo también participa en proyectos estatales como por ejemplo en la obra del Ferrocarril Central.

El departamento de Planificación a través del Servicio de Catastro y Avalúo contribuye con información valiosa para el apoyo de la gestión departamental y para la toma de decisiones, ya sea en términos fiscales como para la planificación territorial, ya que el mencionado servicio se encarga de mantener actualizada la información gráfica y alfanumérica de los inmuebles de todo el departamento tanto por aspecto físico como por su valor económico.

En la Intendencia de Montevideo la comunicación institucional a nivel externo es gestionada por la División Información y Comunicación (DIC), quién maneja la web institucional,

mientras que de la comunicación interna se encarga el departamento de Gestión Humana y Recursos Materiales, el cual maneja la Intranet. Con respecto a la organización de la comunicación externa, el ideal es que en cada departamento de la IM exista un referente del área de comunicación que sea nexo con la DIC, pero hasta el momento, el departamento de Planificación no cuenta con una unidad de comunicación y por tanto no cuenta con referentes en la materia. A su vez, para la gestión de las solicitudes de comunicación externa la DIC utiliza la plataforma JIRA, pero al no contar con referente de comunicación en el departamento, cuando se deben llevar adelante comunicaciones externas como convocatorias para cobertura de actividades a medios de prensa, modificaciones en la web institucional, solicitud de cobertura de fotográfica, o de prensa o de redes para un evento, etc , todo se solicita directamente con la DIC mediante vías informales como: correo electrónico, sms o whatsapp. Todo esto hace que su contacto con la DIC sea mediante distintos interlocutores y en muchas ocasiones realizando la gestión directamente con la dirección de la misma.

Las solicitudes de imprenta, en el caso de realizar materiales gráficos impresos para difundir las actividades y planes del departamento, también se solicitan a través de la plataforma JIRA, al momento quienes se encargan de ello son los funcionarios de secretaría del departamento de Planificación.

1.1 Contexto y Antecedentes

En este momento el departamento se encuentra atravesando dos procesos de reestructura, el primero se trata de la Reingeniería de Permisos de Construcción. A partir de este proceso todo lo relacionado a la gestión de permisos de construcción pasó a formar parte del Departamento de Desarrollo Urbano, mediante la creación de una ventanilla única en dicho departamento, lo cual tiene como una de sus principales lecturas a la separación de la gestión de la planificación. Esta reestructura sobre los permisos vino dada por la administración, y no coincide con la intención de esta dirección del departamento, que pretendía que la gestión de los permisos de construcción se llevara adelante íntegramente dentro del departamento a modo de mantener la gestión y la planificación operando en conjunto. Esto generó un resquebrajamiento a nivel interno, afectando el sentido de pertenencia de algunos funcionarios y generando incertidumbre con respecto al futuro del departamento.

La gran mayoría de los funcionarios afectados fueron notificados el mismo día a través de dos reuniones que se dieron por separado, una para el personal directamente afectado, y otra entre el director del departamento y los directores de unidades y servicios de todo el departamento. En esta última también se notificó a los asistentes sobre el otro proceso de reestructura: la reestructura interna del departamento de Planificación, que es un proceso independiente al de la reingeniería de permisos y que sucede en paralelo, en el que se plantea la creación de tres áreas de trabajo con el fin de obtener “más equilibrio” en el diseño de la estructura del departamento; además se informó sobre la renuncia al cargo por parte de la Directora de la División de Planificación Territorial, y sobre la disolución de dicha división en el marco de la mencionada reestructura interna del departamento. La idea de la dirección era reordenar y crecer, y en este contexto el departamento se “achica” y se dificulta el reordenamiento dado el

contexto generado por la salida del área de gestión de permisos. Al finalizar la exposición sobre la reestructura, se propuso desde dirección una serie de reuniones con cada uno de los encargados de unidades y servicios. Estas se llevaron adelante, pero algunas no contaron con una segunda instancia de devolución, aumentando el clima de incertidumbre y en algunos casos enojo.

A los quince días hubo una comunicación vía correo institucional a todo el departamento por parte del director, en la que invitaba a sus funcionarios a realizar una construcción en conjunto, la misma no llegó a todos los miembros del departamento, ya que la lista de correos no estaba actualizada.

Tres semanas después se llevó adelante una jornada de trabajo con todo el departamento, coordinada con el equipo de Montevideo Lab. Durante este período entre el comunicado vía mail y la instancia con Montevideo Lab, se suspendieron todas las reuniones programadas con los funcionarios.

A la jornada de trabajo con Montevideo Lab asistieron alrededor de 170 compañeros del departamento de planificación entre funcionarios y pasantes. El director realizó una presentación que tuvo tres partes, una primera en la que se habló de los proyectos del departamento enmarcados dentro del plan Montevideo se adelanta, la segunda en la que se habló de la reingeniería de permisos, y por último la presentación de la reestructura del departamento a todo su funcionariado. Luego de esto se llevó adelante un ejercicio de autopercepción en base a la investigación Deloitte Business Chemistry, sobre la identificación de los diferentes estilos de trabajo de las personas, ejercicio que contribuye a identificar atributos positivos y la forma de reacción hacia estímulos externos.

Luego de esto se conformaron las mesas de trabajo y se pasó a la modalidad taller, el ejercicio consistía en un papelógrafo desplegado sobre la mesa, con instrucciones para trabajar, y constaba de tres partes. En la primera instancia se solicitaba identificar los puntos fuertes y débiles de las áreas de trabajo de los miembros de la mesa en relación con la nueva estructura planteada por la dirección, teniendo en cuenta los perfiles de autopercepción de los miembros. Luego se solicitaba identificar que acciones de mantenimiento y correctivas se pueden llevar a cabo para potenciar y alcanzar los objetivos de la planificación de la ciudad y el territorio. Por último había un espacio que permitía plantear que otras cosas se deberían tener en cuenta, este último era el primer espacio abierto de la jornada, en el que se podían explicitar planteos y disconformidades. En este ejercicio cada equipo tenía que designar un representante de mesa para exponer en un minuto ante el resto de los compañeros el trabajo realizado en conjunto. Al momento de las exposiciones solo dos equipos, de un total de veinte, no quisieron exponer. También algunos representantes de grupo aprovecharon ese minuto para realizar descargos.

Al finalizar la exposición se procedió a realizar la fotografía colectiva para registro de actividad de Montevideo Lab, y luego se inició un espacio con micrófono abierto en el que los funcionarios tenían hasta dos minutos para realizar descargos. En este último espacio participaron siete funcionarios, tres de los cuales fueron críticos y muy duros con respecto a las formas en que se llevaron adelante ambas reestructuras. La jornada finalizó con las palabras de la directora de Montevideo Lab y del director del departamento.

Durante toda la jornada, en distintos momentos previos a actividades puntuales se llevó adelante una propuesta a través de la plataforma Menti, la cual en ocasiones no fue fructífera ya que el anonimato se prestó para enviar algunos exabruptos y bromas a la pantalla.

Durante la exposición de los papelógrafos surgió una constante demanda con respecto a la comunicación interna tanto dentro del departamento, como a nivel institucional.

Continuando con el análisis del contexto, es pertinente mencionar que no es la primera vez que el departamento pierde un área importante que aportara a la gestión departamental. El departamento tiene un historial particular con respecto a sus direcciones, en la anterior administración tuvieron tres directores a lo largo del quinquenio, y los funcionarios responsabilizan a algunas de esas direcciones de quitarle peso político y trascendencia a nivel institucional al departamento, al eliminar la división de planificación estratégica y al dejar ir del departamento a la unidad de estadística, entre otras cuestiones. De cierto modo, la lectura que se realiza en la interna por parte del funcionariado es que con el escenario planteado en la actualidad el departamento perdió peso político y poder dentro de la administración. No es un dato menor el presupuesto que maneja cada departamento, Planificación tiene un presupuesto que es alrededor de un 3.5% del de desarrollo urbano, este dato da la pauta de la magnitud del departamento.

Todo lo narrado, sumado al hecho de que el departamento tiene serios problemas de visibilidad tanto a nivel interno como externo, deriva en un miedo por parte de los funcionarios a que el departamento tienda a desaparecer como tal, ya que entienden que lejos de fortalecerse, con el paso de las administraciones se va debilitando y va perdiendo peso político dentro de la institución.

Un tema a destacar es la comunicación del departamento con respecto a su accionar diario, que al no contar con un equipo especializado en dicha materia, la misma no ha sido correctamente gestionada. La información en la web está desactualizada. La comunicación

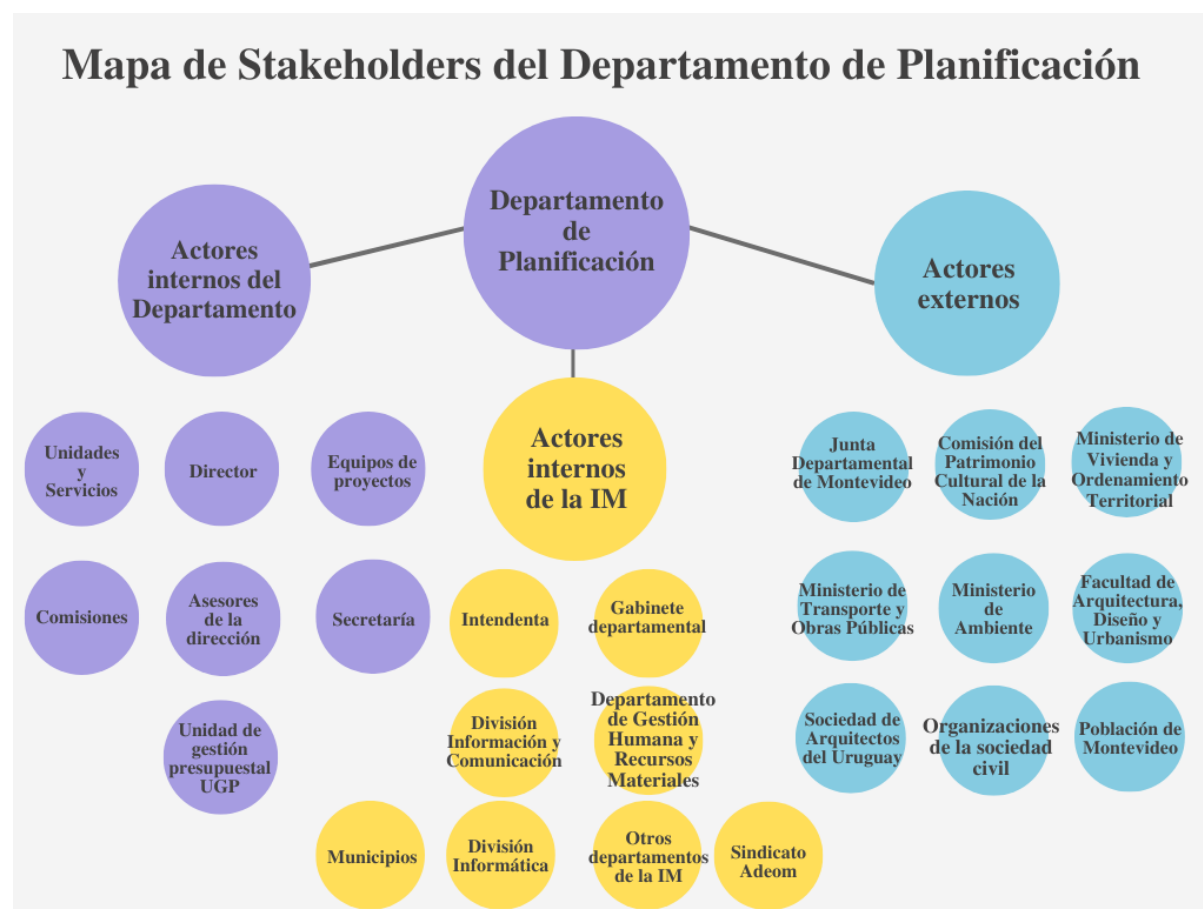
externa se gestiona directamente desde la dirección con la división comunicación, lo cual implicaba una dificultad en la coordinación, principalmente para estos últimos. La comunicación interna tampoco está correctamente gestionada, el canal formal que se está utilizando es el correo electrónico institucional, con mensajes enviados a través de la lista de correo de funcionarios del departamento, administrada por la secretaría del departamento.

Las dificultades presentes a la hora de articular acciones con el resto de los departamentos dan muestras claras de que en muchos casos, el resto del funcionariado desconoce la importancia de los aportes del departamento. Todo lo planteado incide en la imagen que existe sobre el departamento tanto dentro de la organización como al exterior, además de repercutir en la interna del departamento a lo largo de los años ya que el mismo, tal cual se mencionó anteriormente, no cuenta con visibilidad: tanto desde el resto de la organización como desde el afuera en general se desconoce qué aportes se realizan desde el departamento.

También existe desconocimiento a nivel interno en el departamento sobre qué se realiza en otras unidades, y sobre en qué proyectos y planes se está trabajando, esto hace que en ocasiones se trabaje en paralelo en temas comunes sin estar al tanto de esto, o que se pierdan aportes valiosos de otras unidades.

A esto se agrega que el departamento padece una gran dificultad a la hora de desprenderse del lenguaje técnico para comunicar y facilitar el entendimiento de sus funciones, cometidos, planes, proyectos, etc., tanto a nivel interno como externo.

1.2. Identificación de Stakeholders



Los actores internos en este caso se subdividen en dos categorías, por un lado los actores internos de la organización, y por otro los actores internos del departamento. La razón por la que se realiza esta subcategorización radica en que a la hora de trabajar la comunicación interna, son considerados públicos distintos y deben tener un abordaje diferenciado, especialmente diseñado de acuerdo a la necesidad comunicacional.

En cuanto a los actores externos que se vinculan con la operativa de este departamento son:

- Junta Departamental de Montevideo, es el órgano legislativo y de contralor que aprueba la normativa creada desde el departamento

- El Ministerio de Educación y Cultura, desde su Comisión del Patrimonio Cultural de la Nación, realiza una tarea de contralor por la preservación del patrimonio ante los proyectos que presenta la Intendencia.
- Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial, sobre la gestión del territorio y recursos.
- Ministerio de Ambiente, sobre la gestión de los recursos.
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas (en el caso del proyecto del Ferrocarril Central, por ejemplo)
- Municipios: quienes conforman el tercer nivel de gobierno, que opera en el territorio
- Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de la República (FADU) con un rol de acompañamiento, asesoría o sponsoreo en algunos proyectos del departamento, además de contribuir a la operativa diaria del departamento a través de los pasantes que ingresan por el convenio IM-Udelar.
- Organizaciones de la sociedad civil que operan en los territorios y/o temáticas afectadas por las intervenciones, planes y proyectos que se llevan adelante.
- Población de Montevideo.
- Sociedad de Arquitectos del Uruguay (SAU), también con un rol de asesoría y sponsoreo.

1.3 Delimitación del campo

La delimitación del campo de trabajo será a la comunicación de todo el departamento de planificación, entendiendo que existen tres dimensiones que se complementan entre sí, una referente a la comunicación externa, otra relacionada a la comunicación interna dentro de la

organización, y una última que tiene que ver con la comunicación interna del propio departamento de planificación.

En las tres dimensiones planteadas permea lo que se puede considerar como una cuarta dimensión de la comunicación, la dimensión política, ya que los lineamientos comunicacionales suelen estar dados y supervisados según la administración de turno, mientras que la comunicación del departamento tanto a la interna del mismo como dentro de la propia organización también se ve implicada con lineamientos políticos tanto institucionales como de la propia dirección del departamento.

1.4 Propuesta de transformación

Partiendo de esta introducción, el objeto de este trabajo consiste en la implementación e implantación de la unidad de comunicación dentro del departamento de Planificación, para una correcta gestión de la comunicación del departamento en todos sus niveles.

2. Metodología de investigación

2.1 Metodología de trabajo

En primer lugar se realizó el relevamiento de la bibliografía trabajada en el posgrado en Transformación Organizacional, durante su edición 2020. Luego se realizó una investigación bibliográfica en busca de material complementario sobre comunicación gubernamental, comunicación política y materiales actualizados.

Para el análisis del marco teórico de este caso de estudio se optó por el Modelo de Identidad de las Organizaciones para entender cómo funciona el departamento, su relacionamiento con los diversos stakeholders, los recursos con los que cuenta y cómo los usufructúan, y el Modelo de Diseño de las Organizaciones. La bibliografía de comunicación política y comunicación de gobierno seleccionadas aportaron una visión desde la disciplina que es poco explorada en la actualidad.

En cuanto a la metodología para el diseño de la transformación se optó por el PMI, (en su edición vigente en el 2020,año de curso). A continuación se realizó el análisis de los papelógrafos de la jornada con Mvd Lab, con una perspectiva comunicacional. Y por último el desarrollo de las conclusiones surgidas durante el proceso de trabajo.

2.2 Fuentes de la información

Las fuentes empleadas son:

- 1) Cometidos del departamento de Planificación
- 2) Lineamientos estratégicos institucionales 2021-2025
- 3) Análisis de trabajo en papelógrafos de la jornada llevada a cabo con el equipo de Montevideo Lab a finales de octubre

- 4) Entrevistas no estandarizadas y semi estandarizadas a funcionarios de unidades clave del departamento
- 5) Observación participante
- 6) Bibliografía recabada para el análisis del marco teórico

2.3 Caso de estudio

El objetivo de este estudio es analizar cómo repercute en la operativa del departamento la ausencia de una gestión especializada de la comunicación, buscar herramientas adecuadas para mejorar este problema en forma gradual y extraer conclusiones.

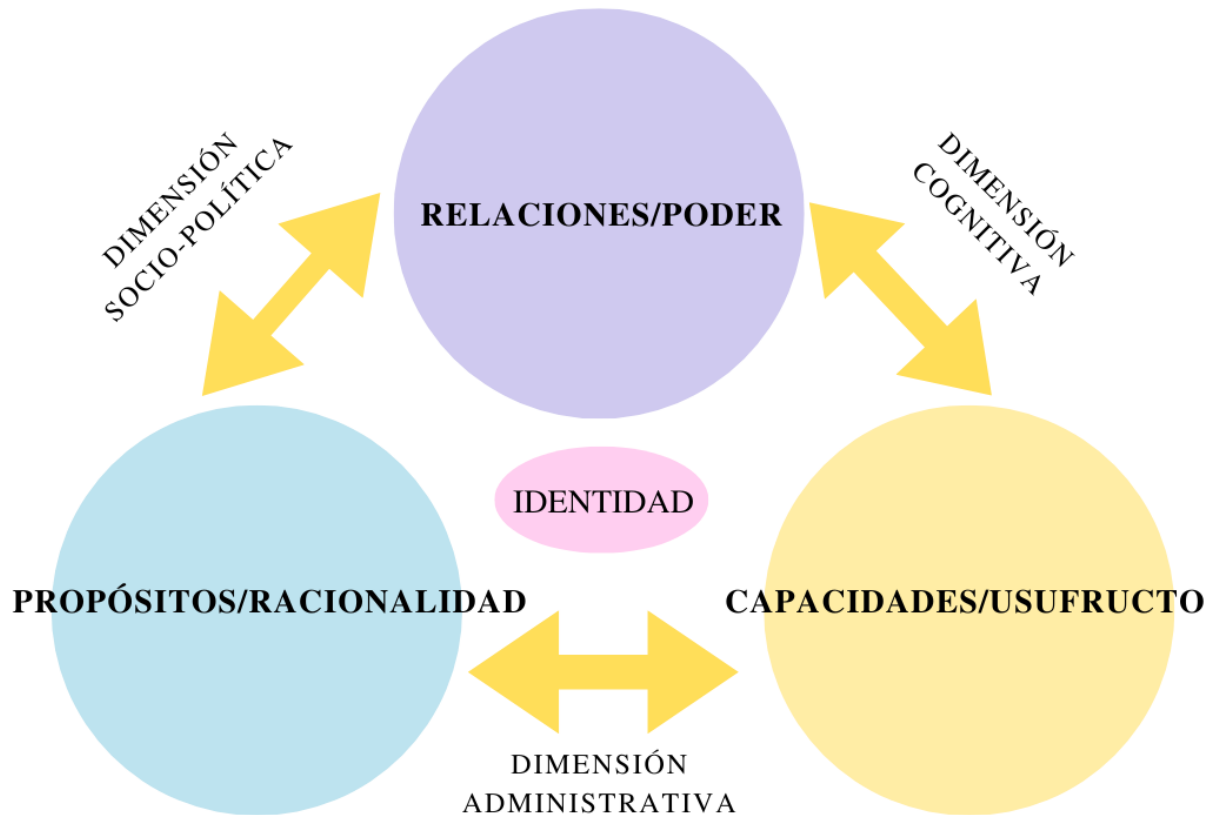
3. Análisis del marco teórico

3.1 Teoría de las organizaciones

La Intendencia de Montevideo es una organización fuertemente institucionalizada, por lo que sus respectivos departamentos, divisiones, servicios y unidades no escapan a esta realidad. En el caso del departamento de Planificación, instituciones como bienestar, política, estado, educación, economía, derecho, etc, atraviesan tanto a la organización como al departamento, a los grupos que lo componen y a sus individuos. Debido a su tamaño la Intendencia de Montevideo es una organización objeto y sujeto simultáneamente, ya que si bien está determinada por atravesamientos institucionales, también las singularidades propias de la organización la transversalizan, en el caso del departamento de Planificación, si bien la institución estado la atraviesa en forma vertical incidiendo a través de la normativa nacional en la planificación, en forma transversal el departamento es atravesado por la normativa departamental y por lineamientos y objetivos estratégicos de la propia Intendencia de Montevideo.

3.2 Modelo de Identidad de las Organizaciones

MODELO DE IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES



El modelo de identidad de las organizaciones (Schvarstein L., Etkin J., 2002) es un modelo sistémico que reconoce la existencia de tres dominios y tres dimensiones para comprender el fenómeno organizacional. Realiza una descripción en partes componentes a través de los aspectos analíticos y descriptivos que posee, y al mismo tiempo establece un modelo de gestión de las organizaciones, con el fin de satisfacer los propósitos de la organización en el marco de las relaciones que se establecen entre sus miembros, haciendo usufructo de los recursos transformados en capacidades. Este modelo plantea seis dimensiones de la gestión, conformadas por los dominios y las relaciones que se dan entre dichos dominios a las cuales se denomina dimensiones.

3.2.1. Dominio de los propósitos

Dentro de este dominio encontramos los propósitos de los individuos que componen al departamento, los propósitos de las distintas unidades que conforman al departamento, los propósitos de todo el departamento, y los propósitos de la organización.

Todas las organizaciones se distinguen por tener una serie de objetivos, planes, programas, proyectos, que tiene que ver con qué y hacia dónde pretende ir la organización, y esto suele ser objeto de planificación en sus distintos niveles. El departamento de planificación cuenta para ello con una serie de instrumentos de ordenamiento territorial, como planes que en algunos casos ya se han transformado en normativa a escala departamental, se destaca el Plan de Ordenamiento Territorial de Montevideo (aprobado en 1998) , planes parciales que operan sobre una porción del territorio, planes sectoriales, etc, cuya finalidad es contribuir al desarrollo del territorio teniendo una mirada integral sobre el mismo, todos ellos se han realizado teniendo en cuenta los siete principales cometidos del departamento, que en este caso son los propósitos del departamento:

- ➔ *Incorporar, contextualizar, sistematizar y articular las iniciativas y requerimientos provenientes de las áreas de actuación centralizada y descentralizada de la IM, de otros ámbitos públicos (nacionales, metropolitanos y departamentales) con efectos relevantes en el territorio o en la gestión, así como de los ámbitos de la sociedad civil y privado.*
- ➔ *Establecer un sistema de planificación estratégica, en un proceso participativo y permanente que atienda los ámbitos local, departamental, metropolitano y nacional.*
- ➔ *Recopilar, procesar, sistematizar y analizar la información territorial, participando en los sistemas nacionales de estadísticas e información geográfica, como insumo para la planificación y la gestión.*

- *Recopilar y procesar la información de gestión como insumo para el análisis y la toma de decisiones del ejecutivo comunal.*
- *Definir proyectos estratégicos de promoción y desarrollo, y diseñar políticas de mediano y largo plazo sobre pautas previamente acordadas con el Intendente. Excepcionalmente podrá gestionar proyectos asignados por el Intendente.*
- *Centralizar los diferentes planes de calidad y mejora de gestión.*
- *Coordinar, ordenar, distribuir y priorizar las políticas centrales o sectoriales que conformen el proceso de descentralización en acuerdo con el Departamento de Descentralización. (Web Intendencia de Montevideo, 2022)*

El dominio de los propósitos está regido por la lógica de la racionalidad, o sea, cada propósito tiene una racionalidad subyacente, una razón de ser. Las organizaciones son multiracionales, pero suelen tener una racionalidad dominante sobre las otras. Existen propósitos de diversa índole: organizacionales, departamentales, de unidades de negocio, de tipos de proyecto, grupales, individuales, y no siempre están alineados entre sí, ya que algunos son complementarios entre sí y otros son antagónicos, esto conlleva a que debemos encontrar cómo describir lo que ocurre en la organización, cuando los propósitos por algún motivo entran en colisión entre sí.

En el caso del departamento de planificación, las racionalidades que operan son la política y el bienestar, pero la dominante es la política, y el problema principal que subyace al día de hoy es que la misma si bien tiene su máxima expresión a través de los lineamientos estratégicos correspondientes a este quinquenio para toda la organización, a nivel funcional dentro del departamento no se ve del todo clara, es decir, hay un sentir por parte de los funcionarios del departamento que da cuenta de la necesidad de lineamientos políticos claros

con respecto a “hacia donde va el departamento en términos políticos”. Esto, entre varias cosas, implica el definir qué prioridades tiene el departamento a nivel territorial para la planificación, y al mismo tiempo indica un potencial problema de comunicación interna dentro del departamento, ya que quizás las prioridades están establecidas, pero no fueron comunicadas de forma clara.

Para poder llevar adelante los cometidos del departamento es necesaria la articulación tanto con los demás departamentos de la intendencia como con organismos estatales y con el tercer nivel de gobierno (los municipios). Al momento esta articulación padece problemas de índole comunicacional que al mismo tiempo se rigen por la racionalidad política. A nivel externo, el hecho de que el gobierno nacional sea de otro partido político implica en algunos casos rispideces y obstáculos para el avance de los diversos planes y proyectos, esta situación también se da con el tercer nivel de gobierno en los casos de los municipios que tienen una filiación política diferente a la de la actual administración. A nivel interno también existen problemas de comunicación, la imagen que tiene el resto del funcionariado de la Intendencia con respecto a la actividad del departamento no contribuye positivamente a la articulación de trabajo interno, ya que en general existe un desconocimiento sobre qué se realiza en el departamento y sobre la importancia de la planificación, esto se debe a que no se ha logrado comunicar eficazmente la función del departamento, y este desconocimiento hace que algunos departamentos realicen intervenciones en el territorio desconociendo en ocasiones que en el mismo existen planes vigentes elaborados por el departamento de Planificación que enmarcan dichas acciones.

A todo esto es pertinente agregar que la reingeniería de permisos, que derivó en la pérdida de la gestión de los mismos por parte del departamento, así como la pérdida de funcionarios

valiosos que por este motivo fueron derivados a otro departamento, generaron un clima de incertidumbre dentro del departamento de planificación. Este clima de incertidumbre se ve acentuado por la falta de orientación en cuanto hacia dónde va el departamento mencionada anteriormente, al punto de que existe el temor por parte de los funcionarios de que el departamento sea disuelto.

Los conflictos planteados en este dominio se resolverán por vías del poder en el dominio de las relaciones a través de la dimensión socio-política que opera entre ambos dominios.

3.2.2. Dominio de las relaciones

El dominio de las relaciones se compone de personas articuladas entre sí en el marco del cumplimiento de los roles que les fueron adjudicados. Esto hace que sea un conjunto heterogéneo ya que existen distintos roles, y es esa heterogeneidad que determina la existencia de conflictos, los cuales se resuelven a través de las relaciones de poder. Lo heterogéneo del conjunto resulta enriquecedor para la organización dada la pluralidad de visiones dentro de la misma.

Es importante destacar que se habla del desempeño de los roles porque dentro de la organización un individuo puede tener diversos roles, ya que pueden existir amigos en el trabajo, parejas, compañeros de equipo o de agrupación política, además de los roles asignados formalmente.

La lógica subyacente de este dominio es la del poder, ya que lo que explica el modo en que se dan las relaciones entre los roles son las relaciones de poder. Para Foucault el poder es fundamental en las organizaciones porque tiene un carácter productor (Foucault, M., 1995),

sin él no hay acción coordinada en conjunto, además considera que donde hay poder siempre hay resistencias con respecto al mismo.

En el análisis de este dominio, dentro del departamento nos encontramos con los siguientes actores: la Intendencia de Montevideo, el Director del departamento, el Gabinete departamental, Equipos de los diversos proyectos y planes, Directores de gerencia, servicios y unidades del departamento, Comisiones, los asesores de la dirección, secretaría, Adeom, el resto de los departamentos de la Intendencia, la División Información y Comunicación (maneja la comunicación institucional externa), el departamento de Gestión Humana y Recursos Materiales (maneja la comunicación institucional interna), el Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial, la Comisión del Patrimonio Cultural de la Nación (Ministerio de Educación y Cultura), el Ministerio de Ambiente, el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, los Municipios de Montevideo, la Junta departamental de Montevideo, la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de la República, la Sociedad de Arquitectos del Uruguay, las organizaciones sociales vinculadas al territorio y la población de Montevideo.

La autoridad máxima de la organización es la Intendencia que es quien preside el gabinete de gobierno departamental, el cual funciona semanalmente con la asistencia de todos los directores de departamento y división nombrados por esta administración. Allí se trabaja y se realiza una puesta a punto sobre la organización en general, sobre las agendas, las prioridades de la administración, etc. Durante la pandemia en el departamento de Planificación, se llevó adelante a través de la plataforma zoom y de forma quincenal una suerte de gabinete interno entre el director del departamento, y los directores de división, servicios y unidades del departamento. Con la vuelta a la presencialidad, de a poco ese gabinete interno dejó de

funcionar, y este es uno de los reclamos existentes por parte de los funcionarios quienes manifiestan que no les llega información clara sobre la gestión y el rumbo de la misma por parte de dirección, ya que no cuentan más con estas instancias, siendo este un claro problema de comunicación interna.

En el departamento, al igual que en toda la organización, la relación funcional se da de forma jerárquica. Cada unidad tiene sus objetivos de trabajo, en ocasiones para determinados proyectos o en determinadas comisiones se trabaja en conjunto entre varias unidades, pero aún así, no todas las unidades conocen a fondo el trabajo del resto. Un ejemplo de ello es el caso de la unidad de Catastro y Avalúo, a la cual se le suele adjudicar un único rol de oficina fiscal, cuando en realidad realiza muchas tareas que tienen que ver con recolección y sistematización de datos. Otro caso es la unidad de Resiliencia, que si bien sus aportes son transversales a todo el departamento, los mismos carecen de visibilidad a la interna del departamento, por lo que no se los convoca a participar activamente a la hora de diseñar planes y proyectos aunque sí se toman en cuenta sus aportes.

Relacionado al resto de los departamentos de la Intendencia, los aportes que realiza el departamento de Planificación deberían ser tomados en cuenta en cada acción que se lleve adelante en el territorio, pero esto en ocasiones no ocurre, ya que como se mencionó anteriormente algunos departamentos realizan intervenciones en el territorio desconociendo que en el mismo existen instrumentos de ordenamiento territorial, vigentes y en desarrollo, que enmarcan dichas acciones. Esto hace que esas acciones, que se presentan como soluciones a problemas, den la sensación de que nunca se planificó sobre ese territorio, cuando en realidad durante mucho tiempo se trabajó sobre él, pero el hecho de no tener la capacidad de ejecución, tanto por motivos económicos como por los propios cometidos del departamento,

invisibiliza el trabajo del mismo. Esta invisibilización que se traduce en desconocimiento de la tarea que se realiza desde el departamento también genera dificultades a la hora de articular el trabajo con unidades de otros departamentos. Estos son algunos ejemplos que dan cuenta de los problemas de comunicación interna dentro del departamento y del departamento con respecto al resto de la organización.

Entre el dominio de los propósitos y el de las relaciones media la dimensión sociopolítica, la cual está en relación con la racionalidad de los propósitos y las relaciones de poder. Es en ella que se da el proceso de adjudicación de roles. El rol es una forma específica de comportamiento que se asocia directamente al cumplimiento de una tarea determinada dentro de la organización y que está definido por dos componentes: el status, que es su relación con otros roles, y la función, que refiere a los propósitos (es el “para qué”).

En el análisis de la dimensión sociopolítica, los propósitos antagónicos con distintas racionalidades dan origen a conflictos, y estos se dirimen en el dominio de las relaciones, ya que es el lugar donde se da el vínculo entre personas, mientras que en el dominio de los propósitos se van a dar las ideas. Para el análisis es importante identificar qué origina el antagonismo, como se transforma ese antagonismo en conflicto, y cómo se ejerce el poder en la organización a los efectos de resolver ese conflicto en el dominio de las relaciones. En el caso de la Intendencia de Montevideo, organización jerárquica, el poder se ejerce en forma vertical, esto genera conflicto cuando lo político queda por encima de la operativa propia de la institución, por ejemplo, en algunas acciones llevadas adelante en el marco de algunos planes en el territorio, ya sean de toda la organización o de otros departamentos, sin tener en cuenta los planes territoriales existentes y que son competencia de este departamento. Esto nos habla de la poca visibilidad que tiene el departamento dentro de la institución y de la ausencia desde

el departamento de una gestión de la comunicación a nivel interno para mostrar su trabajo al resto del funcionariado.

Otro conflicto que se da entre ambos dominios es entre el departamento y organizaciones de la sociedad civil y colectivos, por ejemplo en el caso de situaciones que vinculan la conservación de bienes patrimoniales o la intervención en el ámbito urbano como las semi peatonalizaciones de calles o la colocación de mobiliario público como bancos en una vereda. En estos casos por lo general los propósitos no suelen ser antagónicos, pero existen excepciones, un ejemplo de ello es cuando agrupaciones con fines comerciales reclaman por el espacio público para estacionamiento para sus clientes, en perjuicio del disfrute de dicho espacio público por parte de la ciudadanía a través de intervenciones con equipamiento como bancos en veredas, tal como sucedió con los bancos que se ubicaban alrededor de la plaza Zabala.

Un conflicto que también surge entre ambos dominios tiene que ver con las relaciones de poder y con propósitos antagónicos desde el punto de vista político, y es el que se da entre la administración departamental y el gobierno nacional, que pertenecen a distintos partidos. Un ejemplo de ello es la situación que se dió con respecto al programa Late Ciudad Vieja, que plantea una serie de intervenciones urbanas y en materia de vivienda para la Ciudad Vieja. Este programa de la Intendencia propone ampliar la circulación peatonal mediante la semipeatonalización de tres calles en dicho barrio, ante esta iniciativa la Comisión del Patrimonio Cultural de la Nación del Ministerio de Educación y Cultura, cuya función es de contralor en todo lo que tiene que ver con intervenciones relacionadas al patrimonio, no está de acuerdo con la semipeatonalización de una de las calles propuestas, pero al justificar su punto de vista esgrime argumentos que nada tienen que ver con sus competencias

(patrimonio). Se entiende que esa argumentación parte de una diferencia política que hace que en este caso existan propósitos antagónicos, y que los roles que ocupan tanto el director de Planificación como el director de la Comisión del Patrimonio Cultural de la Nación responden cada uno de ellos a distintos propósitos, por ende este es otro conflicto que se dirimirá en la dimensión socio política.

También puede darse un conflicto entre el departamento y la población de Montevideo, por ejemplo en algún caso en que existan diferencias de opinión sobre prioridades en la planificación sobre un territorio puntual. Para que esto no ocurra es fundamental la gestión de la comunicación externa del departamento.

3.2.3. Dominio de las capacidades

El tercer dominio es el de las capacidades, en él se establece una distinción entre recurso y capacidad, ya que el recurso es un objeto, mientras que la capacidad es la utilización del recurso de forma correcta y eficiente. Entre el recurso y la capacidad media un conocimiento, una información acerca de la naturaleza del recurso para poder hacer un debido uso del mismo, por ende la lógica subyacente debajo de este dominio es la del usufructo. Lo que importa es hacer un buen uso del recurso para transformarlo en capacidad, esta transformación del recurso en capacidad se logra a través de la información y el conocimiento.

Dentro de las capacidades detectadas en el departamento encontramos:

- Recursos humanos altamente calificados en todo el departamento. Para conformar la unidad de comunicación ya se cuenta con dos comunicadoras en el departamento.

- Espacio físico, el mismo es reducido, todas las oficinas del departamento al momento están ocupadas.
- Tiempo, relacionado con la inmediatez de la resolución de los problemas, en este caso de la comunicación del departamento.
- Multiempleo, las funcionarias del departamento que pueden conformar la unidad de comunicación poseen otros empleos en paralelo, esto debe ser tenido en cuenta en la organización de las tareas y para asignar un horario de trabajo.
- Insumos de trabajo adecuados, para el funcionamiento de la unidad se requiere contar con al menos: dos escritorios, dos sillas.
- Trabajo en equipo. Es un recurso que le otorga valor agregado a la tarea.
- Cultura, liderazgo como cultura y poder, en este caso es una capacidad que se coloca al servicio de la organización.
- Herramientas informáticas y tecnología aplicada. Las gestiones de comunicación se llevan adelante mediante la plataforma JIRA, hardware requerido: dos microprocesadores, dos monitores, dos teclados, dos mouse, un teléfono cisco para la gestiones internas, un teléfono con whatsapp para gestiones externas.

Entre el dominio de las capacidades y el dominio de los propósitos se da la dimensión administrativa, esta se encarga de resolver la tensión entre fines y medios que se da entre ambos dominios. Al mismo tiempo ambos dominios se retroalimentan, ya que los propósitos que se realizan generan la incorporación de nuevas capacidades en la organización, esto permite a su vez generar nuevos propósitos y nuevamente nuevas capacidades. Ligado a esa retroalimentación entre ambos es que surge el proceso de productividad. La productividad es entendida como el mejor uso de las capacidades para satisfacer los propósitos; si los

propósitos son los fines, y las capacidades los medios, la productividad es la que se encarga de establecer la mejor relación posible entre esos fines y medios.

Si en el dominio de los propósitos se propone como objetivo la implementación de la unidad de comunicación en el departamento, se deben incorporar los recursos y luego generar las capacidades para que la unidad pueda operar. Es por esto que dentro de la dimensión administrativa del departamento encontramos:

- Gestionar un espacio físico adecuado para transformarlo en la oficina de la unidad de comunicación
- Gestionar la compra de dos escritorios y dos sillas para armar la oficina
- Proporcionar el hardware y software adecuados para el desempeño de la tarea: dos monitores, dos microprocesadores, dos teclados, dos mouse, un teléfono cisco, un celular, conexión a red, dos licencias para la plataforma JIRA, usuarios para acceso a la red de la IM.

Entre el dominio de las capacidades y el de las relaciones se da la dimensión cognitiva. Es en ella que a través del proceso de capacitación se dota a los individuos, en el desempeño de sus roles, de los conocimientos necesarios para poder hacer un debido usufructo de los recursos. Esta dimensión tiene que ver con los procesos de información, de comunicación y de asignación de sentido.

Al día de hoy el departamento de Planificación valora y promueve que sus funcionarios estén constantemente en procesos de capacitación y actualización. Para posibilitar el mejor desempeño de los roles y un uso más eficiente de las capacidades en el departamento, es clave en esta dimensión que el departamento cuente con una unidad especializada que gestione la

comunicación. Se debe trabajar tanto la comunicación externa como la comunicación interna, esta última dentro del departamento y con el resto de la organización. Elegir qué comunicar, cómo y cuándo comunicar, en el caso de las reestructuras informar a los usuarios cómo se van a ver afectados los trámites, a la hora de comunicar planes y proyectos, según el público destinatario trabajar el área del lenguaje técnico para que la ciudadanía pueda entender en forma clara la información brindada. Es necesaria una capacitación al personal nuevo al momento de su ingreso, ya sean becarios o funcionarios, en la que se logre comunicar efectivamente las funciones del departamento y la operativa del mismo para que exista una equidad de conocimiento en todos los trabajadores en relación a los roles que se les adjudique dentro del departamento.

En este sentido al momento fueron gestionados dos recursos humanos capacitados en comunicación para la conformación de la unidad de comunicación del departamento, y se está trabajando en generar más capacidades, como por ejemplo la capacitación en el manejo de la plataforma JIRA (que nuclea las solicitudes de comunicación) en función de contribuir con los propósitos del departamento.

3.3 Diseño de las organizaciones. Análisis de pares dialógicos y operadores

En este proyecto se propone la implementación e implantación de la unidad de comunicación dentro del departamento de Planificación.

En cuanto al objeto del diseño, con el fin de mejorar los problemas de comunicación que padece el departamento de Planificación es que se propone la implementación de la unidad de comunicación del departamento, para contribuir a través de su implantación a una correcta gestión de la comunicación del departamento en todos sus niveles. La mejor opción de

cambio que surge en este trabajo dado el análisis realizado hasta el momento es de carácter innovativo, en el que el departamento mantiene su identidad pero su estructura cambia.

3.4 Comunicación política

Para Dominique Wolton, la comunicación política *“es el espacio en que se intercambian los discursos contradictorios de los tres actores que tienen legitimidad para expresarse públicamente sobre política y que son los políticos, los periodistas y la opinión pública a través de los sondeos”* (Wolton D.,1995).

En la comunicación política se trata de gestionar los discursos que provienen de estos tres actores, desde su producción e intercambio hasta los medios que los replican.

La comunicación política es un espacio de intercambio abierto a la sociedad, donde es posible el diálogo y la confrontación de diferentes lógicas y preocupaciones, en tal sentido, podemos entender que es una mirada clave a la hora de analizar los propósitos de cada uno de los actores involucrados en el accionar del departamento, y a las relaciones y conflictos que se dan entre ellos. Este intercambio abierto que también se da entre discursos contradictorios implica reconocer al otro y considerar su discurso, en el caso del departamento de planificación, esto es determinante para planificar desde el territorio, ya que el público, en este caso la población, no es ajeno a ese intercambio.

La comunicación política también es un espacio que visibiliza el enfrentamiento de políticas contradictorias del momento, no sólo por el sesgo político-partidario, sino también desde el rol que ocupan quienes offician de interlocutores. Un ejemplo de ello es el relatado anteriormente con respecto al plan Late Ciudad Vieja.

3.5 Comunicación de gobierno

En la comunicación de gobierno el mensaje debe reflejar el actuar de muchas personas, la comunicación debe ser proactiva e informativa, y la misma establece una agenda política y social.

La esencia de cualquier gobierno es la materialización de sus promesas, y si estas son tangibles o medibles se pueden comunicar. Obras, programas o proyectos definen a una gestión y pueden convertirse en símbolos de la misma, en el caso de la Intendencia de Montevideo son ejemplo de ello el “plan ABC” y el plan “Montevideo se adelanta”, en los cuales el departamento de Planificación participa activamente.

Cuando se llevan adelante políticas de cercanía, como es en el caso de los gobiernos departamentales y municipales, las mismas exigen una comunicación eficaz. En relación a esto, existe una dimensión informativa y pedagógica de la comunicación que tiene que ver con la comunicación gubernamental a nivel externo, que implica la comunicación necesaria para que se concrete efectivamente el goce de los servicios o beneficios que realiza un gobierno. Para la comunicación externa es clave una planificación estratégica de la comunicación: diagnóstico de situación, y análisis Foda para entender el contexto y su

influencia en las decisiones, porque en términos de comunicación gubernamental “lo que no se comunica no existe”.

Por todo lo mencionado es fundamental que la comunicación de gobierno tenga un rumbo definido y gestionado eficientemente, por lo que el departamento de Planificación debe aportar desde su lugar en esta materia.

4. Planificación de la transformación y aplicación

4.1 Descripción del proyecto

Este proyecto consiste en la implantación e implementación de la unidad de comunicación en el departamento de planificación de la intendencia de Montevideo, lo cual implica una gestión adecuada de la comunicación del departamento tanto a nivel interno como externo, para

subsanan los diversos problemas de comunicación que el mismo presenta, contribuir a una mayor visibilización del mismo, y revalorizar así la función que cumple.

4.2 Beneficios

4.2.1 Beneficio principal

- Mejorar la comunicación interna y externa del departamento de planificación

4.2.2 Beneficios secundarios

- Lograr que el departamento de planificación tenga mayor visibilidad dentro de la organización.
- Contribuir a que la planificación territorial sea valorada para la gestión como herramienta y método.
- Contribuir a la valorización del ordenamiento territorial a nivel departamental.
- Contribuir al avance del modelo de gestión integrador donde la planificación territorial articula con consejos municipales y concejos vecinales.
- Contribuir a la mejora del clima laboral del departamento.
- Mejorar la comunicación de los instrumentos de ordenamiento territorial.

4.3 Objetivos del proyecto

4.3.1 Objetivos principales

El principal objetivo del proyecto es implantar e implementar la unidad de comunicación en el departamento de Planificación de la IM, para que exista desde el departamento una correcta gestión de la comunicación.

4.3.2 Objetivos específicos

De este objetivo se desprende una serie de objetivos específicos como:

- Aplicar los lineamientos estratégicos del quinquenio de la actual administración en la gestión de la comunicación del departamento.
- Articular con las distintas unidades que componen el departamento con el fin de divulgar información correcta a nivel interno y externo.
- Formular planes anuales de comunicación adaptados a las necesidades comunicacionales del departamento y de la administración.
- Acordar con la dirección prioridades de comunicación para el departamento.

4.4. Alcance

Abarca la comunicación interna y externa de todo el departamento de Planificación de la Intendencia de Montevideo. Inicia con la implementación de la unidad de comunicación del departamento de Planificación, y culmina con la fase de implantación finalizada. Durante la etapa de implantación existirá un período de dos meses de apoyo a la operativa para asegurar una buena transferencia de conocimiento.

4.5 Supuestos

SUPUESTO	IMPACTO DE RESULTAR FALSO	ACCIÓN PARA RESPONDER AL RIESGO
----------	---------------------------	---------------------------------

Se asume que se cuenta con un equipo con un mínimo de dos recursos humanos capacitados para conformar la unidad y gestionar la comunicación.	La unidad no podrá iniciar su operativa.	Se deberá proceder a gestionar el traslado de personal interno (de IM) capacitado y especializado en comunicación. De ser necesario se deberá proceder a la contratación de personal capacitado y especializado en comunicación.
Se asume que la unidad de comunicación contará en todo momento con el apoyo de la dirección de la DIC, para guiar la tarea a llevar adelante.	La unidad no contará con un asesoramiento y apoyo adecuados para iniciar su operativa.	El asesoramiento y acompañamiento se deberá gestionar desde la dirección del departamento de Planificación directamente con la dirección de la DIC.
Se asume que todos los entregables que se necesiten para la comunicación externa contarán con cobertura DIC (diseños para redes, imprenta, boletines, web, fotografía, audiovisual, etc).	Los entregables no podrán ser publicados/impresos.	Se deberá contratar en forma tercerizada la realización de los mencionados entregables.
Se asume que en imprenta se cuenta con 250 impresiones a color disponibles por cada unidad del departamento, por mes.	No se podrán realizar las solicitudes de las impresiones a la imprenta de la IM.	Se deberá utilizar el presupuesto previsto para imprenta para contratar el servicio de forma tercerizada.
Se asume que la unidad cuenta con un presupuesto propio asignado para cubrir eventos externos y tercerización en la comunicación en caso de ser necesario (diseño, audiovisual, materiales gráficos, pauta en redes sociales, perifoneo para actividades en territorio, etc).	No se podrán llevar adelante las acciones de comunicación que requieran una tercerización de la misma.	A través de la unidad de gestión de compras del departamento, se buscará dentro del presupuesto de otras unidades del departamento la existencia de fondos que puedan ser utilizados como excepción para financiar las acciones comunicacionales en cuestión.
Se asume que cuando se necesiten definiciones las	No se podrá cumplir con los plazos de gestión de	Se planificará la comunicación con el tiempo

jerarquías van a demorar menos de una semana en darlas.	productos comunicacionales.	suficiente para que las definiciones jerárquicas no incidan en el proceso de gestión de los productos.
---	-----------------------------	--

4.6 Restricciones

- Toda comunicación interna y externa del departamento debe ser aprobada por el director del departamento de Planificación.
- Toda comunicación externa debe ser filtrada y aprobada por la División Información y Comunicación de la IM.
- Existen piezas de comunicación externa que requieren la aprobación de la Intendenta.
- Toda la comunicación interna debe ser filtrada y aprobada por Recursos Humanos.
- Exceso de demanda de trabajo en el último cuatrimestre del año en la División Información y Comunicación, lo cual motiva que no siempre se logre cubrir todas las solicitudes que se realizan desde los distintos departamentos de la organización.
- Existencia de una doble agenda externa de comunicación a nivel institucional que puede incidir en las fechas de organización de eventos del departamento: la agenda de las actividades de los departamentos y la agenda de la Intendenta.
- Agendas de actividades externas volátiles e inciertas.
- Tiempo de demora en la gestión de traslado de personal y en la gestión de contratación de personal.

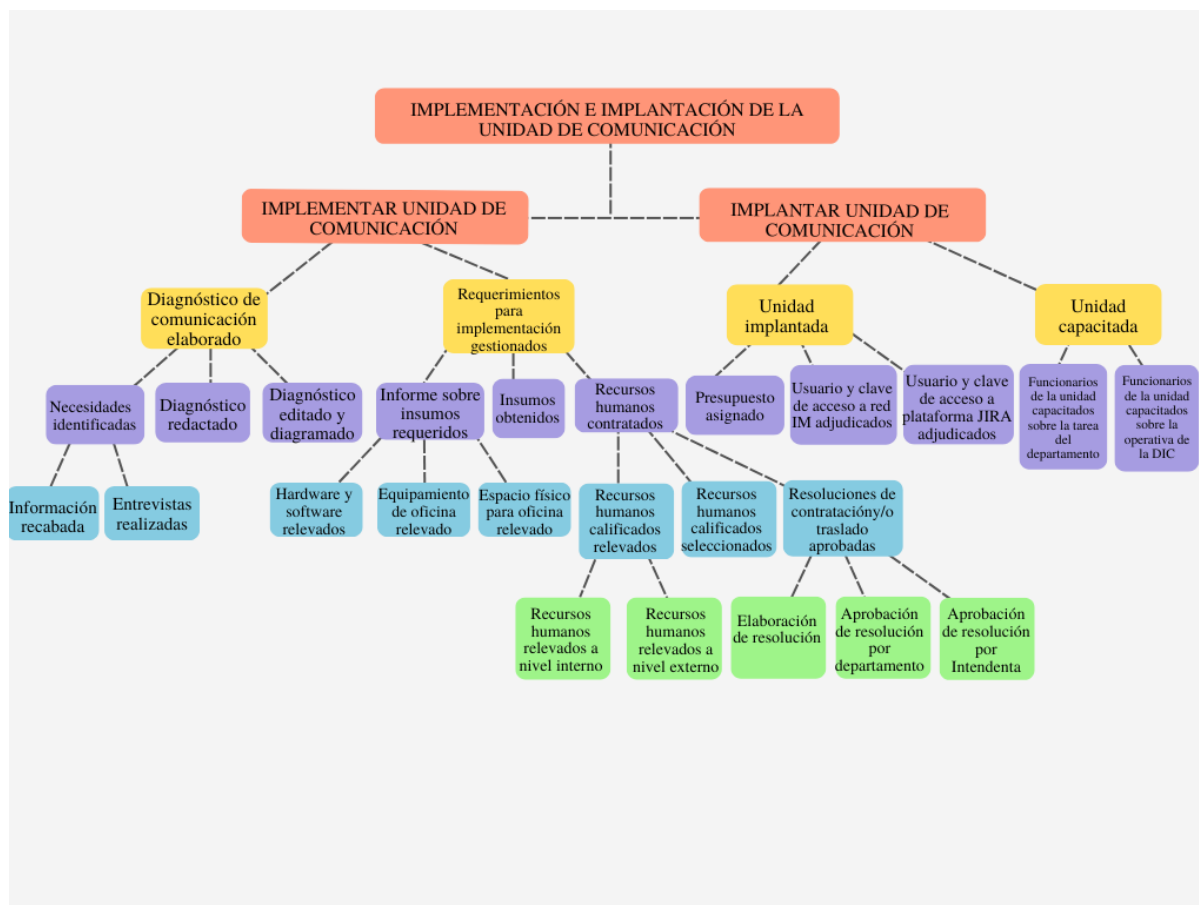
4.7 Interesados

INTERESADO	INTERÉS	Involucramiento IDEAL	ESTRATEGIA
Dirección del departamento de Planificación.	Gestionar la creación de la unidad de comunicación en el departamento.	Impulse/Apoye	Presentar proyecto de implementación e implantación de unidad de comunicación en el departamento.
División Información y Comunicación.	Apoyo y asesoramiento para la operativa de la unidad de comunicación	Impulse/Apoye	Plantear la necesidad de la creación de la unidad de comunicación en el departamento.
Directores de unidades, servicios y gerencias del departamento.	Facilitar información a comunicar	Impulse/Apoye	Reuniones con cada uno de los directores
Comisiones	Facilitar información a comunicar	Apoye	Involucramiento en las comisiones
Equipos de proyectos	Facilitar información a comunicar	Apoye	Involucramiento en los diversos planes y proyectos
Funcionarios del departamento	Facilitar la tarea	Apoye	Dar a conocer la importancia de la comunicación correctamente gestionada y cómo influye esta en sus tareas/funciones
Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo (FADU-UDELAR)	Colaborar en la difusión de la comunicación externa del departamento	Apoye	Ofrecer colaboración en difusión de actividades
Sociedad de Arquitectos del Uruguay (SAU)	Colaborar en la difusión de la comunicación externa del departamento	Apoye	Ofrecer colaboración en difusión de actividades
Sindicato	Que no distorsione la operativa	Neutral	Negociación

4.8 Riesgos

EVENTO	IMPACTO (positivo/negativo)	ACCIÓN PARA BAJAR EL RIESGO NEGATIVO O POTENCIAR EL RIESGO POSITIVO
Cambio de autoridades	Negativo	Que la creación de la unidad de comunicación del departamento esté aprobada por resolución y forme parte del organigrama del departamento para asegurar que el cambio no repercuta en la unidad.
Frustración de pase interno o contratación de funcionarios especializados en comunicación para conformar la unidad	Negativo	Contratación de pasante en comunicación.
Cambio de integrantes del equipo de comunicación	Negativo	Creación de material para la inducción en la comunicación del departamento, para que los nuevos ingresos comprendan la operativa del departamento en el menor tiempo posible.
Falta de presupuesto	Negativo	Que en la resolución de la creación de la unidad de comunicación se estipule el presupuesto asignado.
Solicitud de pase de funcionario de comunicación de la IM para el departamento	Positivo	Acceder a que dicho recurso humano capacitado se sume a la unidad de comunicación del departamento, para que la misma deje de operar con el mínimo indispensable de funcionarios.
Surgimiento de conflictos políticos que dificulten la operativa	Negativo	Negociación.

4.9 EDT (Fases, hitos, entregables)



4.10 Resumen del Cronograma

HITOS Y/O PRINCIPALES ENTREGABLES	FECHA PLANIFICADA
Diagnóstico de comunicación elaborado	
Requerimientos para implementación gestionados	
Unidad de comunicación implantada	
Unidad de comunicación capacitada	

4.11 Resumen del presupuesto

MONEDA	MONTO	CORRESPONDIENTE A:	TIPO DE COSTO (GASTO O INVERSIÓN/DIRECTO O

			INDIRECTO)
USD	60000	Servicio de consultoría para elaboración de diagnóstico	Gasto
\$	50.000	Hs. extra a funcionarios para relevamiento y gestión de insumos requeridos (hardware, equipamiento de oficina	Gasto
\$	120.000	Compra de hardware y equipamiento de oficina	Inversión
\$	500.000	Presupuesto anual asignado a la unidad de comunicación	Gasto

4.12 Equipo de trabajo

ORGANIZACIÓN/ÁREA	NOMBRE/CARGO	ROL en PROYECTO
Departamento de Planificación	Director	Líder, es quien impulsa y apoya la creación de la unidad de comunicación, pertenece al equipo y pertenece al área
Departamento de Planificación	Unidad de Gestión Presupuestal (UGP)	Asigna, asesora y gestiona el presupuesto de la unidad de comunicación, pertenece al equipo y pertenece al área
División Información y Comunicación	Coordinadora de red de referentes de comunicación	Apoyo y asesoramiento a la unidad de comunicación, pertenece al equipo pero no pertenece al área.

5. Análisis de papelógrafos jornada con Mvd Lab, desde un enfoque comunicacional

En líneas generales, hay una parte del funcionariado (la más afectada por el cambio de la reingeniería de permisos principalmente) que no logra ver a la reestructura del departamento como una oportunidad para repensar las formas de trabajo dentro del departamento, o por ejemplo para en el futuro posicionar en las conducciones de las gerencias a funcionarios de carrera a través de concurso y así fortalecer la carrera funcional, sino que lo ven como una amenaza y como debilidad del departamento. Se está entendiendo con esta reestructura que se ve una dualidad entre planes y proyectos, entre planificación y gestión, cuando en realidad van de la mano.

Para la mayoría de los funcionarios se destaca como punto fuerte el gran sentido de pertenencia con respecto al departamento y la función, más allá de todos los cambios que han transcurrido. También se destacan como puntos fuertes la capacidad de adaptación, el compromiso con la tarea, y la conciencia de que cuentan con una gran capacidad técnica (rrhh altamente calificados).

Los puntos débiles en los que hacen hincapié son: la comunicación interna y externa, la falta de información sobre la transformación, la incertidumbre con respecto al cambio, y la sensación por parte de funcionarios de que no hay rumbo en la planificación.

ANÁLISIS DE PAPELÓGRAFOS



El departamento tiene en su poder muchísima información clave para ser utilizada en la gestión, pero no posee una comunicación adecuada, la comunicación es una debilidad del departamento no una fortaleza. La enorme mayoría de las acciones de mantenimiento y las acciones correctivas propuestas durante la actividad están en el ámbito de la gestión. Un tema recurrente en las reuniones y que en el aporte de Mvd Lab se nombró al pasar es la falta de lineamientos políticos claros por parte de la dirección. En más de una oportunidad los funcionarios han planteado esta dificultad y no es un dato menor ya que contribuye fuertemente al aumento de la sensación de incertidumbre. Es a partir de esa visión política que se sugiere comenzar a trabajar en el diseño de esta transformación.

6. Conclusiones y recomendaciones

Comunicar es una forma de gestionar. Es necesario que el departamento, desde la gestión especializada de la comunicación, comience a cuestionarse qué comunicar, a quién comunicar, cómo comunicar, dónde comunicar y cuándo hacerlo. La comunicación no es simplemente la transmisión de un mensaje, sino que se comporta como una disciplina social, implica conocer, explorar el mensaje y el contexto, explorar sobre el otro interlocutor, es una actividad que constantemente indaga, diagnostica, planifica y ejecuta.

Al ser un departamento cuyos cometidos son de gran impacto a escala departamental y que al mismo tiempo maneja un lenguaje muy técnico, es de suma importancia que cuente con una correcta gestión de la comunicación para que tanto la ciudadanía como el funcionariado de la IM tengan un acceso adecuado a la información y logren comprenderla en forma clara. La mejora de la comunicación de los instrumentos de ordenamiento territorial para lograr que los vecinos y vecinas entiendan la importancia de los mismos en el territorio, despertar su interés, generar una red de comunicación local y para luego nutrir dichos instrumentos con sus aportes, y es la llave para mejorar los problemas de visibilidad que padece el departamento en la actualidad. Una de las principales cuestiones a abordar en este sentido es la dificultad por parte de los funcionarios de desprenderse del lenguaje técnico para facilitar la comunicación y el entendimiento de los contenidos que se pretenden difundir.

Más de la mitad de las sugerencias realizadas durante la actividad de Mvd Lab están directamente vinculadas a la comunicación, es decir que claramente el funcionariado percibe a la gestión especializada de la comunicación como una necesidad.

Las dificultades en la articulación de acciones con el resto de los departamentos son pruebas claras de que en muchos casos, el resto del funcionariado desconoce la importancia de los aportes del departamento. La falta de una gestión de la comunicación interna dentro del propio departamento también incide en la dinámica diaria. El desconocimiento por parte de actores internos sobre los proyectos que están trabajando otras unidades del mismo departamento debido a la falta de comunicación interna también es un problema que se debe abordar.

Todos los problemas de visibilidad planteados, tanto a nivel interno como externo, también tienen efectos negativos en la imagen del departamento.

La comunicación durante la reingeniería de permisos expuso el problema de la ausencia de gestión en la comunicación del departamento. Generando un resquebrajamiento en el sentido de pertenencia de los funcionarios. Es importante mencionar que las frustraciones por cambios o intentos de cambios anteriores contribuyen a generar mayor resistencia en los funcionarios. Todos estos condimentos potenciaron el clima de incertidumbre

Uno de los puntos a tener en cuenta en el departamento a la hora de comenzar a gestionar la comunicación es el hecho de que debe ser vista como un elemento transversal dentro del departamento. Esto contribuiría a que la unidad de comunicación lograra tener el apoyo de todo el funcionariado. Al sugerir esa visión transversal de la comunicación en este

departamento, bajo la órbita de una organización jerárquica como lo es la IM, esta propuesta de cambio se define como innovativa, ya que la identidad de la organización permanece intacta, pero las relaciones entre los dominios tendrían una alteración importante.

En cuanto a la comunicación de gobierno, comunicar también es una forma de gobernar.

De cierto modo la comunicación de gobierno es una forma de rendir cuentas a la ciudadanía de forma diaria, es por ello que será clave la gestión de la comunicación externa para poder mostrar el trabajo concretado por parte del departamento. La comunicación política no es ajena en la gestión de la comunicación de gobierno, ya que aporta la mirada desde el intercambio y el reconocimiento del otro desde su opinión, resultando sus aportes muy enriquecedores.

7. Bibliografía

Elizalde L., Riorda M.(eds), 2013. *Comunicación Gubernamental 360*. Ciudad

Autónoma de Buenos Aires, La Crujia ediciones.

Etkin, J. y Schvarstein, 2002. *L. Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires,

Paidós.

Foucault, M. , 1995. *Discurso, poder y subjetividad*. Buenos Aires. Ediciones El cielo por asalto.

Guía del PMBOK® - autor Project Management Institute (PMI)

Schvarstein, L., 1998. *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires,

Paidós.

Schvarstein, L., 2000. *Psicología Social de las Organizaciones*. Nuevos Aportes.

Paidós.

Schvarstein, L., 2004. *La inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires,

Paidós.

Wolton, D., 1995. *La comunicación política: construcción de un modelo*. Barcelona,

Gedisa.

Uruguay, Ley 18.308, Ley de ordenamiento territorial y desarrollo sostenible (2008),

Disponible en <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18308-2008>

Intendencia de Montevideo, *Lineamientos Estratégicos Institucionales 2021-2025*.

Consultado el 1 de diciembre, 2022, en

https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/tomoplanificacionestrategicalibro1_0.pdf

Intendencia de Montevideo, Cometidos del Departamento de Planificación.

Consultado el 10 de octubre,2022 en

<https://montevideo.gub.uy/institucional/dependencias/planificacion>

S/autor,(12 de octubre, 2022). Retiraron últimos bancos de la Plaza Zabala, dos años y medio después de plazo establecido. *El País digital*.

<https://www.elpais.com.uy/informacion/sociedad/retiraron-ultimos-bancos-plaza-zabala-anos-medio-despues-plazo-establecido.html>