



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

# **Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional: una mirada al relacionamiento interno de sus públicos**

Trabajo Final de Grado  
Licenciatura en Comunicación

Gastón Bentancur - 3.866.925-2

Tutora: Profa. Paola Papa

Facultad de Información y Comunicación  
Montevideo, octubre 2020

## Índices

1. Presentación del tema	4
1.1. Justificación	4
1.2. Alcance	6
1.3. Antecedentes de otros estudios referidos	6
2. Descripción de la organización	10
2.1. Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI)	10
2.2. Estructura organizacional	11
3. Objetivo general y objetivos específicos	13
3.1. Objetivo general	13
3.2. Objetivos específicos	13
4. Marco de referencia	13
4.1. Perspectiva interpretativa	14
4.2. Comunicación interpersonal	16
4.2.1. El espacio donde se desarrollan las acciones	20
4.3. Organización	20
4.3.1. Organización horizontal	23
4.4. Comunicación interna	25
4.5. Intervención	27
5. Metodología: abordaje y técnicas	27
6. Análisis	31
6.1 Públicos	31
6.1.1 Análisis de los públicos	31
6.1.2. Vínculos entre públicos	41
6.2 Análisis de la encuesta	54
6.3. Prácticas de comunicación interna en la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional	60
6.4. Trabajar entre pares	63
7. Conclusiones	65
8. Recomendaciones	68
9. Bibliografía	69
10. Anexos	71
10.1 Pauta de entrevista	71
10.2 Cuestionario on-line	75
10.3 Tabla de análisis de las entrevistas	77

10.4. Entrevistas (en bruto)	98
10.4.1. Entrevistado 1	99
10.4.2. Entrevistado 2	106
10.4.3 Entrevistado 3	119
10.4.4 Entrevistado 4	129
10.4.5. Entrevistado 5	137
10.4.6. Entrevistado 6	144
10.4.7. Entrevistado 7	150
10.4.8. Entrevistado 8	159
10.4.9. Entrevistado 9	177
10.4.10. Entrevistado 10	184
10.4.11. Entrevistado 11	203
10.4.12. Entrevistado 12	218
10.4.13. Entrevistado 13	228
10.4.14. Entrevistado 14	238
10.4.15. Entrevistado 15	260
10.5 Árbol de problemas	279
10.6 Árbol de objetivos	280
11. Datos cualitativos de las entrevistas (elaboración propia)	280

# 1. Presentación del tema

## 1.1. Justificación

El trabajo de grado surge por un interés personal en la orientación comunicación organizacional que se puede estudiar en la Facultad de Información y Comunicación (FIC), y, en particular, en el estudio de una organización, para observar desde la óptica de la comunicación interna, espacios que permitan una mejor relación de las personas así como un mejor desarrollo de la organización.

Por otra parte, mi experiencia laboral me ha llevado a trabajar en empresas que no contaban con un sector de comunicación y he podido observar las dificultades que se plantean como consecuencia de esa carencia. En esas empresas la comunicación interna se limitaba a informar, por medio de correos electrónicos, sobre cambios en la organización u otros temas, función que era asumida por el departamento de recursos humanos. Pero existen también empresas en las que esta tarea se desestima totalmente y no se cuenta con ningún sector que la asuma.

La comunicación interna es un proceso fundamental de las organizaciones, cómo menciona el investigador Paul Capriotti (1998) que la define cómo el instrumento de información en todos los niveles de una organización.

Por su parte, el profesor norteamericano Gary L. Kreps (1995) describe la comunicación interna como formal e informal. La formal respeta los lineamientos de las organizaciones, los objetivos y los propósitos que se pueden visualizar en un plan de comunicación. Por otro lado, la comunicación informal, no está planificada y surge de forma espontánea de la interacción social de las personas<sup>1</sup>.

La comunicación interna es el motor de la organización, es el proceso que permite que las personas se sientan parte de ella, que estén motivadas en sus funciones. Para cumplir con

---

<sup>1</sup> Comunicación en las organizaciones, Capítulo 10, Sistema de comunicación interna en las organizaciones, pág. 225.

eso la comunicación interna no solo puede centrarse en los mensajes que circulan entre áreas, sino que también debe mirar a las personas y transformarse, en cierta medida, en una gestora de relaciones internas que sea nexo entre la organización y sus miembros. Basándose en los autores anteriormente mencionados se podría definir como aquéllo que sustenta y preserva las relaciones, para evitar posibles desgastes en los niveles de una organización.

Comunicar, compartir y hacer partícipes a los empleados debería ser beneficioso para todos, tanto para la organización como para los públicos que la integran. Los tiempos cambian, en una organización los empleados son públicos activos. Los problemas personales e interpersonales en la organización pueden afectar el desarrollo de su actividad diaria.

En este sentido la obra “Teoría de la comunicación humana”, presenta cinco axiomas para el estudio del comportamiento de las personas dentro de una organización. En términos generales, los axiomas refieren a la imposibilidad de no comunicar, los niveles de contenido y de relación de la comunicación, la puntuación de la secuencia de hechos, la comunicación digital o analógica y la interacción simétrica o complementaria que serán desarrollados más adelante.

Si una organización no tiene en cuenta aspectos interpersonales que afectan a sus miembros ni realiza un trabajo adecuado de la comunicación interna, que permita a los funcionarios tener herramientas claras para comunicarse con sus pares o para dirigirse a los superiores, esta situación puede afectarla. Es necesario aceptar que hay comunicaciones que exceden a los canales habituales como un correo electrónico, que resulta imposible no comunicarse y que la comunicación analógica es fundamental para entender las relaciones entre las personas.

La comunicación interna debería ser el proceso que ayude al desarrollo de la organización para que sus miembros se sientan integrados y puedan superar sus diferencias. Al decir de Kreps, la administración de la comunicación interna informal es una tarea necesaria para generar entornos de entendimiento.

## 1.2. Alcance

El trabajo final de grado está comprendido en la modalidad de intervención profesional que es la presentación de un informe de una práctica preprofesional o de extensión universitaria, lo que haya implicado un “proyecto de trabajo, su diagnóstico, ejecución y evaluación, así está en la Disposición para los Trabajos de Grado de la Licenciatura en Comunicación de la Facultad de Información y Comunicación”<sup>2</sup>. Esas son las etapas de trabajo en la que se busca recoger información de los funcionarios de la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional que permita elaborar un diagnóstico y obtener conclusiones que faciliten la creación de recomendaciones que contemplen las dificultades de la comunicación interpersonal de la agencia.

El diagnóstico realizado en la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional, se basa en entrevistas personales a los funcionarios de la organización así como un cuestionario desarrollado por el Dr. Federico Varona y el Dr. Carl Downs que fue facilitado por la tutora para este trabajo. Dicho cuestionario fue aplicado con la herramienta de Google Forms, de forma autoadministrada y adaptado a las necesidades del trabajo.

Luego de recabar la información de las entrevistas y cuestionario, se estudió el material en base a la bibliografía seleccionada para desarrollar el trabajo y lograr así un diagnóstico que permita brindar recomendaciones a la organización respecto a la interacción y al relacionamiento de sus colaboradores.

Todo el trabajo se espera realizar en un año, en el cual se tiene en cuenta que en oportunidades se puede sobrepasar este tiempo por imprevistos que pueden suceder y no son controlables.

## 1.3. Antecedentes de otros estudios referidos

Para hacer referencia al concepto de auditoría en comunicación es a partir del profesor Federico Varona, investigador del departamento de Comunicación de la Universidad del

---

<sup>2</sup> Aprobado por resolución N°41 del Concejo de la fecha 19 de julio de 2017.

Estado de San José, California, Estados Unidos quien tiene varias publicaciones sobre el abordaje del estudio de dicha disciplina en una organización. Domina áreas como la psicología, la teología y la comunicación, esta última es la que ha desarrollado más para estudiar la satisfacción de las personas dentro de una organización. Para este autor la auditoría en comunicación es un proceso de diagnóstico.

Federico Varona define la auditoría en comunicación organizacional:

”La auditoría de la comunicación organizacional se ha definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles (Downs, 1988; Hamilton, 1987)”<sup>3</sup>.

Con este concepto de auditoría, definido como diagnóstico, se puede encontrar, en la Facultad de Información y Comunicación de la Udelar, trabajos que forman parte de la materia Seminario Taller de Comunicación Organizacional.

Como antecedente sobre la temática está el trabajo realizado por Yenni Silva, Alejandra Cardozo, Alejandro Pino y Gastón Bentancur en el Banco de Previsión Social (BPS) en el año 2017, que consistió en la elaboración de un diagnóstico de comunicación organizacional entre dos áreas de trabajo del mencionado lugar en el marco de la práctica preprofesional.

El trabajo consistió en la definición del problema, el análisis de los públicos, la aplicación de técnicas como la entrevista y la observación participante. El objetivo de este trabajo fue determinar qué tipo de relación había entre dos sectores del BPS que debían trabajar de forma eficiente y coordinada. Se detectó que había concentración de información por parte del Área de Administración y Mantenimiento de Sistemas que conllevaba a dificultades en la articulación y desarrollo de las tareas con el sector de Gestión de Afiliaciones.

---

<sup>3</sup> La auditoría de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. Federico Varona

Posteriormente se realizó un análisis de la situación, se detectó que había problemas de interrelacionamiento entre las personas sumado a problemas técnicos y administrativos, factores que incrementan el problema. Se elaboraron algunas conclusiones y se hicieron algunas recomendaciones, como la puesta en práctica de instancias de taller para solucionar las dificultades técnicas. Este trabajo es un ejemplo de diagnóstico en una organización que sigue la línea de estudio planteada por Varona: se examinó una situación, se estudió y, por medio del análisis, se buscó brindar recomendaciones.

En último lugar, mencionamos como antecedente para este trabajo un informe que surgió de una jornada que la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional realizó en julio del año 2016. Dicha jornada se denominó “Jornada de trabajo AUCI” y de esa instancia surgió un informe con un marco de referencia, desarrollo de actividades, reflexiones y sugerencias, escenario para implementaciones de sugerencias y conclusiones. La jornada surgió a pedido de los funcionarios para tratar de mejorar el ambiente laboral. Esa jornada y el informe fueron realizados por la Cr. Ana Laura Martínez y la Lic. Andrea Mezzetta pertenecientes a la División Gestión y Desarrollo Humano de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y la colaboración de un facilitador.

El informe detalla las preguntas que realizaron en la intervención y como conclusiones se toman los siguientes puntos a los efectos del presente trabajo:

- Estrategia de comunicación interna, como herramienta de atención permanente y con un responsable a cargo de gestionarla.
- Elaborar un plan estratégico participativo que permita identificar los objetivos donde se tiene en cuenta los públicos claves.
- Definición de puestos de trabajo y roles.
- Fortalecimiento de perfiles a través de la incorporación de algunos puestos claves.

Entre las conclusiones que proponen los autores del informe se destaca el cuarto punto: en el desarrollo del informe proponen la incorporación de un comunicador con conocimientos de marketing para dar una visión 360 de la Agencia a los públicos involucrados y lograr captar nuevos interesados como puede ser públicos del sector



financiero.

El informe brinda algunas observaciones que son puestas en evidencia nuevamente por este trabajo de grado.

## 1.4. Descripción del problema

El problema surge por la inquietud planteada por los colaboradores de la agencia a la dirección ejecutiva en reiteradas instancias durante el año 2018 que sugieren que la comunicación interna presenta dificultades. Ese mismo año en el marco de un contrato de Becario en Comunicación en la Agencia se decidió que se realice este trabajo de grado como respuesta a las solicitudes.

La dirección cumple un papel fundamental en el desarrollo de los proyectos. Es la cara visible de la agencia pero no comunica de forma clara lo que pretende de sus colaboradores. Esta situación genera problemas interpersonales entre los diferentes públicos internos, no solo con el vínculo, sino también al desconocer en algunas ocasiones su papel a desarrollar.

Los problemas en la comunicación derivan en diferentes formas de relacionamiento entre los públicos internos. De la misma manera, se vincula con un ambiente laboral que desmejoró en el tiempo, creando grupos internos que perjudican el desarrollo de las actividades de la agencia. Los grupos internos surgen como respuesta a la falta de comunicación directa y por los medios formales. Esta situación provoca que los colaboradores se agrupen con las personas con más afinidad y se generen las divisiones antes mencionadas.

## 2. Descripción de la organización

### 2.1. Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI)

AUCI fue creada en el año 2010 por medio de la ley 18.719 artículo 98, 99 y 100 donde establece:

Créase en el Inciso 02 "Presidencia de la República", la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI), como órgano desconcentrado, actuará con autonomía técnica y se comunicará con el Poder Ejecutivo a través de la Presidencia de la República. La AUCI sustituirá en todo al Instituto Uruguayo de Cooperación Internacional, creado en el artículo 116 de la Ley N° 18.172, de 31 de agosto de 2007. Tendrá cometidos de planificación, diseño, supervisión, administración, coordinación, ejecución, evaluación, seguimiento y difusión de actividades, proyectos y programas de cooperación internacional para dar cumplimiento a las políticas de desarrollo del país.<sup>4</sup>

La Agencia fue creada dada la necesidad de contar con un órgano desconcentrado, que actúe con autonomía técnica como lo expresan los artículos 98, 99 y 100 de la Ley 18.719, que se encargue de la cooperación de forma centralizada. Los públicos y expertos en cooperación internacional estaban de acuerdo de que el país no contaba con una política clara sobre cooperación.

Antes del 2010, la cooperación en el país estaba dividida en dos organismos con competencias superpuestas, la Dirección General de Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores y el Departamento de Cooperación Internacional de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP).

---

<sup>4</sup> Ley 18719 – Presupuesto nacional de sueldos, gastos e inversiones. Ejercicio 2010-2014. Artículo 98.

“Ello repercutió en la dispersión de la información, la superposición de esfuerzos y la falta de mecanismos claros para la alineación y coordinación de los recursos de cooperación en el país”<sup>5</sup>.

Como lo describe la publicación *La cooperación Internacional para el Desarrollo del Sur*, la transformación fue posible a la combinación de tres factores:

- 1) una firme voluntad política de otorgar mayor jerarquía entre los asuntos del país a la cooperación internacional.
- 2) la reforma de la institucionalidad se nutrió de los aportes tanto de conocimientos como de recursos financieros de agencias amigas como la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (AGCI)
- 3) la conformación de un equipo de profesionales con capacidad técnica y compromiso institucional.

## 2.2. Estructura organizacional

La Agencia se encuentra en Plaza Independencia 710 piso 7 de la Torre Ejecutiva. Tiene un Consejo Directivo que está integrado por el Prosecretario de la República, el Ministro de Relaciones Exteriores y el Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

La Dirección Ejecutiva que está compuesto por la directora, Andrea Vignolo y el subdirector Felipe Ortiz, es la parte jerárquica que se encuentra presente en la oficina de la Agencia.

La estructura organizacional es horizontal como se puede observar en el organigrama que

---

<sup>5</sup> Agencia Uruguay de Cooperación Internacional, *La cooperación Internacional para el desarrollo del sur*, Mastergraf, pág. 93.

se encuentra en la publicación “La cooperación internacional para el desarrollo del sur”<sup>6</sup>, donde se visualizan las áreas de Becas y Formación, Gestión de la Cooperación, Cooperación Sectorial, Gestión de Conocimiento y Comunicación y por último Gestión Financiera de Proyectos.

El área de Becas y Formación tiene como objetivo la gestión de forma eficaz y eficiente de las becas y donaciones de cooperación internacional que recibe el País, articula y coordina las diferentes etapas, el seguimiento y evaluación hasta la efectiva recepción de los beneficiarios.

Gestión de la Cooperación, se asegura de la articulación, coordinación y alineación de la Cooperación Internacional recibida y brindada por el país, de acuerdo a las prioridades nacionales de desarrollo, así como gestionar y los distintos socios cooperantes a través de sus diferentes instrumentos y modalidades de cooperación.

Cooperación Sectorial, fortalece la planificación y la programación de la Cooperación Internacional con una visión transversal y sectorial, para alinear a las prioridades nacionales de desarrollo definidas por el Gobierno.

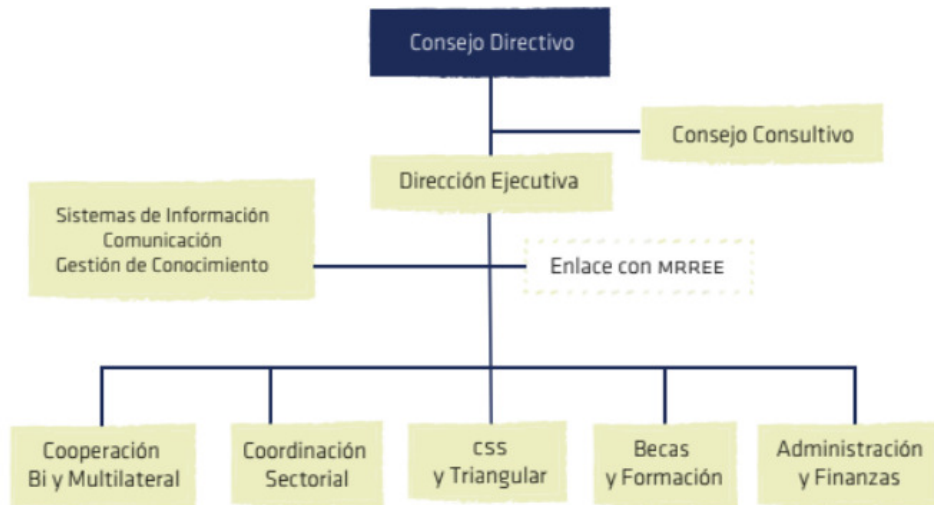
Gestión de Conocimiento y Comunicación, tiene como finalidad contribuir a los procesos de aprendizaje organizacional e interinstitucional para la mejora de las capacidades en cooperación internacional al desarrollo, a través de la gestión del conocimiento. Diseñar, desarrollar e implementar la estrategia de comunicación institucional de la Agencia.

Por último Gestión Financiera de Proyectos tiene como objetivo gestionar los aspectos financieros, tributarios, así como los de auditoría interna de los distintos proyectos, a fin de lograr una articulación entre los donantes, los receptores de cooperación y la AUCI.

La estructura horizontal que se propone en la organización fomenta la interacción de los públicos, esos vínculos deben ser fuertes y fluidos para que el accionar de la agencia no se vea afectada por posibles conflictos.

---

<sup>6</sup> *La cooperación internacional para el desarrollo del sur*, Organigrama de AUCI, Fuente AUCI, pág. 99.



Fuente: La cooperación Internacional para del Desarrollo del Sur, pág. 99.

### 3. Objetivo general y objetivos específicos

#### 3.1. Objetivo general

- Realizar un diagnóstico de la comunicación interna con foco en la relación entre los públicos internos de la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional desde diciembre de 2018 hasta septiembre de 2019.

#### 3.2. Objetivos específicos

- Relevar la visión que tienen los públicos internos sobre la agencia y su comunicación interna.
- Relevar la comunicación de la dirección de la Agencia hacia los empleados.
- Describir la interacción interpersonal que se genera en la Agencia.

### 4. Marco de referencia

Federico Varona como se mencionó, es un investigador y doctor en comunicación. El

autor es reconocido por su producción académica. En 1994 publicó un artículo en la revista *Diálogo de la comunicación* que se tituló “Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense”, donde plantea los siguientes puntos: 1) Concepto y origen de las auditorías en la comunicación organizacional, 2) perspectiva teóricas, 3) objetivos, 4) métodos y técnicas y 5) resultados.

Varona define la auditoría en comunicación como un proceso de diagnóstico que tiene dos variantes: el estudio macro o micro de una organización. Un estudio macro engloba los diferentes tipos de comunicación: interna y externa, formal e informal, etc.

Con este trabajo se pretende visualizar el relacionamiento interno de los distintos públicos que componen a la agencia. En consecuencia, se realizará un diagnóstico micro, a efectos de observar y analizar la comunicación interpersonal en los diferentes niveles de la organización. Un aspecto importante de este tipo de diagnóstico es la proposición de sugerencias para la organización, una vez terminado el trabajo. Varona resalta que no es común que los estudios contemplen este aspecto, pero es muy importante poder darle un fin al trabajo y no solo limitarse a un estudio en el que se compare teorías o métodos.

## 4.1. Perspectiva interpretativa

La auditoría en comunicación puede abordarse desde tres miradas diferentes como lo propone Federico Varona en el artículo “Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense”<sup>7</sup>. Estas son la perspectiva funcionalista, la interpretativa y la crítica.

En el trabajo de grado se utilizó la perspectiva interpretativa, se adecua más para el abordaje de la organización. Ésta perspectiva ve a las organizaciones como una cultura, como lo define el propio Varona (1994);

“Un conjunto de creencias y valores, y un lenguaje que se reflejan en

---

<sup>7</sup> Varona, F. (1994). Las Auditorías de la Comunicación Organizacional desde una Perspectiva Académica Estadounidense. *Diálogos de la Comunicación*, 39, 55-64. Lima, Perú

los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones”<sup>8</sup>.

En ese sentido las organizaciones que se estudian desde la perspectiva interpretativa tienen una visión más subjetiva y no objetiva como pueden ser las perspectivas funcionalista o crítica, lo que se aplica al trabajo que se desarrolló en la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional. Es un lugar de trabajo con una impronta peculiar en el desarrollo de las tareas y por la temática poco desarrollada a nivel social y académico como lo es la cooperación internacional.

Según Varona el investigador interpretivista tiene una mirada subjetiva sobre la organización y lo que allí sucede. Esta es una de las críticas que recibe esta corriente de estudio por personas que prefieren la perspectiva funcionalista o crítica, al considerar que la investigación está viciada por la subjetividad del investigador.

Toda creación humana tiene carga emocional y de subjetividad del autor. En ese sentido, el trabajo de grado se realizó con base a en la perspectiva interpretivista fue de forma consciente y detenida, con un análisis profesional con base en el marco de referencia escogido.

Como lo describe Varona (1994),

“Es una investigación realizada desde dentro, pues es el lenguaje de los miembros de la organización y no el lenguaje del investigador el que produce el conocimiento de lo que es la comunicación organizacional”<sup>9</sup>.

El énfasis de este diagnóstico es entender y analizar las opiniones de los colaboradores de la organización para poder sugerir soluciones a los problemas que presente la estructura.

---

<sup>8</sup> Varona, F. (1994). Las Auditorías de la Comunicación Organizacional desde una Perspectiva Académica Estadounidense. *Diálogos de la Comunicación*, 39, 55-64. Lima, Perú

<sup>9</sup> Federico Varona. La intervención apreciativa, pág. 48.

## 4.2. Comunicación interpersonal

Antes de explicar el concepto de comunicación interpersonal, central en este trabajo de grado, se debe hacer referencia a la Escuela de Palo Alto llamado también “Colegio invisible”. Surgió en los años 60 como un movimiento que interpeló los conocimientos de comunicación que se planteaban hasta ese entonces. Paul Watzlawick, teórico, filósofo y psicólogo austriaco, fue uno de los principales autores de la *Teoría de la comunicación humana*, que desarrolló toda su carrera en la Universidad de Palo Alto. Gregory Bateson, Erving Goffman, Edward T. Hall entre otros son los principales exponentes de la corriente. Sus estudios en antropología, psiquiatría familiar, esquizofrenia y estudios sobre comportamiento animal son la base para desarrollar los estudios de la comunicación con dos claros temas: la interacción y el sustrato biológico.

La interacción fue desarrollada en el campo de la comunicación. Estudió las relaciones interpersonales y los entornos donde se desarrolla la comunicación así como otros aspectos como los gestos, expresiones y tonos que componen este campo de estudio.

Se puede observar que esta escuela es la metáfora de la orquesta que menciona Yves Winkins (1982),

La comunicación se concibe como un sistema de canales múltiples en el que el autor social participa en todo momento, tanto si lo desea como sino<sup>10</sup>.

La escuela de Palo Alto al igual que una orquesta está enmarcada en la complejidad de la comunicación, y solo es posible el análisis si se tiene un observador que tendrá la posibilidad de escribir la partitura luego de un difícil análisis.

La comunicación entre personas es la base del relacionamiento, no se puede no comunicar como menciona el autor Paul Watzlawick et. at. (1987), una persona comunica no solo con lo verbal, además hay que considerar el accionar y las reacciones en relación con los entornos. Las personas crean distintas formas de comunicar y actuar más allá del

---

<sup>10</sup> Yves Winkins. La nueva comunicación, pág. 6.



mensaje que proponía la escuela matemática de la comunicación con la definición de un emisor-receptor y el mensaje.

Los autores del libro Teoría de la comunicación humana hacen énfasis en que hay que considerar el entorno de las situaciones, para comprender todo el panorama.

“Estos ejemplos aparentemente dispares tienen un denominador común: un fenómeno permanece inexplicable en tanto el margen de observación no es suficientemente amplio como para incluir el contexto en el que dicho fenómeno tiene lugar. La imposibilidad de comprender las complejidades de las relaciones que existen entre un hecho y el contexto en que aquél tiene lugar, entre un organismo y su medio, o enfrenta al observador con algo misterioso o lo lleva a atribuir a su objeto de estudio ciertas propiedades que quizás el objeto no posea.”<sup>11</sup>.

“Las conductas personales son los componentes comunicacionales inherentes al contexto en que la comunicación tiene lugar. Así, desde esta perspectiva de la pragmática, toda conducta, y no solo el habla, es comunicación, y toda comunicación, incluso los indicios comunicacionales de contextos impersonales, afectan a la conducta”<sup>12</sup>.

Los axiomas son parte de la comunicación básica del hombre que en ocasiones no se tienen en cuenta pero son parte del interrelacionamiento que se tiene a la hora de interactuar. Algunas características son fáciles de asimilar con la experiencia que cada persona tiene y otras son más complejas porque encierran patologías psicológicas que deben interpretarse para poder entender qué quieren decir.

---

<sup>11</sup> Watzlawick, Paul (1987) Teoría de la comunicación humana. Barcelona, Editorial Herder, 260 p. pág. 22-23.

<sup>12</sup> Watzlawick, Paul (1987) Teoría de la comunicación humana. Barcelona, Editorial Herder, 260 p. pág. 24.

# COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

## AXIOMAS

La imposibilidad de no comunicar

Los niveles de contenidos y relación de la comunicación

La puntuación de la secuencia de hechos

Comunicación digital o analógica

Interacción simétrica y complementaria

Una vez que se acepta que toda conducta es comunicación ya no manejamos una unidad-mensaje monofónica, sino más bien con un conjunto fluido y multifacético de muchos de conducta.

Toda comunicación implica un compromiso y, por ende, define la relación. Comunicación no solo transmite información sino que, al mismo tiempo, impone conductas.

En la raíz de esos conflictos de puntuación existe la convicción firmemente establecida y por lo común no cuestionada, de que solo hay una realidad, el mundo tal como yo lo veo, y que cualquier visión que difiera del a mía tiene que deberse a irracionalidad o mala voluntad.

Cabe suponer que el aspecto relativo al contenido se transmite en forma digital, mientras que el aspecto relativo a la relación es de naturaleza predominantemente analógica.

Una relación complementaria puede estar establecida por el contexto social o cultural (como en los casos de madre e hijos, médico y paciente), en ningún caso para ser complementario deben aparecer en el relato palabras como bueno, malo, fuerte o débil.

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro se puede ver los cinco axiomas que proponen los autores. El primero de ellos es la imposibilidad de la no comunicación. Toda acción que realiza una persona comunica, los autores mencionan que aún una persona sola no puede dejar de comunicarse ya que en ocasiones se habla con uno mismo. La esquizofrenia es uno de los ejemplos que traen los autores para describir este axioma, los pacientes que tienen esta patología tratan de no comunicarse y a su vez esa negación de comunicación no es una comunicación en sí. Sucede también que en ocasiones tratan de eludir temas como una entrevista, un paciente con su médico, menciona otros acontecimientos que suceden y son parte de su vida, sin intención describe parte de sus problemas en ese relato que se realiza, sin querer comunicarse sobre el motivo de la consulta, resulta comunicar mucho más.

Por ejemplo la situación de dos personas sentadas en un avión, donde una no quiere interactuar y la otra sí. La que no quiere, se siente mentalmente presionada para interactuar porque no puede abandonar el lugar donde está, ya que es un avión, y sin que

implique un malentendido entabla una charla que según la cantidad de información que intercambie con la otra persona, puede continuar o no, depende del nivel de interacción que logren.

El axioma que plantea sobre los niveles de contenido y relación de la comunicación, en un diálogo entre personas, sucede que siempre hay alguien que se destaca, sin expresarlo, como el líder de la conversación. En ocasiones, se ve reflejado y expresado en las personas con el contenido del mensaje donde deja en claro su posición y la del interlocutor, que se encuentra en situación de inferioridad. Otra posibilidad es que se confundan los niveles conceptuales y de relación. Por último, el caso donde una persona se ve forzada a cambiar su contenido por miedo a perder el nivel de relación que tiene con su contraparte.

El siguiente axioma, la puntuación de la secuencia de hechos, si se describe de forma cotidiana, se diría que es lo que una persona A cree que el otro B sabe y que en consecuencia actuó así, a su vez el otro B actuó en consecuencia al creer que la persona A sabe lo que él sabe y eso de determinada manera va a generar una cadena de acciones reactivas entre las dos personas en un saber subjetivo sin comunicación.

La comunicación digital o analógica no es otra más que el uso del lenguaje y la forma que se tiene al expresarse. La comunicación con otras personas sucede con el uso del habla, pero por ejemplo cuando es con un animal, un perro, o un niño pequeño, y se quiere expresar una negativa hacia una acción en particular, tanto el animal como el niño pequeño entienden por analogía.

La expresión facial, tono de voz, y forma de mirar tanto al niño como al animal, comunica la idea principal de no hacer determinada acción sin tener el manejo de la comunicación digital. Eso lo podemos llevar a la comunicación interpersonal que se da en una organización y se pueden tener muchos ejemplos de este tipo.

Por último, el axioma de interacción simétrica y complementaria, está compuesta por una escalada en la discusión, se busca estar al mismo nivel jerárquico en el contenido y así no estar más abajo en el nivel de relación, por el contrario lo complementario, no le interesa

escalar, sino sumar información a lo ya expresado, sin buscar cambiar el nivel de relación que imponga quien domine el relato o como dicen los autores a la persona en posición superior o primaria.

#### 4.2.1. El espacio donde se desarrollan las acciones

Es importante describir la forma en que se ve el espacio donde se desarrollan los hechos, los intercambios y donde se visualizan los axiomas para poder comprender mejor el estudio.

Antes de mencionar los principales aspectos del espacio o sistema hay que tener en cuenta el factor tiempo, en este tipo de estudios es importante tener presente la consecución de hechos para poder explicar la cadena de eventos que se produce. El accionar de A con B se determina por el tiempo, como se relacionan en un determinado momento, para entender porque en el presente A y B tienen sus acciones/reacciones sobre cada uno.

Se debe considerar también que dentro de un sistema podemos encontrar subsistemas y sus medios, donde las acciones que suceden ahí dentro pueden afectar el sistema en general. Esto es relativamente sencillo de observar en una organización con personas las cuales son parte del sistema general de la organización pero a su vez forman subsistemas con personas con las cuales tienen un vínculo más fuerte por afinidad o complementariedad.

Esta característica del sistema y los subsistemas-medios son característicos de sistemas orgánicos, los cuales son abiertos. Lo que se quiere decir con que es un sistema abierto, es que hay intercambio de información, de comunicación, de energías, de creencias, vivencias y todo lo que a una organización lleva a ser un sistema abierto.

### 4.3. Organización

Para definir que es una organización tomamos tres autores. José Arocena es uruguayo,

Licenciado en Filosofía y Doctor en Sociología por la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales de París. Ocupó cargos de dirección en la Universidad Católica del Uruguay y en el Centro Latinoamericano de Economía Humana. Sus áreas de estudio son el desarrollo regional y local y el análisis organizacional.

Mariluz Restrepo es Máster en Filosofía, U. Javeriana (Bogotá), y tiene investigaciones en torno a comunicación y cultura. Es autora, entre otras publicaciones, de Ser Signo Interpretante (1993), Web, paradigma de comunicación (2006), Representación, relación triádica en el pensamiento de Charles S. Peirce (2010).

Por último, Annie Bartoli, francesa, profesora e investigadora de Ciencias de las Organizaciones en la Universidad de Georgetown, Washington, Estados Unidos. Es autora de diversos libros sobre comportamiento organizacional entre ellos Comunicación y Organización: La organización comunicante y la organización organizada.

<b>ORGANIZACIÓN</b>				
<b>José Arocena</b>	Tres niveles de estudio: Historicidad, instituciones, organización.	Las instituciones dan lugar a las organizaciones con sus delimitaciones.	Se necesitan organizar si hay 2 o más personas	
	<b>Annie Bartoli</b>	Grupo de 2 o más personas.	Hay distribución de roles y tareas.	Creación de sistema de comunicación.
	<b>Mariluz Restrepo</b>	Procesos y acciones de comunicación.	Conjunto de medios governados por una autoridad con una función determinada en una sociedad dada.	Autoridad determina el rol y estatus de sus miembros.

Fuente: Elaboración propia

Al observar el cuadro se puede afirmar que una organización es un instrumento donde un grupo de dos o más personas se asocian en busca de determinadas metas colectivas. Hay una distribución de roles y tareas que están reguladas para alcanzar determinados fines y como consecuencia se crea un sistema de comunicación para la cohesión de todas las partes. Toda organización, como lo describe Arocena, cuenta con tres niveles sociales, la historicidad, institucionalización y la organización.

Las definiciones de los autores que se plantean sobre lo que es una organización tienen muchos puntos en común, ya que es una definición básica de organización.

Arocena en su publicación, *Las organizaciones humanas* (2013), las describe en tres ,diferentes niveles sociales en los que se encuentra cómo la historia que tiene toda organización, la institucionalidad que desarrolló en esa historia y por último la organización que es reflejo de las dos anteriores, inmersa dentro de una sociedad determinada.

Arocena (2013) describe,

En su definición más simple, la organización es un instrumento para alcanzar una meta colectiva. Cada vez que dos o más personas se ponen de acuerdo para actuar juntos en función de un objetivo común, necesitan organizarse<sup>13</sup>.

Las organizaciones se crean con finalidades específicas, una escuela para estudiar, una fábrica para producir, un hospital para curar o prevenir enfermedades, una agencia de cooperación podría decirse que se crea para generar cooperación, o como lo mencionan sus funcionarios en las entrevistas, para ser el rector de la cooperación, encargada de ser nexo entre las fuentes y las instituciones que reciben la cooperación.

Para Bartoli (1992) el término organización tiene un amplio espectro para su uso, aunque la autora lo resume como “el conjunto organizado”. El conjunto organizado no es más que el grupo de dos o más personas que buscan algo en común, además agrega que hay una distribución de roles y tareas, división de la autoridad, creación de sistemas de comunicación y coordinación, se crean formas de evaluar y se determina la duración o forma de alcanzar los objetivos.

La autora hace referencia que una organización es un sistema también como se ha tratado en el estudio de la comunicación interpersonal. Desde otra perspectiva menos clínica como la de Palo Alto, crea su sistema en base a cuatro pilares: la estrategia, las

---

<sup>13</sup> José Arocena. *Las organizaciones humanas*, pág. 39

estructuras, la cultura, los comportamientos. Estos pilares son parte de la gestión del diseño que en ese sentido tienen que contemplar la creación de espacios para fomentar la cultura que se quiera, que en definitiva luego es parte de lo que una organización refleja.

Restrepo (1995), por su parte, ve la posibilidad de estudiar las organizaciones desde la comunicación, como otras disciplinas como la ingeniería, la administración y el derecho, y así aportar desde una disciplina que es transversal en una organización. También hace referencia cuando una organización cuenta con autoridades que toman decisiones determinadas por la sociedad dada, aquí podemos asociarlo al pensamiento de Arocena, y la institucionalidad de las organizaciones. La institucionalidad de las organizaciones puede cambiar en relación a la realidad social en la que viven. Por eso la historicidad es parte de una organización, forja determinadas características que luego pasa a ser identidad de las mismas.

#### 4.3.1. Organización horizontal

Henry Mintzberg nació en Canadá en 1939, es ingeniero mecánico por la Universidad de Mc Gill, Máster en Management y Doctorado por el Instituto Tecnológico de Massachusetts. En su trayectoria estudió el comportamiento de las organizaciones y sus estructuras a lo largo del tiempo. Dicho autor en el desarrollo de su trabajo define a la comunicación horizontal como la organización profesional. El creador resalta que esta modalidad de organización se destaca por las habilidades e impulso a la profesionalización de los individuos que la componen. Esto provoca que no existan mandos medios, sino una polarización del poder en varias personas, porque todos tienen una alta formación académica y tienen el control de su trabajo. En definitiva, la estructura que describe el autor es horizontal y altamente descentralizada.

Por su parte Frank Ostroff que es un desarrollador del concepto de organización horizontal, ha hecho publicaciones en Business Week, Financial Times entre otras y ha trabajado con organizaciones líderes en las industrias de alta tecnología. Se considera como uno de los principales pensadores nuevos del mundo en temas de negocios. En su publicación *La organización horizontal* que realizó para Harvard Deusto Business

Review destaca diez puntos claves a fin de que una organización horizontal se pueda hacer realidad que se mencionan a continuación:

Creación de proyectos transversales, no participación por función.	Dar a los miembros del equipo que no son necesariamente jefes o encargados de áreas la autoridad para tomar decisiones directamente relacionadas con sus actividades dentro del flujo del proceso.
Utilizar la tecnología de la información para ayudar a las personas a alcanzar objetivos de rendimiento y entregar la propuesta de calidad al cliente.	Integrarse con clientes y proveedores.
Hacer que los equipos, no los individuos, sean la piedra angular del diseño y desempeño organizacional.	Enfatizar múltiples competencias y capacitar a las personas para manejar problemas y trabajar productivamente en áreas transversales dentro de la nueva organización.
Empoderar a las personas dándoles las herramientas, habilidades, motivación y autoridad para tomar decisiones esenciales para el desempeño del equipo.	Promover la capacidad multidisciplinar, la capacidad de pensar creativamente y responder con flexibilidad a los nuevos desafíos.

En la anterior tabla se muestra un resumen de las ideas fuerzas que el autor propone en su trabajo. Las organizaciones horizontales deben ceder su poder a los colaboradores como también lo destaca Mintzberg (1988), son funcionarios altamente capacitados que dominan su trabajo y cuentan con un alto nivel de expertise.

La libertad para accionar se vuelve fundamental y la libertad de decisión también, sino la



dirección de una organización horizontal corre el peligro de transformarse en un factor negativo. También se puede decir que hace referencia a la facilidad de entablar un diálogo con el mando superior, que es una actividad que en las organizaciones verticales sus canales de comunicación se encuentran muy estructurados.

Otro de los puntos positivos de las organizaciones horizontales es la comunicación que fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en un mismo nivel jerárquico, lo que permite además llegar con un mensaje más fuerte al mando superior como lo menciona Gary L. Kreps (1995) profesor de comunicación de la Universidad George Mason de Fairfax, Virginia, Estados Unidos.

La estructura de la organización se puede ver afectada, como señala Bartoli, en la estabilidad y complejidad del medio, en la filosofía de la gestión, cultura de la organización y en las características del personal y de los puestos.

Estos puntos son los más relevantes para aplicar al trabajo, ya que se puede ver en la observación participante como todos los factores mencionados se ven reflejados.

## 4.4. Comunicación interna

Paul Capriotti, profesor e investigador del Departamento de Estudios de Comunicación de la Universidad Rovira i Virgili, Terragona, España, afirma que la comunicación interna es;

“contar con la organización para lo que la organización está haciendo”,  
y no “contar a la organización lo que se está haciendo”<sup>14</sup>.

Como lo describe el autor la comunicación interna tiene que estar enfocada en mantener a todos los miembros involucrados en los objetivos y metas propuestas, para mantener una comunicación fluida entre los diferentes niveles que tenga una organización.

Esta perspectiva es más compleja e implica un desarrollo importante de la comunicación

---

<sup>14</sup> Paul Capriotti. La comunicación interna, pág. 5-7

directa y personal entre los miembros de la organización como destaca el autor, y define la comunicación interna como, Capriotti (1998);

“el intercambio de información entre todos los niveles de una organización”<sup>15</sup>.

Ese aspecto es fundamental tenerlo presente cuando un equipo de comunicación de una organización tiene que llevar adelante dicha tarea porque se tienen que definir las herramientas para lograr la comunicación con los miembros de una organización, algo que también genera que habrá muchos canales que no podrá controlar.

El siguiente cuadro nos muestra las definiciones sobre comunicación interna de cuatro autores. La primera observación es que la comunicación interna es necesaria y fundamental en una organización que pretende perdurar en el tiempo con un equipo de trabajo consolidado.

<b>DEFINICIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	
<b>Paul Capriotti</b>	Contar con la organización para lo que la organización está haciendo. Intercambio de información entre todos los niveles de una organización.
<b>Gary I. Kreps</b>	La función primordial es la de permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento de las tareas.
<b>Joan Costa</b>	La comunicación interna debe ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma, para generar una cultura e identidad de trabajo.
<b>Aranes</b>	La comunicación interna es un recurso en sí de primer orden para el desarrollo de la organización.

Fuente: Elaboración propia

<sup>15</sup> Paul Capriotti. La comunicación interna, pág. 5-7

## 4.5. Intervención

La intervención es una actividad dentro de la organización a analizar. Washington Uranga y su mirada prospectiva del estudio social para el trabajo de intervención será el marco de referencia. El autor hace referencia que en el campo social para la creación de contenido es un camino de sube y baja, no siempre se avanza, sino que también se retrocede para luego volver a avanzar.

“Es un proceso turbulento, revulsivo y para nada lineal, de construcción del conocimiento social en el que, no obstante, es posible reconocer fases”<sup>16</sup>.

El reconocimiento de fases, momentos, herramientas y tareas son parte de la metodología que crea el saber y es una forma de apropiación de saberes que surgen de la interacción en la práctica señala el autor.

El autor también propone una serie de etapas que representan en gran medida el accionar que se tuvo para la realización del trabajo de grado de intervención en la organización, los cuales son diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación.

## 5. Metodología: abordaje y técnicas

La metodología para el abordaje de este trabajo de grado es a través de la aplicación de las técnicas de Auditoría en Comunicación como lo define Federico Varona para realizar el diagnóstico de comunicación de la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional.

En ese sentido el trabajo de grado es un diagnóstico que utiliza diferentes técnicas para recabar datos de los colaboradores de la organización. La herramienta más importante es la aplicación del cuestionario que realizaron Down y Varona para realizar el análisis.

El abordaje metodológico se hizo por medio de técnicas como son la entrevista, encuesta

---

<sup>16</sup> Uranga, Washington. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificado, pág. 6, 2008.

on-line y se hizo uso también de la Metodología de Marco Lógico para facilitar el proceso de análisis del problema central.

La entrevista estuvo centrada en una serie de preguntas específicas sobre la agencia, el relacionamiento con las diferentes áreas, una parte de información personal y sobre la comunicación en general en la agencia. Tal como se señala “la entrevista es la herramienta de excavar”, Benny y Hughes (1970), con la cual se busca conocer sobre acontecimientos y aprendizajes de la persona, informante de privilegio, dado que vivenció los hechos (Taylor y Bogan)

Como lo describen los autores, en la entrevista de esta características, los miembros de la organización dan cuenta de sus sentimientos con los hechos que consideren relevantes o que cambiaron algo en la organización, así como podrán dar algún juicio sobre cómo los demás lo recibieron y las acciones que provocó. Es sin duda una forma de indagar en la vida cotidiana de la organización.

La Metodología de Marco Lógico definida por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe también es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos, en este caso el proyecto es la elaboración de un diagnóstico con sus diferentes etapas ya mencionadas.

La encuesta on-line es en base a la encuesta que crearon Federico Varona y Cal Downs para el estudio de la comunicación interna constó de 30 preguntas, algunas abiertas y otras específicas cómo las relacionadas con la perspectiva corporativa, retroalimentación que reciben los funcionarios, integración organizacional, calidad de los medios, clima de la comunicación, relación con el superior y comunicación horizontal.

Dicho formulario fue tratado de forma confidencial, con un manejo profesional de la información y para garantizar a los participantes su anonimato. Al mismo tiempo se aplicaron una serie de preguntas cualitativas.

La observación participante es una técnica por excelencia cualitativa, permite al investigador ser parte del contexto y ver de primera mano el comportamiento del objeto de estudio en su medio. En este caso al ser parte de la organización permitió ver el día a

día y tener en primera persona situaciones que luego pueden ser relatadas. Esta técnica deja de lado al informante para ser testigo y ver cómo se relaciona con otros miembros y así tener también una visión y juicio de su comportamiento donde se recaban datos de forma sistemática.

El foco de la observación es en la oficina de la Agencia, donde transcurren la mayor cantidad de tiempo los miembros de la organización y donde suceden la mayor cantidad de intercambios formales e informales. Como lo detalla Taylor y Bogdan, el mejor escenario para la observación es aquel que se obtiene con mayor facilidad, en el caso de este trabajo, al ser parte de la organización se tuvo acceso además del día a día en la oficina, a reuniones donde participan los miembros para discutir temas referentes a los que desarrolla la organización, así como a otras reuniones más informales como las celebraciones puntuales, despedidas o cumpleaños.

Este punto de observación participante con participación directa en el escenario no es bien visto por Taylor y Bogdan (1987) ya que insinúan que hay factores que pueden generar inestabilidad o confusión a la hora de realizar juicios sobre los acontecimientos. Como lo describe el autor el observador tiende a familiarizarse con los participantes y esto puede generar dudas al momento de describir situaciones o relaciones que se pueden observar, ya que atenta contra las relaciones de amistad que pueda tener. Los autores al referirse a este tema pueden hacer un análisis subjetivo de la realidad de los trabajos de diagnósticos que utilizan esta técnica. La observación siempre implica participación en un entorno determinado que permite o da acceso a otro nivel de relación con quien se observa.

En ese sentido, el equipo de trabajo debe ser lo suficientemente profesional para poder ser justo en sus anotaciones y no tener implicancias a la hora de relatar lo sucedido con alguien con quien haya podido desarrollar algún tipo de relación.

Otro de los aspectos es que el análisis no se relaciona con la tarea que realizaba en la organización, las tareas en comunicación estaban enfocadas en la comunicación externa, lo que dejó de lado la interna y posibilitó realizar este trabajo. El análisis sobre comunicación interna puede ser utilizado por la dirección de la organización.

Tampoco se hará juicio sobre el que hacer de los funcionarios en cuanto a su trabajo específico, se analiza la información adquirida a través de los canales, se podrá realizar un juicio, honesto pero no cruel como los describen los autores en su trabajo *Introducción a los métodos cualitativos*, sobre el desarrollo de la comunicación de los miembros de la organización con sus pares y entre áreas, sin perjuicio a la hora de hacer ese análisis.

Para el análisis de las encuestas, tanto la que se realizó on-line como las entrevistas presenciales, se enmarcó dicho análisis en algunas categorías las cuales describe el autor Max Tello y los creadores del cuestionario, Down y Hazen (con la traducción al español de Varona), que fue mencionado. Las dimensiones son: perspectiva corporativa, retroalimentación personal, integración organizacional, relación con el superior, clima de comunicación, comunicación horizontal y calidad de los medios.

DIMENSIONES PARA EL ESTUDIO	
Perspectiva corporativa	Hace referencia a todo lo que tenga que ver con cambios en la organización, las políticas generales, metas que tiene la organización junto a las posibilidades económicas que cuenta la organización para hacer frente a los objetivos. En esta dimensión hay preguntas que hacen referencias a las decisiones del gobierno que pueden afectar a la organización, y sobre los éxitos conseguidos y los fracasos.
Retroalimentación personal	Hace referencia a todo lo que involucra al miembro de la organización con los mandos superiores. Los cuales lo evalúan y tienen un concepto sobre el desempeño y eso es lo que se quiere saber la persona. Conceptos de cómo me ven, si reconocen mis esfuerzos para realizar el trabajo, si se tienen en cuenta mis problemas y se les busca solución como también el grado en que un superior entiende la problemática de los miembros de la organización.
Integración organizacional	Tiene a los colaboradores de la organización queriendo ser parte de ella. Para ello quiere saber de los planes hacia dónde se dirige la organización, los requerimientos de su trabajo, las acciones de su área, la planificación que hay en su área, noticias sobre el personal que lo rodea, sobre prestaciones y salario
Relación con el superior	Está enfocada en los aspectos de la comunicación, el flujo de la comunicación ascendente y descendente, si el superior está abierto a escuchar a los miembros de la organización y si luego se preocupa por las dificultades que se les comunica, sumando el grado de confianza en la comunicación que desciende.
Clima de comunicación	Es la visión de los miembros de la organización con respecto a la comunicación tanto personal como en la organización. Por un lado se evalúa la comunicación con los pares, se interpela la habilidad que tienen los miembros para comunicarse, si se recibe información sobre las funciones y si es adecuada la cantidad como también uno de los puntos más sensibles en un organización, si los conflictos son tratados de manera correcta por los canales de comunicación adecuados.
Comunicación horizontal	Hace referencia a la comunicación existente entre pares del área donde se pertenece o de las otras áreas. Esta dimensión está compuesta por el análisis de la compatibilidad de las personas que me rodean para trabajar a mi lado, si es activa la comunicación con mis pares del área, si hay sentido de trabajo en equipo entre áreas y la eficiencia de los canales informales donde la horizontalidad es una característica elemental.
Calidad de los medios	Hace referencia a la calidad de la información que circula en la organización. Si la comunicación es clara desde la dirección, si las reuniones convocadas están bien organizadas.

Fuente: Manual de la comunicación interna, Max Tello (2012)

## 6. Análisis

### 6.1 Públicos

Los públicos en este caso de estudio son los integrantes de cada sección dentro de la organización, también, el Consejo directivo, los directores y los nexos cooperantes que están físicamente fuera de la organización pero son parte fundamental en el desarrollo de las actividades que lleva adelante la Agencia.

Como lo describe Capriotti (2009), los públicos reciben información sobre la organización por tres diferentes medios, “experiencia personal”, “relaciones interpersonales” y “medios masivos de comunicación”<sup>17</sup>. En el primer medio un colaborador puede generar por sí solo opiniones o comentarios sobre la organización, sin necesidad de que ésta comunique algo. En este caso es común observar como sucedió en el trabajo realizado en la Agencia, opiniones sobre temas de la organización y personas que son parte de diferentes públicos internos que son claras interpretaciones personales.

A través de las relaciones interpersonales se generan nuevos grupos internos que se pueden denominar grupos de referencias, cómo menciona Capriotti (2009)<sup>18</sup>. Dentro de esos grupos hay personas capaces de influenciar al resto del grupo que dirigen la información de la organización y que los demás participantes de esos grupos de referencia aceptan lo transmitido. Esto genera presión en el grupo para aceptar esa información y ser considerada dentro del grupo y recibir apoyo cuando sea necesario.

El último recurso son los medios masivos de comunicación, aquí es la comunicación que realiza la organización pero no se tiene una devolución por parte del público, igualmente este punto no va a ser tratado en el trabajo.

En resumen, el concepto de público que se utilizó se centra en las relaciones interpersonales que abarcan los intereses, conflictos potenciales, interés en el análisis de la comunicación interna entre los diferentes públicos. Por otro lado este análisis va a aportar más información para sumar al análisis de la entrevista y encuesta para analizar los grupos de referencia que hay en la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional.

#### 6.1.1 Análisis de los públicos

En el siguiente cuadro se podrá ver el análisis de los distintos públicos internos de la organización y de los nexos de cooperación que son las personas más cercanas a la

---

<sup>17</sup> Paul Capriotti. Branding Corporativo, pág. 46.

<sup>18</sup> Paul Capriotti, Branding Corporativo, pág. 50.

agencia que ocupan lugares estratégicos en otros organismos del estado para el desarrollo de la cooperación en las diferentes áreas donde se encuentren.

El cuadro en base a las descripciones de Capriotti de los públicos y los diferentes medios de recibir la información, las categorías que forman parte del análisis son los intereses, recursos y mandatos, intereses en el proyecto y conflictos potenciales.

El primero de ellos muestra que realizan dentro de la organización, el interés se centra en el desarrollo correcto de las principales funciones que tienen asignadas. La segunda categoría hace referencia a los recursos con los que cuentan para llevar adelante dichas funciones y los mandatos puntuales que puedan tener.

La tercera categoría hace referencia al trabajo que se realizó con esta intervención y el interés que puede despertar para posibles mejoras a la hora de comunicar y relacionarse mejor. La última categoría son conflictos que pueden surgir por información que pueda ser revelada y que no sea favorable para los integrantes del grupo o por diferencias con otros integrantes de otros grupos.

En resumen, este cuadro busca mostrar las fortalezas que son los intereses y las debilidades que tienen los integrantes que forman parte de las diferentes áreas que se ven reflejadas en el análisis de los recursos e intereses sobre el proyecto. En estas dos categorías se podrán visualizar oportunidades no desarrolladas o falta de recursos que dificultan las tareas.

<b>Grupos</b>	<b>Intereses</b>	<b>Recursos y mandatos</b>	<b>Intereses en el proyecto</b>	<b>Conflictos potenciales</b>
<b>Integrantes del Consejo directivo</b>	El desarrollo de forma normal todo lo referente a la cooperación y a las relaciones	Delegar funciones en la dirección ejecutiva. El Poder Ejecutivo	Poder generar un vínculo con los miembros de la organización para cubrir	La falta de presencia en la agencia que respalde la tarea de los colaboradores.



	exteriores que tiene el país con referencia a la cooperación internacional.	reglamentará las funciones y funcionamiento del Consejo Directivo.  Participar en eventos donde se requiera de la presencia del Presidente de AUCI.	necesidades no satisfechas.	
<b>Integrantes de la Dirección ejecutiva</b>	Tener un equipo con buena comunicación y motivado para gestionar la cooperación que el país recibe y brinda.	Ser representante de la política de cooperación internacional del país. Posicionar a la agencia y al país en un contexto de cooperación internacional cambiante.	Lograr armonizar la comunicación interna. Buscar los mecanismos más adecuados para la interacción de los colaboradores que componen a la agencia.	Temas sensibles como es el de salarios.  Comportamiento de la dirección en el manejo de situaciones delicadas con miembros de la agencia en momentos puntuales.
<b>Integrantes de la Secretaría</b>	Tener información de todos los públicos sobre sus agendas y	Dar asistencia a la dirección en coordinación de la agenda	Tener mejores canales de comunicación, unificar criterios y roles	Disputas en la coordinación con los servicios de presidencia.

	poder facilitar encuentros con la dirección.	así como contacto con otras dependencias de presidencia. Organización logística de eventos.	en la organización de eventos.	Conflictos en la organización de eventos por tener doble vía de comunicación desde la agencia. Problemas para la coordinación de la agenda de la dirección en cuanto a reuniones con los colaboradores de la agencia.
<b>Integrantes del sector socios cooperantes</b>	Llevar adelante los proyectos de cooperación con las fuentes que la ofrecen o solicitan (países del norte como países de América Latina u organizaciones como las Naciones	Ser los contactos con las contrapartes en los países para llevar adelante cooperación Sur-Sur, tradicional, bilateral o triangular. Cada forma de cooperación	Poder mejorar la comunicación interna de la agencia para facilitar los intercambios con los demás miembros. Mejorar la comunicación con otras áreas como finanzas que no está físicamente	Conflictos con la dirección por la definición de quién es responsable de la creación de los informes. Diferencias de cómo se divide el trabajo. Desacuerdos con la dirección por el salario

	Unidas con los programas de desarrollo) de forma ágil sin doble sentido de la comunicación.	puede estar integrada con países de Europa, América Latina, África o Asia.  Son los encargados de realizar los informes de cooperación cuando están involucrados colaboradores de los sectores socios cooperantes y coordinación sectorial.	cerca y en el desarrollo de los proyectos solo se solicita apoyo cuando hay que comprar o pagar algún servicio.	percibido en comparación con el trabajo realizado.
<b>Integrantes del sector coordinación sectorial</b>	Llevar adelante proyectos de cooperación en los sectores que tenga cada colaborador asignado (medio ambiente, educación,	Estar en los proyectos de los sectores involucrados y hacer seguimiento del mismo con la parte que brinda o recibe cooperación.	Mejorar la comunicación con sus pares de socios cooperantes. Mejorar en la coordinación de proyectos donde haya varios colaboradores de la agencia.	Diferencias en el procedimiento de los proyectos con los responsables de socios cooperantes.  Barreras a la hora de comunicar

	género, descentralización, entre otros) y tener a los encargados de las diferentes fuentes con un diálogo horizontal y productivo con las contrapartes de los países con los que se lleva adelante los proyectos de cooperación.	Ser contacto con los nexos en las diferentes organizaciones estatales para llevar adelante propuestas de proyectos y acompañarlos en los momentos que son seleccionados y puestos en marcha.	Mejorar la comunicación con las demás áreas de la agencia.	información sobre los proyectos.  Problemas con otras áreas a la hora de coordinar reuniones o reserva de sala y equipos informáticos.
<b>Integrantes del sector becas y formación</b>	Promocionar de forma eficaz las becas disponibles que ponen a disposición los países oferentes.  Recepcionar documentación de los becarios y en ocasiones hacer la preselección de	Recibir los ofrecimientos de becas que mandan las diferentes embajadas y publicarlos en el software de becas. Realizar esporádicamente encuentros de becarios de algunos programas	Dar difusión al área de becas.  Tener apoyo en los conversatorios o seminarios de programas de becas al informar mejor de dichas iniciativas.  Sentirse parte de la agencia.	Dificultades para el cambio. Es un área históricamente dejada de lado.  No tiene mucho vínculo con el resto de las áreas, tiene otra manera de llevar adelante el trabajo.

	los mismos. Canales fluidos de comunicación con embajadas de países oferentes.	particulares como pueden ser becas de Japón o Chile. Participar de las diferentes ferias de becas que se realizan tanto en Montevideo como en el interior del país donde se promociona la agencia y se brinda información de cómo postularse a las becas.	Mejorar el relacionamiento y comunicación con todos los demás colaboradores de la agencia.	
<b>Integrantes del sector gestión del conocimiento y comunicación</b>	Coordinar todo el conocimiento producido en la temática de la cooperación. Creación de documentos y articular el aporte de todos	Gestionar la información que se tiene de las diferentes temáticas de la cooperación y canalizar a través de publicaciones.	Mejorar los vínculos de comunicación con los demás miembros de la agencia. Al ser un área transversal, facilitar la circulación de	Un área transversal requiere de mucho flujo de comunicación y eso puede saturar y crear confusión. La sistematización

	<p>los involucrados en diferentes temáticas. Gestionar la comunicación de la agencia externa e interna. Acercar a la agencia a las diferentes instituciones públicas, también al público en general para mostrar la actividad de la agencia en territorio con las diferentes formas de cooperar.</p>	<p>Participar de todos los procesos de creación literaria sobre cooperación para el desarrollo del país.</p> <p>Recopilación de datos de nexos para generar informes voluntarios para los organismos internacionales de los cuales Uruguay es miembro.</p> <p>Gestionar la comunicación interna y externa de la agencia.</p> <p>Difusión de las actividades de la agencia.</p>	<p>información para su consideración por todas las partes involucradas.</p> <p>Creación de un ambiente ágil y dinámico entre las áreas y los colaboradores para la realización de los proyectos.</p> <p>Evaluación de la comunicación por parte de los miembros de la agencia.</p>	<p>de la información puede parecer invasiva a otras áreas que llevan adelante las temáticas tratadas.</p> <p>El número de personas en el área de comunicación puede no ser adecuado para realizar una comunicación interna y externa de forma efectiva.</p>
--	--	--	--	---

		Participar de proyectos y brindar una mirada transversal de gestión del conocimiento y la comunicación.		
<b>Integrantes del sector gestión financiera de proyectos</b>	Tener mejor comunicación con todas las áreas para un mejor desarrollo de los proyectos y coordinación con los colaboradores involucrados.	Dar soporte en los proyectos, liquidar viáticos, reservando vuelos, estadías y transporte cuando lo requiera. Llevar adelante la administración de la Agencia con respecto a las compras que realiza.	Tener mejores canales de comunicación.  Dejar en claro procedimientos y funciones del área.	Definición de los roles que tienen los colaboradores de esta área en tareas que no son administrativas.  Clarificación del rol del área en temas de compras o solicitudes de información en el desarrollo de los proyectos.  Involucrarse más con los nexos de cooperación.
<b>Nexos cooperantes</b>	Realizar proyectos de cooperación en	Creación de proyectos desde su	Tener claro los canales de comunicación y las personas	No tener el asesoramiento adecuado en la producción de

	<p>las diferentes áreas temáticas de desarrollo que tiene un país, para ello es imprescindible un vínculo de comunicación con los referentes de socios cooperantes y coordinación sectorial.</p> <p>Canales claros y sencillos para reportar la cooperación que se recibe y qué impacto tiene en el desarrollo de las diferentes áreas.</p>	<p>organización para presentarlos en las convocatorias luego de las Comisiones Mixtas de Cooperación que se celebran cada dos años en la Cooperación Sur-Sur.</p> <p>Informar sobre el avance de los proyectos de cooperación con la carga de datos en el SICI-Uy.</p>	<p>encargadas de recibir la información.</p> <p>Tener procedimientos claros a la hora de presentar propuestas técnicas como financieras en proyectos de Cooperación Sur-Sur.</p>	<p>proyectos.</p>
--	---	--	--	-------------------

En este análisis de públicos se puede ver diferentes niveles de jerarquía. En el primer nivel están los involucrados directamente en la comunicación interna de la agencia que son desde los directores hasta los miembros de la organización que están en las diferentes áreas.



Luego tenemos un segundo nivel que son los nexos de cooperación que se ven afectados si la organización no comunica bien y al Consejo directivo que no lo involucra directamente en el hacer diario. Son representantes políticos que tienen un vínculo de información para estar al tanto de los proyectos cuando se los convoca a participar como miembros del Consejo.

### 6.1.2. Vínculos entre públicos

Antes de analizar en detalle la relación de cada sector con los demás componentes de la organización se presenta el siguiente gráfico donde podemos ver con más claridad la interacción que tienen los diferentes públicos de la organización con la dirección ejecutiva.

Se puede observar a los diferentes grupos de públicos con sus integrantes organizados en sus áreas identificados con colores, diferentes tamaños y ubicación respecto al centro. Esto muestra dos cosas principalmente, la primera, cuanto más cerca del centro y mayor tamaño es sinónimo de buena interacción con la dirección. Y segundo, hay grupos que tienen integrantes con un vínculo mayor que otros dentro de su sector, pero no aportan a que haya un incremento en la interacción con la dirección ejecutiva como un sector único.

Para ejemplificar tenemos tres casos distintos. Primero, los círculos de color rojo, pertenecientes a la secretaría donde podemos identificar que hay dos integrantes que cuentan con un diferente acercamiento a la dirección.

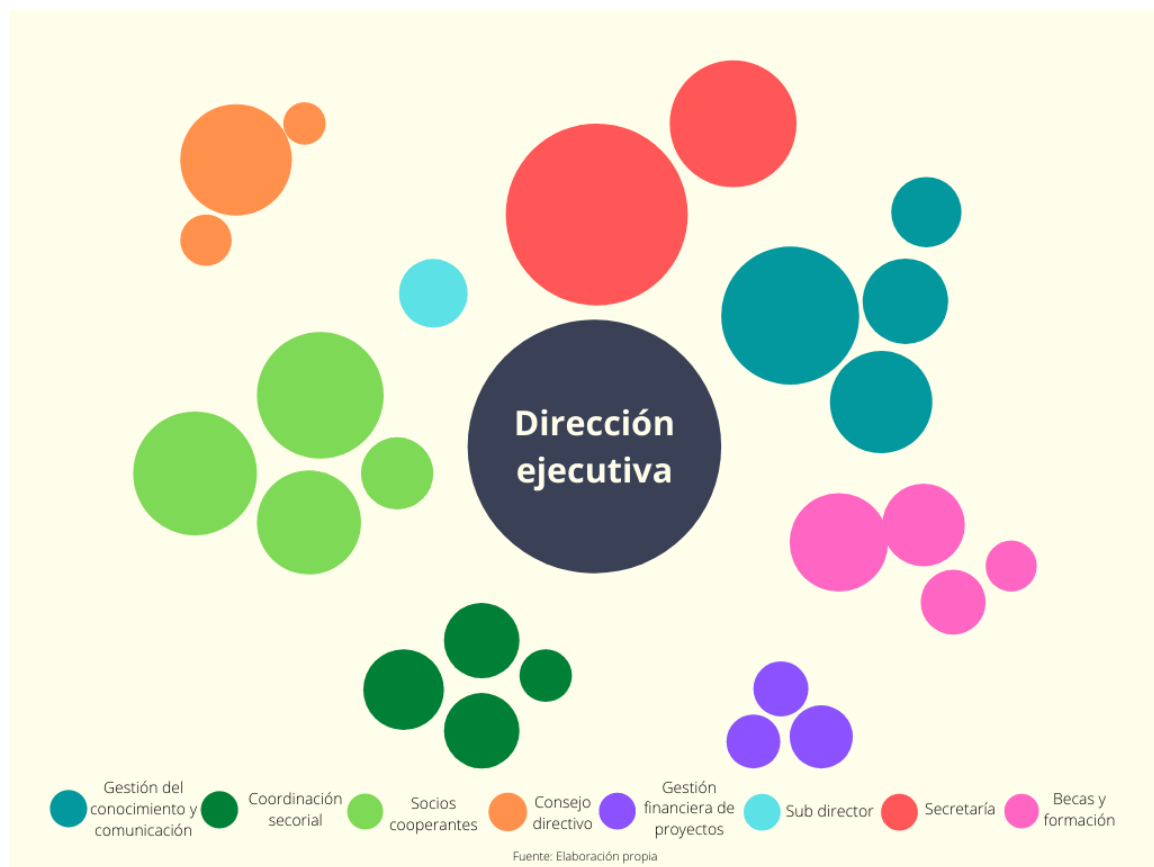
El primero, el más grande y cercano al centro tiene un vínculo muy fluido y directo, hace de intermediario con los demás públicos de la organización, mientras que la segunda integrante comprende el funcionamiento del área pero no tiene la misma interacción con la dirección ni con los públicos que componen a la organización.

El segundo caso se observa a los círculos de color naranja, ubicados en la parte superior izquierda. Se puede ver que son tres círculos que pertenecen al Consejo directivo de la Agencia. Este grupo naranja que se ubica alejado del centro, representa el

distanciamiento que hay de ese sector con la dirección ejecutiva y el poco apoyo que se percibió para la toma de decisiones.

El último caso tiene como característica que hay individuos dentro del sector que tienen una interacción personal adecuada con la dirección, pero hay integrantes de esos sectores que son más distantes y generan diferencias que pueden acarrear dificultades a futuro.

Un ejemplo de ello son los integrantes de becas y formación, identificados con los círculos de color violeta. Se visualiza un integrante que tiene un relacionamiento fluido con la dirección, pero hay otros alejados, lo cual perciben de forma diferente los mensajes que se puedan brindar desde la dirección ejecutiva al modo en que lo percibe la persona que tiene un mayor relacionamiento.



El análisis que se presenta a continuación, el relacionamiento interpersonal de los sectores con los demás grupos de públicos. Para esto se toman las entrevistas y encuestas

realizadas, las diferentes actividades y responsabilidades que se comparten entre grupos.

Relacionamiento de la dirección ejecutiva y su relación con los demás públicos,

Secretaría	<p>Es la relación más importante que tiene la dirección. Esta área es la encargada de coordinar la agenda de la dirección, la comunicación interna con el resto de las áreas, la comunicación externa con otras instituciones o funcionarios, en nombre de la dirección.</p> <p>Los funcionarios de este sector gozan de un alto nivel de confianza por parte de la dirección. Ellos reciben y responden los mensajes de correo electrónico de la dirección y se ocupan de su agenda, que deben conocer para estar al tanto de su disponibilidad.</p> <p>El vínculo permanente y la fluida comunicación entre la dirección y la secretaría ha permitido en el último tiempo mejorar la gestión interna de la dirección hacia el resto de las áreas.</p>
Coordinación de socios cooperantes	<p>Esta área, además de informar de nuevas oportunidades de cooperación, es la responsable de las decisiones finales sobre los proyectos que son gestionados por el sector de socios cooperantes.</p>

Coordinación sectorial	El vínculo es similar al de coordinación de socios cooperantes. Lo que se modifica es el interés por parte de la dirección de intensificar la cooperación en determinadas áreas temáticas.
Becas y formación	La relación es directa cuando es necesaria. No lo es, en general, en la actividad cotidiana, más allá del relacionamiento interpersonal básico de compañeros de trabajo. Esta área tiene bien definida su funcionalidad y tareas a realizar.

Gestión del conocimiento y comunicación

Esta área, compuesta por cuatro personas con diferentes actividades y fines, es otra de las áreas en la que la dirección ejecutiva se apoya para la realización de sus tareas.

Por parte del área de comunicación es fundamental el seguimiento de la dirección para difundir información de la participación de la agencia en diferentes actividades.

El área de Gestión del conocimiento y la actividad de procesamiento de datos son transversales, así como la de Comunicación. Intervienen activamente en la creación de material para ser utilizado como insumo en informes internacionales, nacionales o para discursos sobre temáticas de cooperación.

Los integrantes de esta área acompañan a la dirección a la hora de tomar decisiones respecto de los objetivos y proyectos que se emprenden.

Gestión financiera de proyectos	<p>La Dirección ejecutiva se vincula con esta área en relación con los temas administrativos y de orden económico. Los presupuestos y compras sugeridos por esta área deben ser aprobados por la dirección. Las compras pueden estar asociadas al funcionamiento de la agencia o vinculadas a la gestión de los proyectos de cooperación en sus diferentes modalidades.</p>
---------------------------------	---

Relacionamiento de los integrantes de la secretaría con las demás áreas de la siguiente forma:

Coordinación de socios cooperantes	<p>El principal punto de relación es la coordinación de reuniones con la directora de la agencia. Este sector es parte fundamental a la hora de coordinar eventos y toda su producción está a su cargo. En estas ocasiones los vínculos crecen y deben ser fluidos para no perder detalles en la organización de los eventos.</p>
------------------------------------	---

<p>Coordinación sectorial</p>	<p>Con este sector la secretaría tiene las mismas responsabilidades que con coordinación de socios cooperantes. El desarrollo de proyectos en ocasiones genera la realización de eventos, que muchas veces son organizados por la agencia. En esos casos la secretaría actúa como coordinadora de su organización y debe tener un vínculo fluido con los públicos que participan en ella. Ambos sectores comparten, también, la gestión de la agenda y disponibilidad de la dirección.</p>
<p>Becas y formación</p>	<p>Esta área se comunica con la secretaría para solicitar una reunión con la dirección ejecutiva o para llevar adelante algún evento para cuya organización necesite apoyo.</p>
<p>Gestión del conocimiento y comunicación</p>	<p>Como en los demás casos, esta área se comunica con la secretaría a efectos de coordinar reuniones con la dirección. También coordina la realización de materiales gráficos, como invitaciones, comunicados de prensa entre otros para los eventos. La secretaría realiza todas las actividades referentes a la difusión y posterior cobertura de los eventos en coordinación con el sector de</p>

	Comunicación.
Gestión financiera de proyectos	Cuando algún evento necesita la impresión de gafetes o la compra de algún suministro ambas áreas necesitan comunicarse.

Relacionamiento de los integrantes de coordinación de socios cooperantes con las demás áreas:



## Coordinación sectorial

Estas áreas están muy vinculadas en el quehacer diario de los proyectos. Todos los proyectos tienen un país donante y, en muchos casos, un área temática definida como, por ejemplo, el medio ambiente.

En las diferentes etapas del desarrollo de un proyecto participa el coordinador de la fuente y, en algún determinado momento, la coordinación sectorial. De la información recabada en las entrevistas, se desprende que, en ocasiones, el trabajo no está coordinado, de forma tal que ambas partes, pertenecientes a la misma agencia, tengan el mismo acceso a la información. En ocasiones esto sucede porque la dirección se comunica informalmente con una sola persona y la información no llega al equipo que lleva adelante determinado proyecto. Eso genera rispideces en el grupo humano, lo que dificulta el trabajo y entorpece la comunicación, porque se generan pensamientos o deducciones que no benefician el relacionamiento interpersonal.

Otro punto a resaltar que surge de las entrevistas y la encuesta es el sentido de trabajo en equipo. Algunos entrevistados destacaron que, en ocasiones, no reciben

	<p>la información que circula entre los públicos de un proyecto. Se sienten, así, excluidos, y, en muchos casos, la persona que omite enviarles la información pertinente es un compañero de la agencia. Esto evidencia poca habilidad o hábito de trabajo en equipo, y genera malestar entre pares, en una organización que pretende fomentar las relaciones horizontales.</p> <p>En reiteradas ocasiones no queda claro si cada uno sabe con certeza el rol que debe cumplir. Con excepción de unos sectorialistas, como menciona el entrevistado 15, los demás no conocen bien la función que les corresponde.</p>
<p>Becas y formación</p>	<p>La relación es mínima, casi nula. Una posibilidad de relación es que se le informe al área de becas de las oportunidades que generan las diferentes fuentes de cooperación que tiene el país, y así poder brindar información fehaciente y agilizar la labor del personal de becas en esta tarea.</p>

<p>Gestión del conocimiento y comunicación</p>	<p>El relacionamiento con el área de comunicación se incrementó, porque generó un vínculo para brindar información sobre los proyectos que se realizan, y esto permitió generar una agenda de actividades para cubrir lanzamientos o cierre de actividades vinculadas, justamente, a los proyectos.</p> <p>Dentro de gestión del conocimiento está el procesamiento de datos para el software con el que cuenta la agencia, que centraliza la información de toda la cooperación que reciben las organizaciones públicas del país. El relacionamiento es informativo. De esta manera, la persona que gestiona la base de datos en ciertas situaciones necesita completar o entender lo que se carga, esto genera la necesidad de un vínculo informativo, que en ocasiones puede generar dificultades.</p>
--	---

<p>Gestión financiera de proyectos</p>	<p>Con esta área tiene también un vínculo muy importante. Todos los proyectos, en su desarrollo, tienen actividades, eventos, viajes, etc. Gestión financiera es el área encargada de brindar información sobre compra de pasajes, liquidación de viáticos. La información recabada en las entrevistas evidencia, en algunas ocasiones, la falta de voluntad o de oportunidades para entablar un diálogo con la contraparte externa ya sea un técnico o un colaborador de la agencia de cooperación de otro país para informarse de cómo se debe proceder con los diferentes formularios.</p>
--	---

Relacionamiento de los integrantes de coordinación sectorial con las demás áreas:

<p>Becas y formación</p>	<p>El relacionamiento no existe laboralmente, solo el intercambio interpersonal entre los funcionarios, pero de forma informal y sobre temáticas de la vida.</p>
--------------------------	--

<p>Gestión del conocimiento y comunicación</p>	<p>Al igual que los coordinadores de socios cooperantes, los sectorialistas informan sobre los proyectos al sector de comunicación para realizar diferentes acciones comunicacionales a efectos de cubrir el evento y facilitan información para generar contenido para las diferentes medios de comunicación que cuenta la agencia.</p> <p>En lo relativo a la gestión del conocimiento ambas áreas trabajan juntas para el tratamiento de temas puntuales como puede ser género. Del trabajo conjunto pueden surgir términos de referencia, o documentos que luego son utilizados en las diferentes instancias del desarrollo de los proyectos.</p>
<p>Gestión financiera de proyectos</p>	<p>Con esta área el relacionamiento es muy estrecho por la necesidad de financiar pasajes, viáticos, y otros gastos, que son parte de las actividades que se plantean en los desarrollos de los proyectos.</p>

Relacionamiento de los integrantes de becas y formación con las demás áreas:

<p>Gestión de conocimiento y comunicación</p>	<p>El relacionamiento con comunicación tiene como objetivo la difusión de información sobre becas o eventos, que en ocasiones realiza el área. Fuera de eso no se tiene mucha más relación laboral, sí hay mucho intercambio informal.</p> <p>El área de gestión de conocimiento tiene estrecha vinculación con la persona que se encarga del software, y es nexa con el área de informática de Presidencia. Este vínculo se genera porque el programa que se utiliza para difundir becas es testeado a diario, y cuando se detectan problemas se informa de ellos al personal de informática para su solución. Esto genera un fuerte vínculo de comunicación.</p>
<p>Gestión financiera de proyectos</p>	<p>No existe relacionamiento laboral con el área de gestión financiera, más allá de que comparten el espacio físico en la oficina.</p>

## 6.2 Análisis de la encuesta

Como se detalló en la metodología, se realizó una encuesta de forma digital a través de la plataforma de Google con su servicio de formularios en línea. Dicha consulta fue

enviada a veinte personas, que eran los funcionarios que se encontraban activos en la Agencia al momento de realizar la actividad.

La primera observación es que de las veinte personas consultadas contestaron trece. Algunos de los colaboradores durante la entrevista dejan en claro que hay un desinterés en la comunicación, hay colaboradores que durante el horario de trabajo se focalizan en sus funciones directas y dejan de lado instancias transversales como lo es la comunicación, no participan en instancias grupales para conversar de temas relacionados con la comunicación interna.

Con el análisis de las respuestas obtenidas, se observa que, en la dimensión de la comunicación horizontal de acuerdo a Max Tello (2012) y el análisis de la encuesta desarrollada por Down y Hazen;

El sentido de pertenencia se limita al grupo más cercano.	La comunicación entre áreas no es la más apropiada ni resulta adecuada para la resolución de problemas.	No se promueve el trabajo en equipo entre áreas.
---	---	--

Lo que se visualiza es el sentido de pertenencia al grupo de trabajo que tienen los funcionarios de la agencia con sus respectivos compañeros de área. Esta característica se repite en las distintas áreas, hay afinidad con los compañeros, buen relacionamiento, complicidad en distintas acciones y comunicación fluida. No ocurre lo mismo entre las áreas. Si bien hay personas que tienen facilidad para relacionarse con todos los funcionarios de la agencia y pueden entablar conversaciones, tanto informales como formales, con todos, en el trabajo cotidiano se plantean algunas situaciones que dificultan la puesta en marcha y desarrollo de los proyectos que se emprenden.

Esas dificultades están ligadas a la personalidad de cada funcionario y a su comportamiento. Como menciona el autor Watzlawick (1987), la puntuación de la secuencia de hechos está muy vinculada a esta realidad. Cada uno tiene una percepción

de la realidad, que es el resultado de una creación personal, surgida de sus propias percepciones y creencias, y se relaciona con su entorno en función de esa creación, aunque, quizás, no se corresponda con la realidad.

Otro aspecto negativo es el trabajo entre áreas. Los funcionarios señalan la falta de fluidez necesaria en las comunicaciones. Sin embargo, como se pudo observar durante meses, la mayor parte del trabajo que se realiza en la agencia comprende a dos o más personas de distintas áreas, lo que hace fundamental el trabajo en equipo.

A pesar de las dificultades anotadas, el trabajo se realiza y, de hecho, la agencia es una referente en cooperación en América Latina tanto por su capacidad de creación de contenidos como por el nivel técnico de los funcionarios. La percepción anteriormente expuesta puede estar ligada a acontecimientos del pasado relatados en las entrevistas, que han generado, con el correr del tiempo, situaciones sin resolver.

En este sentido, como lo describe Ostroff (1999), las dificultades están asociadas a la falta de líder de los procesos, y de una conciencia de trabajo transversal de todas las áreas por proyecto, que permita dejar de lado la participación funcional por área. Esto aseguraría el manejo de la información por parte de todos los funcionarios que participan en los proyectos, y generaría, además de un solo relato, una comunicación horizontal y transversal de los temas.

En la dimensión *clima de comunicación*, Max Tello (2012) se obtuvieron los siguientes resultados:

Poca habilidad por parte de los funcionarios para comunicarse.	Falta de resolución en los conflictos a través de los canales apropiados de comunicación.	Demoras en la transmisión de la información necesaria para hacer el trabajo.	Ausencia de sentido de pertenencia, debida entre otros factores a la falta de comunicación.
--	---	--	---



En la encuesta, el personal de la agencia declara su falta de habilidades para comunicarse. Se puede afirmar que esa percepción es correcta a lo que refiere a temas laborales; los funcionarios evidencian una fuerte tendencia a la comunicación en un ámbito informal, y esa visión puede estar contaminada por otros aspectos del pasado.

La información recabada en las entrevistas pone de manifiesto la existencia de dos tipos de situaciones. Una de ellas se da cuando dos o más funcionarios participan en un proyecto y no existe una clara asignación y división de tareas, lo que impide el avance del trabajo en ausencia de alguno de ellos, con el consecuente atraso en los diversos aspectos del proyecto, como, por ejemplo, la difusión de la información. La existencia de estas dificultades refuerza la idea de la necesidad de crear equipos por proyectos, con encargados responsables, para evitar el enlentecimiento y atraso del trabajo.

El segundo tipo de situaciones generadoras de dificultades se presenta cuando se presenta en el trabajo diario alguna tarea que requiere atención inmediata y, por lo tanto, el abandono del trabajo programado, lo que obliga, en muchos casos, a cambiar la agenda de actividades.

En las instancias de observación, los funcionarios afirman que no hay una comunicación que promueva su sentimiento de pertenencia a la organización. En esta dimensión, surge como principal queja por parte de los funcionarios la manera en que se tratan los conflictos dentro de la agencia y cómo se comunican. Es este un punto débil de la gerencia, la falta de una persona que esté a cargo de los temas que tengan que ver con recursos humanos, una persona que se ocupe de las relaciones internas. La preocupación de la dirección por las tareas de cada día termina por generar barreras que le impiden actuar, y deja algunas situaciones problemáticas en una pausa, sin respuestas, lo que genera malestar.

En la siguiente dimensión (relación con el superior) se destaca la buena relación entre los funcionarios y sus superiores. Se destacan aspectos positivos de la dirección:

Una dirección abierta y honesta.	Una dirección que se preocupa por los miembros de la organización.	Una comunicación confiable desde la dirección.
----------------------------------	--	--

Las respuestas a las preguntas de la entrevista pusieron de manifiesto la buena relación que tienen los empleados con la dirección. Los funcionarios resaltaron en la entrevista características positivas de la dirección, a cargo de una persona abierta a nuevas ideas y a escuchar los planteos que se le realizan.

La dirección tiene un relacionamiento horizontal con todos los empleados, a quienes conoce personalmente y con los que establece vínculos que van más allá de los meramente laborales. La comunicación de la dirección es confiable. En el transcurso de la realización del trabajo de grado, la dirección cambió su equipo de asistentes, lo que dinamizó la comunicación con las áreas y entabló un diálogo abierto que se estaba perdiendo.

En la dimensión *perspectiva corporativa* se puede destacar los siguientes enunciados:

Se brinda información sobre los éxitos o fracasos de la institución.	No hay suficiente información en los cambios en la organización.	Poca o nula información sobre acciones del gobierno que afectan a la organización.
--	--	--

La información que pueda afectar a la agencia por decisiones del gobierno no es muy común. Como se trata de una agencia del gobierno, siempre se está en conocimiento de toda nueva medida, decreto o ley. En este aspecto se diferencia de las organizaciones privadas, que, en ocasiones, no pueden prever ese tipo de medidas.

En la encuesta se ve que los funcionarios reciben información sobre los éxitos o fracasos que tiene la agencia. Este aspecto es relevante porque es una forma de fortalecer a la organización y a sus empleados ante los desplantes de que puedan ser objeto por parte de otros públicos nacionales que participan de la cooperación.

Con respecto a la poca información que se brinda sobre los cambios, se trata de un aspecto que presenta debilidades, pero que ha tenido mejoras en el transcurso de este último año. No siempre se realizan las comunicaciones pertinentes respecto de la toma de algunas decisiones, como, por ejemplo, el cambio del diseño de la oficina, el cambio de tareas de un funcionario o un nuevo ingreso. Esto puede ocasionar malestar, pero los funcionarios reconocen, en general, que esto está relacionado con la forma de ser del director de la agencia, que, en ocasiones, prioriza el trabajo, y deja en un segundo plano la comunicación.

La dimensión de *integración organizacional*,

<p>Hay información sobre las políticas y objetivos del área y también sobre el progreso que realizan los empleados en su tarea, pero no está muy claro cuáles son las exigencias del trabajo de los funcionarios.</p>	<p>Hay información sobre acontecimientos personales de los empleados.</p>	<p>No hay información sobre prestaciones y salarios.</p>
---	---	--

Como lo describen los autores Ostroff (1999) y Mintzberg (1988), los funcionarios de las organizaciones horizontales suelen tener muy buena preparación profesional y son capaces de llevar adelante su trabajo de forma independiente, pero deben tener claro cuál es su rol, sus posibilidades o no de tomar decisiones en los proyectos, para evitar que todo dependa de la dirección y enlentece los procesos.

Los funcionarios señalan la falta de integración y de comunicación dentro de la agencia, pero hay que resaltar, no obstante, que los acontecimientos personales son celebrados o compartidos por casi todos los funcionarios. Esto habla, en cierta manera, de la comunión que hay, más allá de las dificultades del pasado que aún son recordadas por algunas de las personas entrevistadas.

La Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional es una organización estatal que brinda estabilidad a sus funcionarios, pero, a su vez, tiene el grado de complejidad de un organismo burocrático, lo que conlleva algunas dificultades, entre ellas, la que se constituye en una de las principales quejas de los funcionarios, la falta de información sobre salarios y prestaciones brindadas por la agencia.

### 6.3. Prácticas de comunicación interna en la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional

Los entrevistados perciben a la agencia como una organización horizontal, al referirnos a la comunicación interna, se observa con naturalidad la comunicación que existe entre la dirección y los demás funcionarios.

La dirección tiene varias virtudes, como lo destacan varios entrevistados y cómo surge, también, de la encuesta que se realizó. Es una dirección de puertas abiertas, con predisposición a escuchar problemáticas y sugerencias sobre el funcionamiento de la agencia.

Hay, sin embargo, otros puntos a mencionar ya que si bien se reciben los diferentes planteos, no se comunica de manera eficiente el tratamiento de los temas propuestos, ni los avances realizados, ni, eventualmente, la imposibilidad de atender las solicitudes de los funcionarios.

La falta de información sobre salarios o prestaciones es una de las quejas de más

frecuente aparición durante este estudio. Es importante mencionar este aspecto porque es la base de un descontento manifestado por varios funcionarios, cuya solución no está en manos de la dirección. El malestar que genera esta temática se relaciona con el poco o nulo avance realizado en la parte estructural de la Agencia, que, como menciona el entrevistado 15, “es un debe de la Agencia”. Un avance en este sentido brindaría una estructura de puestos y dejaría de manifiesto varios puntos que se resaltan en el árbol de problemas<sup>19</sup>. En este sentido, la dirección debería ser más clara y directa sobre esta temática y “no prometer cosas que luego no puede cumplir porque la estructura de la organización no se lo permite”, tal como lo hicieron notar algunos de los entrevistados.

Otro punto negativo señalado en relación con la comunicación de la dirección es la informalidad para comunicar sobre el avance de proyectos de cooperación. Esto genera de acuerdo con los axiomas de Watzlawick una puntuación de la secuencia de hechos que afecta el relacionamiento de las personas. Algunos de los entrevistados resaltan que la dirección se comunica con una sola persona involucrada en determinado proyecto. Esta comunicación informal toma, entonces, el lugar de lo que debió ser la comunicación formal por parte de la dirección a todos los participantes en el proyecto. Como consecuencia, los involucrados cuentan con diferente información y perciben realidades distintas. Esto provoca malestar, basado en la suposición de que la falta de información se debe a mala voluntad de la otra persona, tal como lo describe el autor.

La comunicación no solo informa, sino que también implica la adjudicación de conductas de poder. La persona que tiene la información se puede considerar la líder sobre los demás, en proyectos que son llevados de forma horizontal. Este problema se puso en evidencia en las respuestas y datos recogidos con los distintos instrumentos de este trabajo de grado. En la instancia de la observación participante, se recordó un hecho en el que se planteó este problema. En ocasión de la realización de un evento puntual, uno de los integrantes del equipo de la agencia carecía de la información que los demás compartían. Esta situación generó no solo el malestar de quien no disponía de la información, sino, también, la sensación de desinformación de los demás miembros del equipo. Como es imposible no comunicar, las expresiones y la forma de dirigirse al resto

---

<sup>19</sup> Anexos. 10.5 Árbol de problemas.

del equipo por parte de la persona que no permitía la libre circulación de la información, denotaba una clara tendencia a sentirse líder, como representante de la agencia, demuestra su sentimiento de superioridad en relación con los públicos externos que participaban.

Esta situación, que se puede ver repetida en otras ocasiones, provoca malestar y genera un ambiente de trabajo que no favorece el desarrollo de la comunicación interna, porque, claramente, no se practica de forma horizontal. En estos casos, la comunicación analógica se convierte, para el observador, en una fuente esencial de información sobre la comunicación de los funcionarios de la organización.

Hay que decir que la Agencia no cuenta con un organigrama aprobado por el Directorio, lo que genera en primera instancia que no haya cargos definidos, ya que no hay definiciones de funciones y obligaciones del cargo. Las tareas y funciones adjudicadas a cada persona quedan determinadas por las necesidades del trabajo cotidiano. Esta falta de un organigrama definido y claro afecta la situación de los funcionarios, algunos de los cuales, a pesar de trabajar en la agencia desde hace muchos años, no tienen posibilidades de concursar, lo que les asegura la posibilidad de movilidad dentro de la organización, y, en consecuencia, ven también afectadas sus aspiraciones de mejoras económicas.

Los problemas de comunicación que se pueden ver en las reuniones de equipo están relacionados con la falta de un esquema o formato que se adapte a las necesidades de la organización.

Varios entrevistados señalan como característica negativa la extensión de las reuniones realizadas en la agencia. Además, resaltan que en ellas se tiende a destacar el papel personal de los participantes, más que el papel de la agencia en los proyectos de cooperación. Por otra parte, tales reuniones podían ser el origen de otro tipo de conflictos. En el desarrollo de algunas, en las que se realizó la observación, se pudo observar una interacción asimétrica (Watzlawick: 1987) que, por momentos, creaba un ambiente tenso. El origen de esas tensiones y conflictos era, en algunos casos, la superposición de tareas, por parte de miembros pertenecientes a diferentes áreas, que trabajan en un mismo proyecto, ignorando cada uno la existencia del otro trabajo. Este tipo de situaciones es

otro claro ejemplo de la comunicación analógica.

Las expresiones faciales de desaprobación subrayan lo expresado por el entrevistado 11, quien, críticamente, observa que esas reuniones son una instancia en la que “la gente vomita lo que tiene”, y que se transformaron en instancias en las que algunos técnicos buscan destacarse, en vez de compartir un resumen de su actividad en el mes.

El medio de comunicación interna por excelencia es el correo electrónico y la comunicación oral. El espacio es relativamente pequeño y los funcionarios, pocos, lo que permite que esta última forma de comunicar sea eficiente.

Por otro lado, la comunicación informal está presente no solo entre la dirección y los funcionarios sino también entre los funcionarios, que hacen uso de los pasillos para encontrarse y enterarse de las cosas que pasan. Así lo manifestaron algunos funcionarios, que se quejaron de que se enteraban de algunos cambios (cambios en los roles de los funcionarios, nuevos ingresos) por los comentarios en los pasillos, y no por medio de comunicaciones formales enviadas por la dirección.

## 6.4. Trabajar entre pares

Una organización, como se sabe, es un grupo de dos o más personas que buscan un fin en común y tienen a la organización como herramienta para lograrlo.

Se analizó el material que se pudo recoger, se puede afirmar que todos los miembros tienen clara la función de la agencia y su fin, que es ser nexo entre las fuentes que cooperan y sus contrapartes nacionales, para que esa cooperación tenga un impacto en las políticas públicas que tiene el país.

En cuanto a su organización, muchos funcionarios la conciben como una organización horizontal Mintzberg (1988), cómo menciona algunas características, en efecto, que se manifiesta cómo contar con un equipo de funcionarios altamente capacitados, que son dueños de su tarea porque manejan de manera clara los temas de cooperación y cómo

deben de desarrollarse los proyectos para tener éxito.

Otro aspecto que define la organización horizontal de la agencia es su estabilidad. Si bien es una oficina dentro de una unidad ejecutora y, como lo dicen los entrevistados, puede desaparecer en cualquier momento, esa realidad no afecta el desarrollo de las tareas dentro de la complejidad que es la burocracia del Estado.

La no existencia de mandos medios es otro de los puntos mencionados por Mintzberg (1988) y también por Ostroff (1999). Los autores hablan del trabajo en equipos como la piedra fundamental para que la organización tenga cimientos firmes. Este aspecto no se cumple en la agencia. Si bien se conforman equipos para la realización de los diferentes proyectos, no se logra la verdadera integración de los participantes. No quedan definidas funciones ni responsabilidades; cada uno hace aportes desde la óptica de su área, sin llegar a constituir un verdadero equipo, con comunicación fluida entre sus miembros. Todo esto dificulta el relacionamiento entre ellos y también la elaboración del trabajo final.

Otro rasgo de las organizaciones horizontales, que señalan los autores mencionados, es la profesionalización de sus miembros. Esto asegura conocimientos técnicos y capacidad de decisión. Estas características permiten la delegación de responsabilidades en distintos miembros de la agencia, lo que redundará en mayor agilidad. No tener que esperar decisiones o respuestas sobre los temas desarrollados habilita a los funcionarios, altamente capacitados y con conocimiento sobre la temática, a tomar, probablemente, mejores decisiones que las que podrían tomar las personas que tienen información más general sobre el asunto. Esto se relaciona con uno de los puntos que resalta en el árbol de problemas<sup>20</sup>, que ha sido observado por algunos de los entrevistados, la centralización de las decisiones puede obstaculizar el desarrollo de la actividad diaria de la organización.

La cantidad de tareas en que está involucrada la dirección le impiden, en ocasiones, atender todos los aspectos de algún proyecto. No delegar en otras personas el poder de

---

<sup>20</sup> Anexos, 10.5 Árbol de problemas.



decisión puede retrasar en días o semanas el avance del trabajo, por ejemplo, en temas que requieren respuestas por parte de los técnicos de la agencia o de sus nexos o contrapartes en el exterior. Esto dificulta el normal desarrollo de algunas tareas, obstáculos que podrían salvarse si delega tareas al subdirector, que tiene un perfil técnico y que es parte de la agencia desde sus inicios.

La relación (o falta de relación) entre el área de becas y el resto de la agencia es una prueba de la no existencia de horizontalidad. Algunos de los entrevistados sostienen que el área de becas es “una burbuja”, que no es afectada por ninguna de las otras áreas. Si la organización es horizontal, todos los miembros y áreas deben estar involucrados de alguna manera en el desarrollo de las actividades de la agencia. Esto genera en los funcionarios de esa área un sentido de pertenencia que no va más allá de su propio sector; se sienten parte de su área, y no de la agencia. Esto puede verse reflejado también en las relaciones que se establecen con otros funcionarios de la agencia.

En la organización horizontal la comunicación interna es un factor esencial. Por sus propias características, señaladas por los distintos autores mencionados, como involucramiento, motivación, estímulo, que hacen de ella una herramienta privilegiada para el desarrollo, la transversalidad y el poder de decisión. En efecto, el poder de decisión involucra, motiva y estimula a los funcionarios a buscar nuevos caminos. La disposición de la organización de la agencia y su estructura formal no favorecen el desarrollo de esas características.

## 7. Conclusiones

Al inicio del trabajo se planteó la realización de un diagnóstico sobre el relacionamiento de los públicos en la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional. El primero de los objetivos fue relevar la visión de los públicos con respecto a la agencia. En este punto se puede concluir que los colaboradores de la agencia manifiestan estar satisfechos con su trabajo pero de forma unánime manifiestan su descontento con la falta de oportunidades para ascender o concursar por diferentes posiciones en otros organismos.

Con respecto a la comunicación interna los colaboradores están de acuerdo en que hay fallas que imposibilitan el normal desarrollo de los proyectos de cooperación donde participan públicos externos y en ocasiones más de un colaborador de la agencia. Esos desencuentros ocasionan malestar entre los compañeros, lo que genera la formación de subgrupos en las diferentes áreas que perjudican las relaciones interpersonales.

Las relaciones interpersonales dependen en gran medida del relacionamiento que se tenga con la dirección ejecutiva. Esta situación genera roces y desencuentros entre colaboradores que en ocasiones se sientan uno al lado del otro, lo que evidencia una mala comunicación interna y favorece la comunicación informal o como lo denominan los propios colaboradores “radio pasillo”.

Otro aspecto de las relaciones interpersonales, se pudo verificar todos los axiomas que presenta Watzlawick (1987), en torno a las diferentes situaciones que se dan en el día a día de la agencia, se comprobó que estas situaciones existen y, en gran medida, son generadas por la falta de comunicación interna que facilite el relacionamiento entre los colaboradores.

El último objetivo que se comprobó fue el relacionamiento de la dirección ejecutiva con los colaboradores. En este sentido, la dirección se muestra abierta y recibe opiniones y sugerencias de todos los colaboradores de la agencia y así lo manifiestan en las entrevistas. Debe la dirección con la comunicación, tanto del avance de las sugerencias como en los proyectos de cooperación.

La comunicación es el punto más débil de la dirección que se comprobó en este trabajo de grado, la no comunicación por parte de la directora de los avances, ya sean de las sugerencias planteadas o de los proyectos de cooperación, se transforma en una comunicación vacía que deja en los colaboradores un sin sabor y molestias, como lo dejaron en claro en la encuesta.

Por lo tanto, una dirección ejecutiva abierta al diálogo con intenciones de integrar, deja un resultado de enojo en algunos colaboradores y decepción en otros por la falta de respuesta y en definitiva por la falta de comunicación interna sobre los diferentes temas que interesan a los públicos internos.

El trabajo entre pares no es el óptimo y la idea de trabajo en una organización horizontal como se menciona por parte de los colaboradores no se cumple. Algunos de los puntos propuestos Mintzberg (1988) y Ostroff (1999) en este trabajo cómo la capacidad de decisión entre los colaboradores de una organización, aquí se demostró que esa función solo la cumplió la dirección.

En el aspecto político de la organización se corroboró la falta de comunicación y apoyo entre el consejo directivo y la dirección ejecutiva. Esto perjudicó en la toma de decisiones que eventualmente afectan a los colaboradores, cómo puede ser la falta de organigrama que es estrictamente un proceso que deben asumir las máximas autoridades de la organización.

El público interno de la organización es muy heterogéneo en su forma de ser cómo personas, en intereses sobre la cooperación, en su forma de relacionamiento con sus pares y en la forma de llevar adelante el trabajo diario. Esto provoca desencuentros en ocasiones que termina en situaciones tensas que desgasta el vínculo y genera grietas en el relacionamiento que perduran en el tiempo.

Como conclusión final, el diagnóstico que se realizó en la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional demostró claramente los axiomas que propone Watzlawick (1987). Estos suceden en nuestro entorno de trabajo y probablemente nadie los note, pero son formas claras de comunicación que denotan el tipo de relacionamiento que se tiene entre pares de una organización.

En este caso particular, los axiomas de comunicación analógica y de interacción simétrica y complementaria son los que más destacan en este trabajo. Estos se dan mayormente en

las reuniones grupales y participan la mayoría de los colaboradores de la agencia. Este tipo de comunicación, es además, la menos reconocida como forma de comunicar al entorno que nos rodea. Las situaciones que rodean este tipo de axioma, son de discusión o desencuentro de ideas donde los interlocutores demuestran con sus señales corporales su descontento y desacreditación de la otra persona. Pocas veces se toma apunte de esta situación como comunicación pura de relacionamiento entre personas la que se debe abordar por parte de los encargados para intervenir o solucionar, así poder evitar problemas a futuro, solo queda, en su gran mayoría de veces, como una discusión que pasó y se olvidó.

## 8. Recomendaciones

En base al problema planteado la organización debe contar con una persona en el interior de la agencia que se encargue del vínculo entre la dirección y los demás colaboradores. Una de las prioridades de ese funcionario debe ser la atención a los planteos sobre proyectos o sugerencias sobre el funcionamiento de la agencia, dar seguimiento y respuesta de avances.

En referencia a la falta de integración, se aconseja realizar una jornada de integración mensual en la que participen todos los funcionarios de la agencia, centrada en el trabajo en equipo y el relacionamiento interpersonal.

También es necesario rever las reuniones mensuales que se realizan, la dirección o subdirección debe plantear temas a tratar o realizar una agenda. Particularmente asuntos como la comunicación, la descentralización, la nueva graduación que logró Uruguay, otorgada por la OCDE y sus efectos. Las temáticas mencionadas son del interés de los funcionarios, e involucra y afecta a todos por igual lo que captar la atención completa de los colaboradores.

Se recomienda a su vez integrar desde la dirección a los colaboradores de la agencia. Generar espacios y acciones para fomentar nuevos vínculos fuera de lo estrictamente

laboral. Lugares y actividades que podrían, eventualmente, ser retomados y ampliados por los funcionarios, de forma espontánea.

Otro aspecto a considerar son la realización de los proyectos, se recomienda que estos tengan una asignación clara de roles y responsabilidades. Como también la forma de comunicar los avances o peticiones que puedan surgir durante el desarrollo de los mismos. De esta forma se evita que las personas no tengan claro su rol y la comunicación informal disminuye si se define cómo y quién comunica.

También, sería necesaria una persona que se encargue de la integración de los nuevos funcionarios de la agencia. Elaborar un manual con la información básica sobre los cometidos de cada área, y de sus vínculos para que el nuevo integrante tenga la posibilidad de involucrarse más rápidamente con la dinámica de la organización.

Como última recomendación, la agencia debe gestionar más equipamiento tecnológico que brinde respaldo a los colaboradores para las reuniones (Notebook, tablets), esto dará más versatilidad a los funcionarios que, en ocasiones, deben esperar para usar los equipos con los que cuenta la agencia.

## **9. Bibliografía**

Annie Bartoli - Comunicación y organización - La organización comunicante y la comunicación organizada.

Aranes U., J. (1996). La comunicación institucional de la administración pública: entre la lógica autista-instrumental y la democrática. Zer, Revista de Estudios de Comunicación, No. 1.

Arocena, J. (2013). Las organizaciones humanas, de la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional. Montevideo, Grupo Magrú.

Capriotti, Paul (1998). La comunicación interna. Reporte C&D Capacitación y desarrollo, número 13, pp. portada 5 y 7. Argentina.

Capriotti, Paul (2009). Branding corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago, Chile. Andros Impresores.

Eco, U. (2003) Cómo se hace una tesis, técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura. Barcelona: Editorial Gedisa.

Kreps, Gary L. (1995). Sistemas de comunicación interna en las organizaciones, La comunicación en las organizaciones. Disponible en:

Libro Organización Horizontal de Frank Ostroff  
<https://archive.org/details/FrankOstroffTheHorizontalOrganizationWhatBookZZ.org/page/n3>

Mintzberg, Henry (1988). La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Editorial Ariel, 560 p.

Ortegón, Edgardo; Pacheco, Juan Francisco; Prieto, Adriana, Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, 2005, Publicación de las Naciones Unidas - CEPAL, 125 p.

Perfil social en la red social LinkedIn de Fran Ostroff <https://www.linkedin.com/in/frank-ostroff-95840b/>

Rodrigo Alsina, M. (2001) Teoría de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, 236 p.

Uruguay, Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional, Política de Cooperación Internacional de Uruguay, 2018.

Uruguay, Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional, Uruguay: la cooperación internacional en imágenes, Mastergraf, 113 p.

Uruguay, Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional, Capacidades Uruguayas para la cooperación Sur-Sur, 2019.

Uruguay, Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional, Estado de situación de la Cooperación Internacional en Uruguay, ediciones,

Uruguay, Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional, Glosario de términos de cooperación internacional, 2016, 34 p.

Varona, F. (1994). Las Auditorías de la Comunicación Organizacional desde una Perspectiva Académica Estadounidense [Organizational Communication Audit from an U.S. Academic Perspective]. Diálogos de la Comunicación, 39, 55-64. Lima, Perú.

Watzlawick, Paul (1987) Teoría de la comunicación humana. Barcelona, Editorial Herder, 260 p.

Winkin, Yves (1982) La nueva comunicación. Barcelona, Editorial Kairós, 378 p.

## 10. Anexos

### 10.1 Pauta de entrevista

#### **Bloque primero**

1-¿Cuál es la función de la agencia uruguaya de cooperación internacional? ¿Qué fines busca?

2-¿Cuáles son los “valores” que destacas de AUCI?

3- ¿Qué rol laboral cumples dentro de la agencia?

4-¿Sientes que cuentas con las herramientas necesarias para cumplir tu tarea?

5- ¿Estás satisfecho con tu quehacer laboral? Especifique

6- ¿Cómo crees que puedes mejorar tu tarea? Especifique

7- ¿Tiene conocimiento de cómo trabajan todas las áreas de la agencia?

8- ¿Crees que se puede mejorar algún procedimiento o diseño de gestión que pueda repercutir favorablemente?

9- ¿Te sientes parte de la organización? Especifique

10- Sobre el trabajo con la dirección de la Agencia

<b>Del 1 al 10 valora las siguientes afirmaciones (siendo el 1 totalmente en desacuerdo y el 10 totalmente de acuerdo)</b>										
Me convocan a reuniones de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mis funciones están definidas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recibo tanta información que entorpece mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se me comunica a tiempo la información que necesito para el desempeño de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La información que recibo desde diferentes áreas de AUCI es homogénea	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se me informa sobre la utilidad y relevancia de mi trabajo en la organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tengo una idea general de las funciones que cumple la dirección	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recibo la información necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La dirección valora las propuestas de los profesionales. ¿Consideras que tienes oportunidades para contribuir a	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



la mejora general de tu área?										
Cuando un nuevo compañero se incorpora a la Agencia se informa al resto sobre cuáles son sus funciones.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Existe una comunicación adecuada dentro de mi área y la agencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El número de reuniones es adecuado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Existe una comunicación adecuada entre los servicios, áreas y la agencia.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Las reuniones son productivas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valora de forma general la comunicación en la dirección	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>Si crees que algunos de los siguientes son problemas de comunicación de la dirección señala los que te parezca más importantes</b>	
Falta de adaptación a los cambios.	Deficiencias en el registro y archivo de la información (SICI_UY).
Desconocimiento de las agendas de los demás.	Falta de interés en dirigirse a los referentes temáticos, nexos institucionales entre otros.
Falta de respuesta a los mensajes en general	Barreras físicas entre los servicios o unidades
Falta de aprovechamiento de los recursos tecnológico	Otros problema, especificar

### **Bloque dos**

1- ¿Qué estudios tienes?

2- ¿Qué intereses laborales o de formación tienes?

3- ¿Qué actividades temáticas de la agencia te motivan más?

4- ¿Cómo ves a la agencia en un futuro?

5- ¿Qué gustos o dispersiones tienes?

### **Bloque tres**

1-¿Qué medio de comunicación interna cree más eficiente para la agencia?

2-El correo electrónico te parece un método efectivo para recibir información sobre actualidad política vinculada a la temática de AUCI? Clipping de prensa.

3-Te parece viable tener un grupo de whatsapp laboral (regulado) para compartir las acciones y actividades de AUCI?

4-¿Qué actividades crees más eficiente para la integración de los/las funcionarios/as de la agencia?

5- ¿Consideras que recibes información institucional?				
Estratégica (Planes, objetivos, tareas.)	nunca	ocasionalmente	frecuentemente	siempre
Normativa (Manuales de procedimientos, guías, novedades.)	nunca	ocasionalmente	frecuentemente	siempre
Profesional (Congresos, cursos formativos, promoción)	nunca	ocasionalmente	frecuentemente	siempre
Emocional (Reconocimientos, eventos)	nunca	ocasionalmente	frecuentemente	siempre

6- Sobre los medios de comunicación e información actuales

¿Con qué frecuencia utiliza los siguiente medios AUCI?				
Correo electrónico	nunca	ocasionalmente	frecuentemente	siempre
Boletín institucional	nunca	ocasionalmente	frecuentemente	siempre
Reuniones formales	nunca	ocasionalmente	frecuentemente	siempre

Reuniones informales (pasillo)	nunca	ocasionalmente	frecuentemente	siempre
Portal web	nunca	ocasionalmente	frecuentemente	siempre
Redes Sociales (Facebook, Twitter, otras.)	nunca	ocasionalmente	frecuentemente	siempre
Teléfono	nunca	ocasionalmente	frecuentemente	siempre
Calendario de google	nunca	ocasionalmente	frecuentemente	siempre

7- ¿Sobre la instancia mensual de reuniones internas para intercambiar información, qué opinión tienes? ¿Tiene alguna idea para mejorarla?

## 10.2 Cuestionario on-line

¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación con su trabajo?

En los últimos 6 meses ¿qué ha sucedido con su nivel de satisfacción en el trabajo?

Información sobre el progreso que estoy realizando en mi trabajo.

Información sobre acontecimientos personales de la gente de la organización

Información sobre cómo me ven en esta organización

Información sobre prestaciones y salarios

Reconocimiento a mis esfuerzos

Información sobre las políticas y objetivos de mi área

Información sobre las exigencias de mi trabajo

Información sobre las acciones del gobierno que afectan a la organización

Información sobre los cambios en la organización

Información sobre cómo se están resolviendo los problemas relacionados con mi trabajo

Información sobre los éxitos y/o fracasos de la institución

El grado en que los superiores conocen y entienden los problemas que enfrentan los funcionarios

El grado de habilidad que tiene la gente de nuestra organización para comunicarse

El grado en que la comunicación en la organización me ayuda a identificarme y a sentirme parte importante de ella

El grado en que recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo

El grado en el que los conflictos son tratados apropiadamente a través de los debidos canales de comunicación

El grado en que la comunicación informal es eficiente

El grado en que mi grupo de trabajo es compatible

El grado en que las sesiones de trabajo están bien organizadas

El grado en que la cantidad de comunicación en la institución es suficiente

Si la comunicación relacionada con su trabajo pudiera cambiarse de alguna forma para ayudarle a sentirse más comprometido/a con la organización, ¿qué aspectos cambiaría?

El grado en que la dirección se comunica abierta y honestamente con los miembros de la organización

El grado en que la dirección se preocupa por los miembros de la organización

El grado en que la dirección se comunica periódicamente con los/as funcionarios/as para

mantenerlos informados/as

El grado en que la comunicación de la dirección con los/as funcionarios/as es confiable

El grado en que los compañeros de las áreas se comunican para resolver problemas

El grado en que la comunicación entre las áreas es apropiada

El grado en que existe un sentido de trabajo en equipo entre las áreas

### 10.3 Tabla de análisis de las entrevistas

#### Bloque uno.

P.1. ¿Cuál es la función de la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional? ¿Qué fines busca?

P.2. ¿Cuáles son los “valores” que destacas de AUCI?

P.3. ¿Qué rol laboral cumples dentro de la agencia?

P.4. ¿Sientes que cuentas con las herramientas necesarias para cumplir tu tarea?

P.5. ¿Estás satisfecho con tu quehacer laboral?

P.6. ¿Cómo crees que puedes mejorar tu tarea?

P.7. ¿Tienes conocimiento de cómo trabajan todas las áreas de la agencia?

P.8. ¿Crees que se puede mejorar algún procedimiento o diseño de gestión que pueda repercutir favorablemente?

P.9. ¿Te sentís parte de la organización?

#### Bloque dos.

P.10. ¿Qué estudios tienes?

P.11. ¿Qué intereses laborales o de formación tienes?

P.12. ¿Qué actividades temáticas de la agencia te motivan más?

P.13. ¿Cómo visualizas a la agencia en el futuro?

P.14. ¿Qué gustos o dispersiones tienes?

### Bloque tres

P.15. ¿Qué medio de comunicación interna crees más eficiente para la agencia?

P.16. ¿El correo electrónico te parece un método efectivo para recibir información sobre actualidad política vinculada a la temática de AUCI?

P.17. ¿Te parece viable tener un grupo de WhatsApp laboral (regulado) para compartir las acciones y actividades de AUCI?

P.18. ¿Qué actividades crees más eficientes para la integración de los/las funcionarios/as de la agencia?

P.19. Sobre la instancia mensual de reuniones internas para intercambiar información, ¿qué opinión tienes? ¿Tienes alguna idea para mejorarla?

Públicos	P.1.	P.2.	P.3.	P.4.
Entrevistado 1	No sabía nada sobre la Agencia, de la existencia hasta el momento de entrar a AUCI.	Se ve otra cosa trabajando en una agencia del Estado. Lo social, como vienen fondos de otros países.	Ve mucha competencia entre los funcionarios de la agencia. El llamado que hubo fue un detonante de reacciones que no le gustaron. Destaca compañerismo entre ciertas personas.	Conoce su rol, igualmente quiere hablar con la directora sobre su función, y el rol que cumple sus compañeros.
Entrevistado 2	La agencia coordina la cooperación	Como valor ve la cooperación como	Tiene un rol transversal en la	En general cuenta con las herramientas

	internacional que el país recibe la que el país brinda.	uno a destacar ya que tiene que ver con la solidaridad. La calidad es otro valor a destacar, la producción de materiales tienen una cierta calidad.	agencia. Por momentos no sabe muy bien su función laboral por lo variado y cambiante que este es. Atiende varios temas a la vez.	necesarias. Ha hecho varios cursos para encarar otros desafíos dentro de la agencia.
Entrevistado 3	Para este entrevistado la agencia es el ente rector de la cooperación en el país. Busca alinear todo lo que es la cooperación internacional a las prioridades nacionales del gobierno.	Más allá de las complicaciones o de estar inmerso en un ambiente tan político se logra hacer el trabajo. Ve profesionalismo porque siempre se cumple.	Es responsable de parte de la cooperación sur de la agencia.	Cuenta con las herramientas para hacer su trabajo.
Entrevistado 4	Gestionar la cooperación básicamente que el país recibe y ver donde se necesita y tratar de conseguir cooperación.	Un valor es alinear la cooperación a las necesidades de desarrollo. El profesionalismo, Destaca el conocimiento que sobre cooperación y el seguimiento de la temática, no hay mucha gente que sepa de cooperación.	Trabaja en el sector de becas, conoce su función.	En algunas cosas sí y en otras no tanto. Hay charlas de becas que se organizan y ahí nos falta gente, nos falta estructura para la organización de los eventos.
Entrevistado 5	Promover la cooperación en el país con aportes además de propios con aportes de otros países. Lo más fundamental es promover las áreas de cooperación.	El compromiso de las personas que trabajan acá. A su trabajo particular para que salga el grupal como Agencia para dejar una buena imagen entre comillas.	Trabajo en el sector financiero de la agencia.	En rasgos generales cuenta con las herramientas, aunque aclara que se podría mejorar.
Entrevistado 6	El fin AUCI es trabajar con todas las iniciativas de cooperación internacional no reembolsables en las que participa Uruguay tanto oferente como receptor.	Un valor importante es la solidaridad, es una agencia bastante horizontal. Donde se trabaja bastante individualmente también encontrarás compañerismo.	Cumple el rol del manejo del Sistema Integrado de Cooperación Internacional.	En principio si cuenta con las herramientas.
Entrevistado 7	La función principal es la gestión de la cooperación no reembolsable que recibe el país. Busca ser un actor que gestione la cooperación y también será una especie de	El compromiso como uno de los principales valores. Ser un nexo entre organizaciones y no ser algo burocrático.	Llevo adelante la cooperación bilateral y el Fondo México Uruguay.	Cuenta con las herramientas necesarias, el Fondo está muy bien organizado y permite trabajar con respaldo y seguridad.

	articulador.			
Entrevistado 8	Articular toda la cooperación.	Valores como la seriedad, la responsabilidad. Nos conocer afuera como una casa sería. Nota una baja en el compromiso de la gente, ve como cierto descreimiento. Ahí se perdió un buen trabajo, se sigue teniendo buena gente pero por falta de motivación no están trabajando con todo.	Lleva adelante los socios cooperantes de los países del norte y coordinan con las sectorialistas según requiera el proyecto.	Siente que cuenta con las herramientas para trabajar.
Entrevistado 9	La agencia busca ser un nexo en todo lo referente a cooperación internacional. Nexos entre instituciones uruguayas con instituciones públicas de otros países, ong's, etc.	La transparencia que tiene, frontalidad de la cooperación. Ser nexo internacional.	Asiste a los procesos financieros del administración. Está a cargo financieramente del Fondo México. También trabaja en proyectos de cooperación Sur-Sur. Apoyo logístico.	Siente que cuenta con las herramientas, además aclara que no se requiere demasiado, las cosas están bien estipuladas.
Entrevistado 10	La agencia lo que hace es canalizar la cooperación internacional que recibe Uruguay. Tanto de afuera como la que puede ofrecer. El fin, con recursos de cooperación apalancar procesos nacionales que tengan que ver con las políticas nacionales.	Capacidades técnicas que son diferenciales por el conocimiento. Y la imagen que se da hacia afuera es muy buena, justamente por el nivel técnico que hay.	Ha desempeñado muchísimos roles lo que le ha servido para aprender. El rol es responsable del área multilateral como asistente técnico.	Jurídicas no, darle a AUCI un estatuto jurídico más fuerte. No es una entidad ejecutora lo que limita algunos puntos como el presupuesto, no tiene capacidad de ejecución. Si bien se hacen las cosas a largo plazo es no avanzar. Hace falta una ley de creación como en Chile, Brasil, México.
Entrevistado 11	Según su entender busca articular y crear una unión entre todos los actores y organismos estatales que pueden estar llevando a cabo un mismo trabajo. También crear una unión a nivel más nacional también, para que todos los actores sepan lo que están haciendo los otros.	Como agencia, articulador, coordinador. Ve que desde la agencia se apoya a los estudiantes porque van y pueden hacer las tesis, pero eso como que no se le da mucha importancia.	Rol de administrativa que significa que le de apoyo a todo aquel que lo pida, es la coordinadora de eventos de la agencia.	Si, lo básico si, una computadora y un espacio donde estar cómoda. Después a la hora de tener una reunión contar con información antes, contar con los elementos como computadora, tablet, etc.
Entrevistado 12	Tiene un rol de	Tiene un buen nivel	Cooperación Sur-	Si, mayoritariamente



	gestión de la cooperación en general. Tanto la que Uruguay da, como la que recibe. Es un nexo entre oferentes y receptores.	técnico. Que está comprometido con lo que hace. Tiene un buen nivel de pro actividad.	Sur con Brasil y de nexo entre becarios y oferentes de becas.	sí. El sistema es medio malo, se está mejorando. El modulo de oportunidades es medio confuso, se está armando un manual para tratar de mejorar al usuario la experiencia.
Entrevistado 13	Busca aportar siendo nexo en la cooperación internacional con los ODS buscando una mejor calidad de vida de loa habitantes, por lo menos mejorar algunos indicadores de bienestar a nivel nacional.	Como valores, la distribución de la cooperación a los sectores más vulnerables a nivel social. De transparencia. Compañerismo, se trata de tener en cuenta a todos los funcionarios.	De apoyo administrativo, recibir postulantes, recibir ofrecimientos cargarlas al sistema.	Sí, creo que a nivel de formación sí, porque no son tareas demasiado complejas.
Entrevistado 14	Coordinar a nivel nacional toda la cooperación tanto que el Uruguay ofrece como la que recibe.	Lo que ha rescatado siempre es su horizontalidad, organización horizontal. Digamos eso da libertad y más facilidad de comunicación y que se valore más tu trabajo. Mucho compromiso por parte de las perronas. Responsable, comprometido. Gente con trayectoria y gente joven muy preparada. A veces les llegan los temas políticos y ellos son técnicos como que esa parte no le tendría que llegar. Gente muy capacitada y promueve la capacitación.	Se encarga del seguimiento de los proyectos con los socios tradicionales. Empezó como asistente pero después terminó como encargada de las cuentas. En ocasiones trabaja con las sectorialistas en determinados proyectos.	En líneas generales te diría que sí. El tema de comunicación cuando se van a definir algunos puntos o algunas cosas como medulares. Como herramienta también copiar en los mail si están en un mismo proyecto las personas, para todos entrarse de las cosas. Flexibilidad, comunicación de sectorialistas o fuentes, copiando en los mail está bien, no esperar que estemos si o si presentes.
Entrevistado 15	Es la gestión de la cooperación, es un rol mucho más técnico que político. La primer misión que tuvo fue ordenar la casa. Básicamente es lograr la mayor cantidad y gestionar mejorar la	Un valor es la capacidad de adecuarse a los tiempos de transformación. Fue pionera la agencia en cambios que le permitieron innovar en el trato de los proyectos con la	En su momento de la creación de la agencia, propusimos que la dirección ejecutiva no fuera un cargo política, eso no paso. Entonces el cargo más cercano a la dirección tenía que	El cree que cuenta con las herramientas necesarias, desde una mirada interna, AUCI tiene un muy buen nivel de relacionamiento con los actores internos de Uruguay, tiene que hacer hincapié

	cooperación que llega.	inclusión de los sectorialistas en su momento.	ser técnico. Eso no está en el organigrama porque nunca se aprobó que es un debe de la agencia.	con el sistema de cooperación que te permite planificar y hacer acciones concretas. Otro punto es tener un contacto de cancillería dentro de la agencia, que le permite contacto directo con el canciller y conocer la interna del Ministerio, y además permite la posibilidad de comunicación con los embajadores en los diferentes países. Otro aspecto es el mando política, el consejo no se reúne nunca.
--	------------------------	--	---	---

Actor	P.5.	P.6.	P.7.	P.8.
Entrevistado 1	No está contenta con las herramientas con las que cuenta, quiso hacer cursos pero no pudo.	No está contenta con el quehacer laboral. Le gustaría como los lineamientos de la dirección para los demás funcionarios de la agencia.	Siempre se pueden mejorar las cosas.	Tiene alguna idea de cómo trabajan las demás áreas. A grandes rasgos.
Entrevistado 2	Está satisfecha con su quehacer laboral.	Cree en los procesos participativos, que la labor de una persona está ligada a la de otra. El Trabajo en equipo es la mejor manera de mejorar.	Conoce bien todas las áreas de la agencia.	Tiene dos puntos claves, una es la organización del disco K y el otro es el uso del calendario poder potenciarlo, poder reservar la sala y la PC de AUCI. Son herramientas simples pero que pueden mejorar el relacionamiento evitando las rispideces. Poder encontrar espacios para la construcción colectiva. La inducción a las personas que ingresan a la agencia, antes había un manual, ya no está más, pero alguien que le explique las cosas cómo funcionan y que no las aprenda

				sobre la marcha.
Entrevistado 3	En general está satisfecho con el que hacer, pero hay cosas que no dependen del entrevistado que truncan un poco las cosas. Destaca que cada uno tiene las formas de hacer las cosas, pero no destacaría como formas eficientes la de otros compañeros.	Se puede mejorar teniendo más orden, ve falta de orden, no todo el mundo sabe fijarse prioridades o las prioridades son distintas. Falta bajar línea, como tener claridad en ciertos lineamientos me parece que eso.	No sabe muy bien cómo funciona becas. Desconocen que hace gestión del conocimiento en el día a día, si está trabajando en un paper o en la hora de ruta o en otra cosa.	Falta cierto orden en los procedimientos, falta definir o por lo menos roles y funciones específicas. Definir quién está de encargado en un proyecto, porque a veces se pierde el hilo y lo termina cualquiera, como lo menciono antes las cosas sales porque alguien puso el hombro. Hay gente que está recargada de trabajo.
Entrevistado 4	En general está satisfecha con su quehacer tratando de mejorar siempre y de buscarle la vuelta.	Siempre se puede mejorar, el desarrollo de las redes de ex becarios. Hay temas para sentarse a pensar y bajarlos a tierra pero no hay tiempo.	Tiene conocimiento.	Se necesita mejorar lo que es la parte de comunicación, lo que tiene que ver con la comunicación interna. Somos pocos para que no haya comunicación. Como que faltan mecanismo para comunicarse entre las personas internamente.
Entrevistado 5	Si, diariamente realizan todas las tareas encomendadas, se siente cómodo con el relacionamiento con los demás compañeros.	Hay tareas que se podrían mejorar metrizandolas. Mejorar el software de AUCI para que otros aparte del sector financiero puedan cargar los datos, personas externas a AUCI y que participen en proyectos de cooperación.	Tiene conocimientos porque el área donde está es transversal.	La comunicación interna se podría mejorar, le parece que la comunicación interna es fundamental en cualquier ámbito donde trabajan más de cinco personas.
Entrevistado 6	Está satisfecha con el quehacer.	Cree que si, depende del software, donde hay que hacer cambios los cuales fueron solicitados, y bueno cuando estén va a mejorar la forma de hacer los informes.	Un poco sí, no exactamente.	Eso no lo sabe.
Entrevistado 7	Si está satisfecha	Las debilidades que hay en el Fondo, no son con México sino con las instituciones locales que desconocen lo que es un proyecto de	si tiene conocimiento	Una dificultad que tiene la agencia o debilidad es la articulación de algunas áreas. Hay gente que no sabe muy bien que hacen

		cooperación sur-sur. Ser más estrictos, si no está completa la documentación o si faltan cosas no aceptarla.		las otras personas. No es el caso de ella o los compañeros de fondo México pero sí sabe que hay gente que no sabe hasta dónde va su trabajo. No está bueno estar definiendo entre pares lo que tiene que estar haciendo el otro. El tema de la comunicación del área de secretaría, de poder coordinar mejor, de que se enteren las cosas todos los involucrados.
Entrevistado 8	Si yo que sé, sino se. No es que le de tantas satisfacciones, no tanta como le gustaría. Los procesos largos de la cooperación hace que se pierda el gusto.	Desde el lugar donde estoy nada porque depende de otra gente, depende de otros tiempos los tiempos públicos son así. Mejorar y pensar cosas de grupo, dinámicas de grupo, esas cosas para generar cohesión o solucionar conflictos. Hubo un problema grande y si hubiera habido un mediador quizás se podría haber solucionado antes o no pasaba. Falta una persona que se dedique a eso.	Si yo creo que sí.	El tema de ser mucha gente de AUCI para un mismo tema, a veces depende mucho con quien te toque hacer equipo. Si tienes las mismas ideas, puedes hacer equipo y no estar en una reunión y sabes que todo va a estar bien. No es necesario gastar recursos humanos en una reunión que puede ir uno solo distinto es si tiene una visión distinta. Ve que se le está pidiendo demasiado a una compañera que se la está sobrecargando y es un recurso que hay que cuidar. Con la creación de una misión de París hubo desacuerdo porque la directrices de la directora no son claras y descarga el trabajo en personas que después no cumplen y recarga más a las personas que se ponen todo al hombro. El asunto no está claro, se mando un mail pero no hay un

				lineamiento de quien tiene que hacer que. Otro tema es el trabajo con otros sectores como administración, delegan en ella el trabajo que deberían hacer ellos que tienen el conocimiento. El tema de comunicación es otro debe. hierre susceptibilidades por no decirlo al grupo de trabajo y si a uno solo en medio del pasillo.
Entrevistado 9	Está satisfecho con el quehacer. Le da el tiempo bien para realizar las tareas.	La responde con la 8.	Tiene conocimiento bien con las compañeras que trabaja en el desarrollo de la cooperación sur-sur, y los compañeros de área. Después con las demás áreas desconoce bastante porque no tiene mucho trato laboral.	Se trata de mejorar siempre, buscar donde hubo errores y tratar de mejorarlo para los siguientes procesos. Al no repetirse el trato con las organizaciones eso dificulta el desarrollo de los proyectos, es como un comenzar nuevamente.
Entrevistado 10	Relativamente sí. soy muy propositivo y mucha ha sido escuchado. Pero está un poco desilusionado porque en ocasiones se ponen sobre la mesa cosas y terminan saliendo por otro lado fuera de la agencia sin crédito para la gente de AUCI.	Primero un lineamiento claro de la dirección y sub dirección, mira están son tus tareas y estas son tus responsabilidades, esta es tú orbita de acción. Tener la formación definida. Soltar a los técnicos esa capacidad de tomar decisiones, no se puede esperar decisiones de la dirección o presidente. El entusiasmo no va con los tiempos de la cooperación.	Si, de hecho en algún punto he hecho tareas de todas las áreas de la agencia.	Se pueden mejorar muchísimas cosas. Una cosa para mejorar es la sistematización y evaluación del impacto que tiene lo que se hace, gestionar en función de los resultados. Fijar metas y resultados, y el entusiasmo va de la mano para alcanzar esos objetivos, y también tener un incentivo ya sea remuneración, oportunidades de formación, etc. Comunicar todo el proceso, no solo el cierre.
Entrevistado 11	Si a nivel personal sí. Se ve agradecida porque la pusieron en la actividad que ella estudia y le gusta.	Algo que puede hacer es informar que hace su rol que no lo ha hecho. Ve como la gente muy celosa y hay cosas	Tiene conocimiento de las demás áreas.	Ve un desgano importante dentro de la agencia de alguna personas. Hay que ver cómo está la persona para

		que ella está para ayudar pero no sabe si la otra persona entiende que esta para apoyar. Igualmente la tarea la está sobre pasando por la cantidad.		encarar un trabajo en equipo, como esta de humor o verle la cara. A habido un descuido en algunas personas que a la hora que vos quieras traer algo nuevo va a ser difícil. El archivo es algo para mejorar. Más comunicación a la hora de si falta alguien saber. Una vez se hizo una capacitación de trabajo en equipo, pero me mandaron a mi sola que fue como una tomadura de pelo, además tendrían que ir todos.
Entrevistado 12	Si, mayoritariamente si bastante satisfecho.	No se le ocurre como mejorar la tarea. Ser más pro activos quizás en la búsqueda de becas. También esa poca pro actividad puede estar ligada a que no ofrecemos becas. Quizás sea por ahí.	Sí, pero no por el área de becas que es como una isla. Ven tangencialmente la problemática de las otras áreas. Pero dialogando te das cuenta cual funciona cual no.	Falta comunicación, en la parte de oportunidades tiene que buscar los ofrecimientos a través de google, oportunidades que quizás tenga alguna persona que lleva las fuentes se la puede pasar, pero eso no pasa.
Entrevistado 13	Si, en cuanto al volumen está satisfecho y la exigencia. Cuando ingrese acá tenía la idea de trabajar en otra área. Pero por ahora la voy llevando bien.	Consiguiendo mayor conocimiento sobre el ofrecimiento de becas en cuanto al diálogo con las fuentes. Conocer como es la lógica de la cooperación en becas. Capaz que dar el salto a una mayor digitalización de los procesos de becas.	Poco parcial. Tiene ideas por arriba de es lo que deben hacer las demás áreas pero no lo tiene al 100 por ciento. Becas además no articula mucho con las demás áreas.	Entre áreas no sabe porque no conoce la dinámica. Están buenos los eventos que se están organizando para darle difusión a becas. Después seguir en la parte de becas estando en eventos plantar la bandera de la agencia.
Entrevistado 14	Si, está satisfecha, porque le gusta la tarea y le gusta la labor. A aprendido mucho sobre cooperación llegando a la agencia, permite la capacitación ahora quizás no tanto. Descontentos con el salario. Sobre carga	Coordinar mejor con los sectorialistas.	Tiene idea como trabajan todas las áreas. Igualmente cree que las sectorialistas no cumplen con la idea con la que fueron creadas pero eso no queda claro desde la dirección actual, porque todos tienen ideas distintas sobre	

	de trabajo en algunos funcionarios, termina haciendo cosas que no tendría que hacer. Tiene la capacidad de que cuando sale de la agencia se olvida de todo.		eso.	
Entrevistado 15	Está satisfecho con su tarea. De hecho se siente como padre de la agencia, esta desde el momento cero, participando en cada sesión del parlamento en la creación. También se siente satisfecho por el posicionamiento que tiene la agencia en el exterior, el cree que fue parte importante de ese proceso.	El cree que se puede mejorar, pero hay cosas que dependen de la forma de ser de las personas. Antes el sentía que tenía más libertad para definir temas, que igualmente nunca terminaba de definir sin consultar lo que pensaba la dirección anterior, pero eso ahora no sucede, entonces cree que las personas dejan de consultarlo o de venir a él en ciertos temas porque saben que la decisión siempre sale de dirección.	Si, conoce muy bien todas la áreas.	Algo que él cree que era bueno, son esas reuniones que se hacían cada 40 días donde todos contaban en que estaban, ratifica que quizás eran medias aburridas pero te enterabas en que andaba todo el mundo. Hay que medir cuanto tiempo se pasa afuera, el trabajo de AUCI se hace mucho en la oficina y si hay una reunión, un comité de cooperación, se tiene que hacer en AUCI. Ve problemas de liderazgo pero desde arriba, desde la presidencia de la agencia, lo que influye en la dirección y en los mensajes que produce. Otro tema son las sectorialistas, excepto por un caso el resto no termina de entender cuál es la función.

Actor	P.9.	P.10.	P.11.	P.12.
Entrevistado 1	La comunicación le parece fundamental. El cambio que hubo en la comunicación en la agencia le gusto mucho.	Se siente parte de la organización pero como que no está empapada en lo que hace la agencia por el área donde está.	Está estudiando para tener mejores oportunidades en el futuro.	Gusto por las cosas que tengan que ver con los cálculos.
Entrevistado 2	Se siente parte totalmente de la organización.	Es profesional en el área de trabajo social y estadístico realizando una maestría.	Intereses variados, en este momento de la vida le gustan más las cosas que tiene que ver con las	Le gustan todos los temas que tengan que ver con el desarrollo. Le gusta lo que es la

			artes. Escribir, un interés laboral que tenía es cambiar era cambiar de tarea lo que está en transición con otra compañero.	cooperación internacional para el desarrollo por la forma de vincularse, le interesan dentro de esa temática planificación y metodología.
Entrevistado 3	Se siente parte si, hace 10 años que trabaja, pero ha sentido muchas veces frustración o desmotivación o impotencia.	Tiene estudios varios en relaciones internacional, cooperación.	Tiene mucho interés en diseño de interiores, como buscando su vocación.	Le interesa mucho la comunicación y el posicionamiento de la agencia, de cómo nos ven desde afuera.
Entrevistado 4	Sí, pero...sin pero. Se siente parte de la agencia pero se siente más parte del área que pertenece. A sido un área muy discriminada comenta, si le decís a un técnico que tiene que pasar a becas, probablemente crea que lo estás degradando.	Tiene estudios en recursos humanos, relaciones internacionales, abogacía, varios máster.	Los intereses que tiene están relacionados a la neurociencia, también buscando mejorar la comunicación, como comunicar en los grupos.	Le interesa cómo va la cooperación internacional, la graduación como afecta a Uruguay y otros países.
Entrevistado 5	Si, se siente parte de la organización, siempre está involucrado en los seminarios o proyectos, porque siempre se precisa plata y termina ayudando e involucrándose lo que lo hace sentirse parte de la agencia.	Tiene estudios en el área contable.	Intereses de formación, todos referidos a la temática de la contabilidad y las finanzas.	Le gusta el área de recursos humanos, también el área de comunicación, para mejorar la comunicación, ver entre las dos áreas actividades para que las personas se interrelacionan.
Entrevistado 6	Si, se siente parte	Tiene estudios en relaciones internacionales.	Tiene interés de aprender de cooperación, le interesa también todas las áreas de relaciones internacionales.	Es la primera vez que tiene un cargo fijo en una agencia de cooperación, entonces le gusta todas las temáticas porque quiere aprender.
Entrevistado 7	Si, se siente parte.	Tiene estudios terciarios en relaciones internacionales y varios máster y postgrados.	Le interesa la cooperación internacional, siempre se ha movido en ese ambiente desde que empezó a trabajar.	En general le interesan los temas de cooperación, no tanto quizás el tema de los ODS.
Entrevistado 8	Si.	Tiene estudios en relaciones internacionales, idiomas, cursos varios.	Le gustaría todo lo que son herramientas de gestión como son las unit, procesos de	Le gusta más lo social, infancia género, educación, todo lo que sea social.



			calidad, el cambio organizacional, capacitaciones como para el manejo de personas.	Le interesa la posibilidad de la conexión con el mundo privado, sería buenísimo.
Entrevistado 9	Si.	Tiene estudios en contabilidad y en cooperación sur-sur entre otros cursos complementarios.	Los intereses son en el área de contabilidad y gestión de proyectos de la cooperación que parece ser un camino que va a seguir la cooperación.	Le gusta la gestión de los proyectos la parte de compra de pasajes, viáticos etc. esa forma de trabajo le gusta se siente cómodo.
Entrevistado 10	Como te decía estando acá estoy con la camiseta de AUCI, mañana cruzo y ya no.	Estudio en relaciones internacionales, postgrados en cooperación varios, máster en desarrollo entre otros. Estudios en fotografía,.	Intereses en la migración y desarrollo, proyectos de investigación en la fotografía sobre la temática anterior. Y otro tema es que el 6% de los uruguayos que están en el exterior son más calificados que lo que están acá, políticas de retención calificada le falta a Uruguay.	Como actividad le interesa poder mostrar más los recorridos de los proyectos, llegarle a las personas a través de relatos fotográfico propone para que se conozca que se hace acá adentro, para llegarle a la persona que atiende el kiosco en la plaza. Menos letra y mas otra cosa.
Entrevistado 11	Sí, me siento parte. Los compañeros siempre han sido integradores. Cuando estaba en becas sentía que la sección era diferente, se dejaba por afuera, pero también hay mucho de la sección. No se termina de integrar, y eso lo veo que estoy afuera del área que es de ambas partes. Becas debería ser como el disparador que atrae gente.	Técnica en organización de eventos y varios cursos sobre la temática al igual que seminarios. Cursos de informática, administración y música.	Intereses van de la mano, el cambio de lugar le interesaba porque iba a poder hacer lo que estaba estudiando y poder ser feliz.	La parte del medio ambiente le gusta mucho, desde su trabajo le gusta proponer eventos sustentables o en base a la economía circular. También el tema de la discapacidad, porque a la hora de hacer un evento el tema de la accesibilidad para ella es muy importante. Cree que debe haber más apoyo desde comunicación de la agencia para informar como van a ser los eventos que organiza, más sustentables accesibles. Eso lleva mucho trabajo, y por ahora no se hace.
Entrevistado 12	Se siente parte, le gusta estar en AUCI. Le gusta la cooperación y le gusta estar en la	Tiene estudios en relaciones internacionales. Es docente honorario en la facultad. Tiene	Le interesa muchísimo la cooperación sur-sur. La cooperación que es con	Le gusta la parte de fuentes, le gusta mucho la parte de cooperación sur-sur.

	agencia. Es de los pocos que se lleva bien con todos.	dominio de idiomas y realiza un postgrado.	Latinoamérica le gusta mucho.	
Entrevistado 13	Sí, me siento parte, pero más parte me siento de la parte de becas.	Terminando estudios en la licenciatura en desarrollo.	De formación me gustaría formarme más en políticas públicas y esas cuestiones. Después poder encontrar un trabajo asociado al estudio.	Lo que es ciencia y tecnología e innovación esas áreas de cooperación le interesan. Como democratización del conocimiento, tecnologías para la inclusión social.
Entrevistado 14	Se siente parte de la institución por más que hay ocasiones que le dan ganas de mandar todo a la mierda, es una institución que quiere. Le da mucho orgullo decir que es de AUCI.	Tiene estudios en relaciones internacionales, maestría en dirección y gestión de proyecto, diplomado en cooperación internacional.	Políticas públicas, Cooperación internacional en general, derechos humanos, políticas sociales.	Toda la cooperación le interesa.
Entrevistado 15	Se siente si parte de la agencia, como el padre de la criatura.	Médico veterinario, varios estudios en cooperación, diplomados.	Cooperación Sur-Sur que le ha puesto todas las energías en su vida.	Cooperación Sur-Sur

Actor	P.13.	P.14.	P.15.	P.16.
Entrevistado 1	Depende de la persona que venga, tiene muchas variantes.	Gimnasia, Pilates, ir al club, tenis.	El correo electrónico le parece el método más eficiente.	Le parece interesante tener un resumen de noticias ya que no está empapada en temas de cooperación.
Entrevistado 2	Cuando hay un cambio de gobierno pues puede pasar que el tema se le considere más o menos importante. Tiene que sistematizar la cooperación que brinda ante crisis internacionales o cuando recibe estudiantes en la Universidad. Contribuir en la cooperación entre actores de la sociedad que están en el territorio nacional.	Le gusta todo lo que tiene que ver con las artes básicamente. Deporte yoga, biodanza.	El correo le parece una opción válida, pero en particular a este entrevistado le gusta pararse e ir a hablar con la persona, le parece la mejor manera de comunicación interpersonal y bastante posible en AUCI por la cantidad de personas.	Le parece interesante pero no ve la forma de priorizar las noticias para hacer una selección correcta. Ella recurre mucho a la página de presidencia para informarse de noticias que tengan que ver con el ejecutivo, cada uno debería tener interés e informarse por sí mismo?
Entrevistado 3	Depende de la prioridad política que se le dé en el futuro. El consejo	Le gusta mirar tele, es muy familiar, le gusta dibujar pintar, salir a caminar.	Le parece bueno el calendario grupal, porque permite saber dónde está el	Es mejor el correo electrónico que el whatsapp, uno no tiene un vínculo 24-

	<p>directivo a pasado años sin reunirse, también hace falta que el presidente de la agencia tenga más presencia en la agencia. Se cuestiona la posibilidad de la dirección a acceder a hablar con el presidente de la agencia.</p> <p>En otros países ve que las agencias las han ido absorbiendo las cancillerías.</p>		<p>otro y después preguntarle si te interesa en lo que está.</p> <p>Los boletines le parece otra herramienta que se utiliza pero no sabe lo eficiente, lo que estaba bueno y se dejó de hacer eran las reuniones de equipo aunque es muy crítico con eso, no se encontró un método de cómo hacerlas para que sean eficientes y justamente por eso se dejaron de hacer.</p>	<p>7, entonces es mucho mejor que se centre en el correo y que se use en el horario laboral.</p>
Entrevistado 4	<p>Tiene que aggiornarse, la cooperación cambió. Desde la sección de becas, poder armar un proyecto donde se puedan ofrecer becas. Le parece que tiene que ponerse más la camiseta y que eso se construya a nivel de agencia. Ve que el primer impulso lo está perdiendo, no es lo mismo que en los primeros años, eso sí le preocupa.</p>	<p>Le gusta armar cosas de bisutería, le gusta leer, le gusta caminar.</p>	<p>No sabe cuál es el mejor medio de comunicación interna porque es lo que falta, no cree que sea solo un tema, de arriba hacia abajo, también es un tema de horizontalidad. Hay poca gente acá con la que vos trabajas bien y comunicado. Sino como que cuenta.</p> <p>Va más allá del trato, porque me decís un mail y hay gente que no lee el mail, como que falta voluntad.</p>	<p>Le parece bárbaro, porque no mira informativos, entonces si le llega el mail por lo menos ve los titulares y algo le va quedando.</p>
Entrevistado 5	<p>Espera que siga creciendo la Agencia. Desde que arrancó cree que no ha parado de crecer y que el siguiente paso es ser una unidad ejecutora para poder contar con otro presupuesto y poder de decisión.</p>	<p>Le gusta hacer mucho deporte, fútbol, le gustan los animales, tiene un perro, le gusta las actividades al aire libre pero también le gusta los video juegos.</p>	<p>El calendario es efectivo. El tema es que la gente lo use. El correo también le parece que es efectivo, pero no se aprovecha.</p>	<p>Le parece buena la idea, no son siempre temáticas que le interese pero por lo menos sabe en qué anda la Agencia.</p>
Entrevistado 6	<p>No sabe compararla con otra agencia, pero si cree que se están generando insumos y junto al software estos insumos hacen participar a todos los actores del país, lo que pone a la</p>	<p>Leer, pasear, viajar</p>	<p>El mail, la comunicación cara a cara.</p>	<p>Le parecería interesante, algo bueno.</p>

	cooperación en un nivel de importancia grande.			
Entrevistado 7	Si logra adaptarse al nuevo contexto internacional sobre todo en el tema de la cooperación tradicional sumando la triangular se avanza. La ve bien posicionada, siempre estuvo bien posicionada pero si se adapta a esos cambios internacionales no va a tener problemas.	Puedo pocos, tiene una hijo, le gusta caminar, pasear, pintar, dormir.	Lo que se maneja es el correo, cree que una comunicación por correo a tiempo es importante. Hay que apoyarla con reuniones de equipo, cara a cara. Se intentó en el pasado pero no funcionó. Es una agencia chica, a veces el cara a cara es mejor y ese tiene que ser el camino del contacto del diálogo.	Le parece efectivo para saber en qué están las diferentes temáticas de la agencia como puede ser medio ambiente. Los espacios físicos a veces no permiten estar al cien por ciento de la información de todas las temáticas que maneja la empresa.
Entrevistado 8	No tiene idea. Porque a veces siente que esto se puede desarmar en un segundo con una decisión política.	Hándbol, escucha música, baila y lee	El mail le parece efectivo, todos tienen acceso, el WhatsApp no.	No trabaja 24/7 entonces prefiere que se le mande mail y se entera cuando vea el mail. No es una colgada que necesita la información todo el tiempo.
Entrevistado 9	Tiene muchos desafíos, está el tema de la agenda 2030, cree que es un buen horizonte, y ve a Uruguay bien posicionado a futuro en un ámbito complejo de la cooperación internacional en relación a problemáticas de gobierno en el mundo.	Deportes, fútbol, básquetbol, el cine, estar con la familia.	Entre los funcionarios el correo. Las reuniones de trabajo las ve muy globales que no demuestra mucho interés las personas de la agencia.	Le parece bien la idea de crear un correo con información, lo único que él lo ve como por área, armar un correo con noticias financiera en relación a la cooperación. Qué no era la idea.
Entrevistado 10	Creo que primero tiene que cambiar el nombre como Chile y que sea para el desarrollo. Todo indica que el rol dual puede pasar a ser solo de ofrecimiento que de recibimiento, por eso la ley que mencionó, que le puede dar respaldo para ese nuevo camino. Salir de la estructura de hace 20 años atrás. Tiene que haber otro enfoque con la	Le gusta la fotografía tiene varios proyectos al respecto en marcha. Mucha lectura, tiempo en familia, cine, ahijado. Y el laburo, es una familia, se pasa mucho tiempo acá.	El diálogo, cara a cara. Se vive en donde todo es muy efímero todo. Se necesita estar una hora así, conversando todos juntos sin celulares, sin foto para las redes. Después el correo como herramienta funciona. Si el mensaje es potente no lo mandes por correo, convoca a una reunión con tiempo. 10 minutos 5 es	Le parece útil si tener un resumen de noticias que tengan que ver con la cooperación. Pero también ve que se pueden usar otros espacios como la plaza para hacer muestras o cosas que muestren la cooperación. Acá no tenemos tiempo para pensar, acá estamos para gestionar.

	Cancillería, realmente trabajar en conjunto, porque mañana deja de existir AUCI y la cancillería no tiene la capacidad de hacer lo que se hace acá.		mejor. El forrismo (caretear) todavía esta.	
Entrevistado 11	Me gustaría que fuese una agencia mucho más inclusiva en temas como medio ambiente y discapacidad, que se pusiera la camiseta. Con el tema de la agenda 2030, que haya paridad por ejemplo en la agencia entre hombres y mujeres. Que implemente políticas de reciclado. La agencia podría hacer muchas más cosas si escuchara al personal.	Fotografía, violín. La naturaleza, el mar. Salir con amigos.	El correo cree que es eficiente. Aunque hay ocasiones que la cantidad de correos es demasiado, pero lo acepta porque en todo caso es información. No entre en la web de la agencia tampoco al de presidencia en busca de noticias.	Si, estaría bueno. Aunque entiende que vas a tener la posibilidad de elegir temáticas.
Entrevistado 12	Y como ideal, tendría que tener un rol más activo en ser oferente de cooperación incluyendo a becas. Después la realidad es que desde niveles superiores a la dirección desde la parte política como que no le interesa el tema de cooperación, aunque en el día 1 nos dijeron que éramos prioritarios. Hay momentos que se han tirado propuestas y son como canitas voladoras que terminan en la nada.	Buceo, le gusta mucho jugar en la computadora, aunque trata de generar otras actividades. Le gusta mucho el modelismo de vehículos a escala. Socializar, debatir, indagar sobre cosas que le interesan.	Quizás te hubiere dicho de una, el mail, pero lo que se manda al grupo de todos, son cosas que no tienen nada que ver. 8 de cada 10 son cosas banales, cuando viene un mail importante lo descartas sin darte cuenta, cosa que le ha pasado. La cartelera no le parece mal si no se usa como el mail.	Eso estaría bueno, pero repite, siempre y cuando este enfocado en temas laborales.
Entrevistado 13	De lo que conozco tiene potencial como para seguir creciendo. Quizás de ver con el nivel de técnicos acercarse a las ong o sociedad civil y dar apoyo para que se	Me gusta jugar al fútbol, básquetbol, salir con los amigos, cine, leer.	Hoy por hoy se utiliza el correo electrónico, el calendario grupal, en la página web se comunican lagunas cosas. Pero eficiente el correo, lo armas	Si, le parece algo bueno, porque el correo es efectivo.

	presenten a fondos, que quizás para ellos parece algo lejano.		pones a todos en copia, pones la información clara y listo.	
Entrevistado 14	Fortalecida institucionalmente (organigrama, jerarquización en estructura de presidencia), con mayor liderazgo a nivel nacional como entidad rectora de la cooperación internacional. Ubicada como referente internacional a nivel institucional como también en la generación de conocimientos. con mayor presencia en espacios internacionales. Sin rivalidad con la Dirección de Cooperación.	Deportes, tenis, fútbol, hándbol, meditación, Pilates, música, animales, viajar.	Mail, ya que es el que manejamos todos/as.	Si, ya que es el medio de comunicación que más uso y miro primero.
Entrevistado 15	No quiere ser pesimista pero siente como que hay un rumor de si es necesario una agencia de cooperación. Igualmente esa discusión es política y en todo caso la agencia mostro que fue eficiente para lo que se creó. Por eso reafirma que se necesita de liderazgo político para definir bien el camino a seguir.	Tenis tres veces por semana. Lee mucho, cualquier tipo de libro o publicación.	No tiene muy claro cuáles pueden ser.	Es terrible esto, hay tenes que tener la voluntad de buscar e informarte un poco cada uno.

Actor	P.17.	P.18.	P.19.
Entrevistado 1	No le parece buena la idea	Ya tuvieron una jornada de integración que no resultó. Se tuvo la mejor intención pero las asperezas no son fáciles de resolver, antes se festejaban los cumpleaños, ya no. Las personas son muy susceptibles a todo. No es un tema de gestión, es un tema de comunicación, de cómo se	Estaban buenas pero en ocasiones había gente que se iba de tema.

		maneja la cosas que te enteras antes por pasillo.	
Entrevistado 2	Yo soy un poco la antigua, su percepción es que la gente moderna quizás no separe tanto o que es la vida personal y la laboral. Pero particularmente para ella es importante eso, tiene sus intereses a los que le gusta dedicar tiempo.	Hubo un momento bueno, donde se hacian salidas y había un buen nivel de integración. Igualmente cree que ahora es como la visión negativa y no la realidad. Puede haber algún problemas muy focalizado entre compañeros. Nunca se probó hacer un día de esparcimiento a jugar al ping pong.	Sobre las instancias que estaban agendada los días martes, este entrevistado sostiene que hubo varios intentos, también hubo cursos de facilitadores para sacar ideas y mejorar las instancias. Destaca el seguimiento de los temas que se hacía por medio de una orden del día. En el encuentro de administración siempre iba una persona de administración y nadie de becas que describe era discriminado, tampoco secretaria. Todos exponían temas, y para cada uno sus temas eran los más importantes. Considera mucho más positivo esas instancias de poder hablar que estar mandando mail para informar. Se probó sortear temas, con tiempo medido por un reloj de arena-
Entrevistado 3	no le interesa el whatsapp como herramienta laboral.	Salir de la oficina, un almuerzo, cortar con la rutina, no comer sobre los escritorio o en la sala de reuniones porque tampoco cortas del todo. O una reunión a ver los objetivos del año que viene o del que paso.	Hay mucha diversidad en las temáticas y en las personas, dentro de las 20 personas que son. Volver a hacer reuniones por área y hacer reuniones generales por temas transversales como gestión de conocimiento o del área contable.
Entrevistado 4	Recibir cosas laborales por whatsapp le parece invasivo, no le convence. Privacidad, trabajo vida privada.	Generar encuentros pero que sean francos, hechos por los propios compañeros y no tanto por la organización.	Le parece inútil, no tiene en el recuerdo ninguna de las reuniones.
Entrevistado 5	Le vendría bien tener whatsapp laboral, todo lo que sea tecnología para mejorar el trabajo bien venido sea.	Le parece que las reuniones que se hacían o se pensaban hacer estaban buenas para integrar. Tratar de hacer dos o tres reuniones al año afuera de la oficina. Ayuda a hablar con otras personas de algo que no sea laboral.	Me parecen efectivas, pueden ser mejores las temáticas, que una a toda la agencia. A veces la temática le interesa a unos pocos, temáticas como la comunicación si, son transversales. Con temáticas más generales para unir a la gente y poder potenciar las reuniones y el grupo.
Entrevistado 6	Le parece buena idea, pero hay que ver que se manda. Porque hay uno ahora que	El espacio de almuerzo compartido le parece un buen momento para la	Son las actividades que sirven para poner al día a toda la agencia de lo que

	<p>se mandan noticias, pero si perdes de verte ese mensaje tampoco te estar perdiendo de mucho. Tampoco quiere tener una dependencia de estar chequeando el teléfono por las dudas que le manden un whatsapp.</p>	<p>integración, o al menos lo usa para eso, para distenderse. Ella igual no tuvo problemas al ingresar a la agencia, todos muy receptivos un lugar lindo para comenzar a trabajar.</p>	<p>está haciendo cada uno. Crear nuevas estrategias, quizás hacerlas obligatorias, tener temas novedosos y que la gente se prenda.</p>
Entrevistado 7	<p>Como un manejo más lúdico le parece bien, el que hay ahora le parece que está perdiendo eso de lúdico porque se pasan cosas de trabajo o de información y a perdido gente por esa razón. El tema de no estar siempre conectado laboralmente resalta aquí.</p>	<p>Hace dos años se realizó una salida grupal, ese tipo de salida quizás estaría bueno para ella que se implemente a principio de año para planificar lo que se quiere hacer como más de integración participativa, que todos puedan intercambiar con todos y no se quede solo en un almuerzo que quizás sólo conversas con el que tienes al lado.</p>	<p>No es una mala idea, pero no se logró implementar, o bien la gente no va. No tendría que ser rigurosamente cada mes, si un mes no paso nada, no tendría que haber reunión. también plantea la instancia de reuniones que se plantean temas de interés de las empleados, describe que termina siempre siendo los mismo temas porque los que se plantean no tienen una resolución, entonces a la tercera o cuarta reunión dejas de ir porque ver que no tiene sentido.</p>
Entrevistado 8	<p>Whatsapp no le parece viable porque para ella no hay un vínculo 24/7 y se puede perder información</p>	<p>Hay que ver, un almuerzo compartido, o un after office. Pero hasta que el grupo arme salidas y se hagan comunes, estos lineamientos tendrán que salir de la dirección como para dar el puntapié inicial. Con un mail lindo motivante, vamos a hacer esto, y en eso a la dirección le cuenta mucho. Realizar instancias con facilitadores que te saquen de la zona de confort pero sin que te des cuenta.</p>	<p>Estuvo desde el comienzo, hace unos 8 años, llego el momento de que no sabía qué hacer para que las reuniones fueran eficientes y no se perdiera tanto tiempo, sorteo, bingo con los temas, para armar la agenda también se sortean. Después hace referencia a los problemas que se generaron con un llamado para ser empleado de AUCI y se manejo mal en la interna y generó revuelo. Ahí se ve la falta de alguien para manejar la interna, los recursos humanos. También la forma de ser de la dirección, tener las puertas abiertas siempre pero después no da devoluciones de los temas planteados o el nivel de avance para buscarle una solución. Hay sólo silencio y eso genera mal estar.</p>
Entrevistado 9	<p>No le parece viable un grupo de WhatsApp laborable porque hay cosas temáticas que no le interesan y otras que si,</p>	<p>No sabe, no ve viable reuniones tipo de equipo al mes, le parece bien la reuniones que se hacen a fin de año.</p>	<p>Hacer la convocatoria más definida a las personas que le interesan, el no va a las mayoría de las convocatoria de estas</p>



	entonces el volumen de información que se maneja en AUCI es grande y no todo le interesa a todos.	Las reuniones no le parecen interesantes por el tema de las temáticas. Tipo juntarse en la casa de alguien como se quería hacer, pero no se qué tan seguido se puede hacer.	reuniones. Que siga siendo voluntario.
Entrevistado 10	Si estaría bueno, porque también consideran que la comunicación la hacen entre todos. Van a un evento pasan dos fotos y unas frases y sirve para las redes, y marca presencia. No limitarse a que estén los de comunicación presentes.	Un asado, una pizza, donde salgamos de la función del funcionario. Actividades que tejan, lo humano ser priorizado. Las instituciones más felices son las que tienen a los funcionarios más felices.	Las reuniones mensuales no deberían de ser, porque cada uno vomita en lo que esta. Lo positivo es que uno se entera de que hay tal cosa. Capacidad de los técnicos de 10 temas elegir uno que le va a interesar a todos, y no fumarse toda la lista. Desde la dirección y sub dirección tendrían que decir bueno el mes que viene la prioridad es este tema, y así ir ordenando un poco.
Entrevistado 11	Un grupo de WhatsApp si, pero si es estrictamente laboral para avisar si falta alguien o por ese estilo. No para pasar cosas para leer porque si le cae un domingo por ejemplo le clava el visto y después se olvida de verlo. Tampoco quiere una relación 24/7, asique depende.	Almuerzos o after office fuera de la oficina, para que la gente esté más distendida. Las mejores instancias para ella son las instancias integradoras, que pueda generar una charla donde salgan temas o se haga una lluvia de ideas. Quieras o no ahí integras a la gente. Además evitas las miradas cómplices sobre determinados temas. El mundial fue un buen ejemplo de eso, para integrar, sirvió mucho.	Buscar la horizontalidad, charlar, ponerse al día dos veces al mes para saber cuándo cuanto con quien, porque para ella es información importante. No somos 100 somos 24 y eso hace que podemos conocer que hacen los demás, secretaria no participa de las reuniones que debería ser la primera en estar. Como directora pensar en lo que prometiste al personal, porque la gente se cansa. Ahora es como que cada uno hace lo suyo y se destaca. Todos deberían tener la oportunidad de tirar las ideas que tienen y probar si no funciona, no lo va a repetir.
Entrevistado 12	Si le parece bien, pero siempre y cuando sean cosas enfocadas en el trabajo.	Eso es complicado. El quilombo de la agencia tiene varias aristas, tiene cuestiones personales, cuestiones de ego mutuo, cuestiones de rencillas de poder y cuestiones de que hay mala gente y hace daño. Hubo una instancia de integración pero no sirvió de mucho. Igualmente explica que cuando hay personas que disfrutan de	Depende de cómo estén hechas. Becas como comentó es como una burbuja. Pero son reuniones que todos hablan y no se concreta nada. Después en la última se generaron situaciones de porquería que quizás se tuvieron que resolver antes y no ahí. Esas cosas quizás la resolver diciendo vos vas

		<p>armar problemas es difícil de solucionarlo. Necesitas un psicólogo. Las confusiones y los malos entendidos y las peleas no pasaban en la administración anterior porque todo se canalizaba por la dirección, ahora con más libertad eso se canaliza con problemas entre personas.</p>	<p>hasta acá y vos de ahí para acá, tipo nenes de escuela. Contaba una que fueron a una reunión dos personas de AUCI, y se contradecían una a la otra, ahí ves que pasan cosas, porque no se puede tener dos discursos.</p>
Entrevistado 13	<p>Le parece bien, aunque quizás el lo ve como armar sub grupos, armar por proyecto como la experiencia de la facultad.</p>	<p>Que estén gestionados por la dirección, porque si son armados de abajo hacia arriba como que siempre andan los mismos y no integran al grupo. Salir a almorzar, una jornada de voluntariado, actividades tipo sociales, extra laborales.</p>	<p>Mejorar la comunicación en el sentido de que existen esas instancias y que objetivos tiene. S</p>
Entrevistado 14	No	<p>Puso un ejemplo, con el mundial estuvo re metida y no le gusta el fútbol, pero el ir a ver lo compañeros donde conversas de otra cosa fue muy bueno para la integración. El cambio en la ubicación de los asientos en la oficina, propicio otra forma de integración porque los obliga a juntarse con otras personas y lo abrió a las relaciones. Actividades creativas.</p>	<p>Las que habían antes eran para tener una idea de en que andaban cada uno. Tenía un orden del día, pero la gente usaba esas instancias para lucirse, mucho ego. Como ese tipo de reuniones no sirvieron, se probaron otras dinámicas y tampoco anduvieron y se paso a no tener nada. Falta de priorización de temas.</p>
Entrevistado 15	<p>Si está bien definido si, le parece que puede ser útil. El salió del que existe ahora porque no es laboral y sentía que restringía a que hablaran libremente y se fue por propia voluntad.</p>	<p>Las cosas más sociales siempre sirven. Lo que no se hizo en este período que se hacía antes era una o dos veces por año hacer alguna actividad fuera de la agencia. También una jornada con las nexos, sin formalidad, juntarse y contar como está la cooperación hablar, conocerse.</p>	<p>Lo más importante es definir una agenda antes de ir, vamos a hablar de esto, esto y esto. Que tenga mínimamente una agenda.</p>

#### 10.4. Entrevistas (en bruto)

### 10.4.1. Entrevistado 1

¿Cuál es la función de la agencia uruguaya de cooperación internacional ¿Qué fines busca?

En realidad yo cuando yo entré. No sabía nada absolutamente nada más que lo que había leído. Por la web, y además al estar en la parte administrativa contable. Tampoco te hace saber mucho en sí de lo que pasa. O de los intercambios o no de la cooperación está más que nada con números y con otras cosas o sea si uno no explora por sí solo es difícil de poder entender lo que hacía la agencia y más que nada. Explorando. Entendí lo que hacían en AUCI. Yo creo que la función de la cooperación internacional de AUCI en sí es tratar de buscar otros actores y que puedan, Cooperar en la parte de experiencia intercambio conocimiento y hacer algunos proyectos que sirvan tanto para Uruguay como hacia otros países. Más que nada eso sería a mi entender lo que busca y fines.

¿Cuáles son los “valores” que destacas de AUCI?

Yo venía del ámbito privado al ámbito público. Es una brecha muy grande de valores en cuanto a la agencia. Valores que tiene por ejemplo.

Obviamente que una vez que entre a la agencias se visualiza otra cosa o no sé si la ayuda tampoco pero ver otros temas de la sociedad que está pasando y qué más hacer foco o que se está necesitando

La parte de los fondos que vienen del exterior que se pueden llegar a utilizar que pueda ser más redituable para Uruguay o para el país. O sea eso creo que sí.

Y a nivel humano con todo el equipo de AUCI?

Sinceramente a veces siento como que hay mucho como competencia. Yo siempre trato no sé a mí no me veo por fuera en algo que. Es. Lo visualice capaz que no tiene nada que

ver y capaz que estoy diciendo algo, en el llamado este que hubo para relaciones internacionales viéndolo por fuera o que estaba al margen de eso es como uff.

No sé cómo explicar tampoco quiero decir mucho, mucha competencia y mucho como poder. No sé cómo decirlo que yo sinceramente después que pasó eso dije no quisiera estar nunca en ese lugar. Si la gente por un puesto así se pelea o si lo que debe ser en los grandes con los grandes jerarcas que tienen que soportar esa presión, no, no es para cualquiera tener un cargo político o sea tener altos es lo que pensé y me cayó la ficha como ese día. Sinceramente yo no quiero esto para mi vida es lo que me cayó ese día y dije ta no es para mí.

Lo vi como, todo lo que sucedió todo lo que sucedió, bueno esa mala interpretación de que estaba digitado para un compañero que para nada. Entonces cómo fue que si Andreas sabía entonces como yo lo vi por fuera porque no me tocaba gracias a dios que yo no sé si reflejaba.

Claro yo no entendí qué pasaba hasta que en realidad ya era una boca entonces pero me mantuve al margen porque no estuve ahí, hice un click te juro que hice un clic y dije esto no es lo que quiero para mí es algo, no sé, esa competencia, manipulación de digitado para esto. No, no va con mis valores no va con mi forma de ser.

Entonces creo, en esa parte te puedo decir eso no me gusta de la parte humana que hay pero sí rescato otras cosas positivas de otros compañeros. Obviamente, como qué? con cierto compañerismo entre personas puntualizó. Algunos tenes más afinidad que otros te llevas otras con las que no tenés afinidad. Bueno si yo he tenido algunos que otros problemas de salud y siempre he tenido buena respuesta tanto de Andrea como algunos compañeros. Y bueno esos valores en si lo rescato pero como ya te digo el otro no, capaz yo les traigo algo como yo lo viví pero lejos como que no ta, a mi me chocó eso.

¿Qué rol laboral cumples dentro de la agencia?

Bueno sí el rol que yo ocupo o que, bueno yo lo quiero hablar con Andrea a mi rol con AUCI ese es un tema pendiente para cuando ella vuelva. Hoy estoy en realidad con Alfonso si en realidad pasaron mucha gente por la parte contable y bueno el último fue Andrés y ta, que yo sola, quede yo y otro compañero más y después se fue y ta, quede yo sola hasta que unos tres o cuatro meses hasta que entró Alfonso y Rubén pero Rubén se dedica más en la parte México básicamente a mis tareas yo llevo España con Alfonso y llevo en realidad todos los gastos AUCI y en su momento llevaba lo que era cooperación Sur-Sur o sea todo lo que es gastos lo tengo todo definido sale por mí o sea todas las cosas que quieran comprar o pasan a través de mí, por problemas de comunicación hay veces que he interponen o superponen mis tareas y las termina siendo un compañero y las cuales yo no lo termino entera.

Y eso sí lo hablé con Andrea antes de irse y bueno ella iba a resolver entonces como que está ahí está ahí.

¿Sientes que cuentas con las herramientas necesarias para cumplir tu tarea?

Me gustaría hacer algo otras cosas. Capaz que Andrea siempre nos propuso hacer algún curso o hacer cosas, yo le he pedido pero ta, hay cosas que los cursos que salían acá de Presidencia una vez que pedí para hacerlo era sólo para funcionarios no sé era Excel más avanzado. En realidad en a mí me gusta Excel y llevo todas las planillas en excel y no se pudo en ese momento Andrea hablo y ta. Y después. Quedó ahí.

¿Estás satisfecho con tu quehacer laboral? Especifique

No estoy satisfecha con el rol. No sé si con el rol sino. En marcar ciertos límites que creo que nadie, no están marcados. Sea como, yo veo al venir del ámbito privado, no pasaría esto. O sea que se bajo un lineamiento y nadie se pueda hacer el vivo nadie puede tocar el trabajo el otro, osea es como otra conducta y acá como es que nadie dice nada. Entonces.

Pasa, es lo que yo veo. Capaz que estoy totalmente errado. No sé.

¿Cómo crees que puedes mejorar tu tarea? Especifique

Sí obvio. O sea siempre se puede mejorar.

¿Tienes conocimiento de cómo trabajan todas las áreas de la agencia?

Sí, si alguna cosa tengo, me quedan las dudas pero si en la parte que está xxxx, xxxx y xxxx osea trabajan juntos y xxxx. Después el rol de la sectorialistas cooperación Sur-Sur el área de becas Felipe que también lleva cooperación sur con México. Eso creo. A grandes rasgos.

¿Crees que se pueda mejorar algún procedimiento o diseño de gestión que pueda repercutir favorablemente?

Si la comunicación es fundamental. Osea nosotros, viste cuando ustedes expusieron que Yo les di, desde mi punto de vista que me había parecido muy bueno porque nunca. Se llegó a analizar el área de comunicaciones a tener una visibilidad como la que tiene hoy en día. Que estaba estancado. Y se quiso hacer cosas pero en realidad siempre quedó.

Mira yo desde mi trabajo en realidad la parte de comunicación y tenemos un buen procedimiento con lo que es España que en realidad lo lleva Cynthia. O sea que en eso. No tenemos problema. Y después en realidad, no, Han surgido sí han surgido algo en realidad. Lo he planteado. Y. He Tenido buena respuesta.

¿Te sentís parte de la organización?

Si, lo que pasa es que para mí el área de administración es como que está más por fuera de todo, como que no estás al tanto de toda la situación. Vos estas para tipo, hay plata no hay plata es. No estás enterada a que evento van, que están haciéndoselo. Es muy difícil no. Como que no estás empapado en todo lo que están haciendo y bueno si te enteras es por pasillo. Porque te piden algo para un determinado evento y ahí te mandan y ahí lees un poco, sino.

¿Qué estudios tienes?

Yo hice en la EDA y después empecé a hacer contador y no lo termine, y este año nada que ver arranque a ser técnico prevencionista o sea nada que ver , es toda la parte de seguridad de las empresas. Son cuatro años en Ingeniería Técnica prevencionista.

Sí, yo en realidad yo le empecé bien después tuvo unos problemas familiares en el medio, complicados me impidieron, después a engancharme me costó, viste que decís no avanzo no avanzo y te preguntas por qué por qué. Y capaz que no era lo mío.

Porque llegué porque me gustaban las más las materias que había sinceramente y empecé un poco a ver qué es lo que estaban pidiendo más, trabajo. Entonces se evaluó ahí y es una carrera nueva. Y en unos años iba a haber mayor demanda. Entonces a lo cual al no estar cómo funcionaría y al ser contrato Pnud, si quisiera en algún momento poder irme y al haber también o sea no terminar Contador, hoy en día y no tener un máster o seguir estudiando es muy difícil también generar un buen sueldo entonces tuve que pensar bien que podía seguir. Claro entonces tuve que elegir algo que me sirviera para tipo después. En realidad empecé a ver qué cosas había a buscar a buscar y ta llegue a eso y empecé a leer las temáticas me gustó y dije estoy haciendo eso.

¿Intereses laborales o de formación tienes?

A mí me gusta la parte que yo llevo o sea realidad de números todo eso es lo que más me

gusta porque lo hice. Me gusta. No me gusta más la parte de evaluaciones o lo que...

¿Cómo visualizas a la agencia en el futuro?

No, es que para mí tienen muchas variantes o sea. Capaz que la agencia no era lo mismo cuando estaba Martín que ahora cuando está Andrea o sea depende, de muchas cosas. No sé si Andrea siguiera, si es que puede, la puedo visualizar aquí a un año y medio. Y si Andrea nos iba a hacer otra cosa. Es como que. Depende de la persona que venga.

¿Qué gustos o dispersiones tenes?

En realidad trato de hacer gimnasia o pilates. Antes de entrar acá. O sea que estoy todo el día afuera prácticamente, me gustaría ir al club pero no, pero al club en realidad no puedo, no me da el tiempo físicamente y ta, eso o sea eso tengo una rutina ya marcada me levanto los lunes miércoles y viernes voy a hacer pilates después vengo para acá. Si, en verano cuando no tengo clases hago tenis, si trato de hacer mucho deporte. Siempre hago deporte. Si vivo cerca de las canchas del parque rodó y hago tenis.

Después voy a clase pero me gusta poner el hecho de que sí hace algo eso sí y ver si así me gusta. Si el verano vamos que no tengo clases hago tenis

¿Qué medios de comunicación interna crees más eficiente para la agencia?

No en realidad siempre se manejaba a través de los correos en las informaciones y después normalmente alguna pero siempre en realidad. El correo me parece que es algo que todo el mundo está haciendo en todo momento.

El correo electrónico te parece un método efectivo para recibir información sobre actualidad política vinculada a la temática de AUCI? Clipping de prensa.



Sí yo creo que sí. Bueno yo lo que me pasa es que yo al no estar empapada como vos decís en los temas a veces quedo como en orsai de decir y esto que es.

Te parece viable tener un grupo de whatsapp laboral (regulado) para compartir las acciones y actividades de AUCI?

Yo no estoy en el grupo de Whatsapp.

¿Qué actividades crees más eficiente para la integración de los/las funcionarios/as de la agencia?

Es todo un tema, ya tuvimos una jornada integración. No resultó. Yo sé que puso toda la mejor voluntad Andrea pero no resultó. Fue en Zonamerica tuvimos un día. Con recursos humanos de OPP. Si, en realidad estuvo buena en sí, pero hay veces que es difícil limar las asperezas que sí tienes con alguien o sea por más que hagas todo el esfuerzo.

Bueno esta es la que me viene a la mente como la quisieron. Al principio se festejaban los cumpleaños ya hoy en día no, se traían masitas, hoy en día ya no funciona absolutamente nada, yo creo más que nada el clima que hay, es una lástima que se haya perdido todo eso. También Andrea quiso recuperarlo en la jornada de integración y ta.

Ese quiebre fue por un problema que hubo, entre compañeros. Sinceramente no se mucho, paso algo cuando se fue Martín, y después otras cosas más que sucedieron y ahí fue...en la gestión de Andrea, en realidad cuando Martín se fue y tuvo que acomodar cosas, gente acá y ta, y creo tómallo entre comillas porque no se bien yo, y después con tareas de algunas personas y después hubo un problema entre compañeros y ta. Hay mucha susceptibilidad entre todos, nose si se dan cuenta, son muy susceptible a todo.

No es un tema de la gestión, lo que si capaz que Andrea no comunica o dice mucho las cosas siempre yo las veces que he podido hablar con ella se lo he dicho y capaz que

faltaba también eso, comunicación porque, qué pasa si siempre te enteras de las cosas en los pasillos y a veces no está bueno eso es un error gravísimo. Es horrible para mí es lo sea la directora es la que tiene complicado o sea no puede ser que siempre te termines enterando las cosas por los pasillos y después cuando ya está todo el mundo enterado Andrea sale a comunicarlo y eso me parece que, este ahí, ahí faltaría además, lo veo ahí y como siempre se arman las cosas antes de o no sé si están o yo no tengo idea lo cuento, si está enterada Andrea si no sé no sé, pero siempre se sabe antes de cómo hacen.

Sobre la instancia mensual de reuniones internas para intercambiar información, qué opinión tienes? Tienes alguna idea para mejorarla?

Antes había empezó Andrea inicialmente como reuniones una vez al mes. Después no sé qué pasó. Eran reunión de equipo donde más o menos cada uno iba contando en lo que estaba. Está bueno Sí está bueno. Capaz que algunos se iban mucho de tema pero está cada uno en realidad hablaba y en qué estaban en ese momento. Qué es lo que estaba sucediendo después no sé por qué motivo no se siguieron. La verdad no recuerdo.

Si inicialmente fueron así, los primeros meses que estuvo Andrea, después fue todo una transición. Yo la admiro no sé como hace. Llega, va viene, va para acá.

#### **10.4.2. Entrevistado 2**

**¿Cuál es la función de la agencia uruguaya de cooperación internacional ¿Qué fines busca?**

La agencia tiene que coordinar la cooperación internacional que el país recibe la que el país brinda. Para contribuir al desarrollo para que la cooperación que recibimos. Por ejemplo no haya proyectos que se superpongan entre sí, que realmente sume valor y que

sea sostenible o sea que los resultados queden y que otra institución no vuelva a ser otra vez el mismo proyecto que eso se acumule.

Creo que esta es una función de la agencia y saber cuál es la cooperación internacional que Uruguay recibe brinda también posicionar a Uruguay en el escenario internacional en cooperación también me parece que, es algo que buscamos también como para justamente para poder también, contribuir al desarrollo de Uruguay. El fin último es ese me parece de la cooperación. Y la ofrecemos lo mismo contribuir al desarrollo de otros países.

### **¿Cuáles son los “valores” que destacas de AUCI?**

Valores. Bueno no sé me parece que. No sé si son valores o no pero bueno hay una cosa que creo que a la agencia pueden representar es la cooperación en sí tiene la palabra cooperación tienen un valor que tiene que ver con la solidaridad y con trabajar juntos para algo no. Sería lo opuesto a individualismo que cada país en este caso que hacemos cooperación internacional cada país hago las cosas por su lado otro valor me parece que es la articulación o sea el tema de sumar actores de, eso de intentar articular y sumar y que haya sinergias positivas entre los proyectos y entre los actores. Me parece que es un valor también de transparencia creo que también no es, capaz no es lo que más se asocia a al rubro en el que especialmente pero creo que sí que es que hay una política de transparencia por lo menos en lo que se trabajaba y los datos siempre fue así.

Y después a nivel interno me parece que también como el tema de la calidad. Yo creo que es un valor en la agencia o sea. Que las cosas se hacen con cierta calidad o bastante. Por lo menos desde el punto de vista bastante profesionalismo y calidad creo que eso también tiene que ver con los valores del equipo de todo el equipo de trabajo pero en general es como. Es algo que se apunta a las cosas sea buena calidad. Cualquier cosa que se organice o que se haga.

### **¿Qué rol laboral cumples dentro de la agencia?**

Es una buena pregunta, bueno hasta hace poquito era la responsable de Sistemas de Información y de indicadores como el nombre del puesto pero tenía que ver más con que soy estadística y que es una capacidad que no hay en la agencia tampoco.

Entonces bueno todo lo que tuviera que ver con indicadores y metodologías todo eso era algo que yo hacía que todavía se iba haciendo más o menos. O sea estamos en transición con Amaranta que va a tener ese rol y yo hace un tiempo también hace desde 2016 estoy trabajando en el área de Gestión de Conocimiento. Bueno ya estaba trabajando porque de última es la misma área pero estaba trabajando más con los temas, de la planificación de la agencia, de la hoja de ruta y la cooperación internacional. Los temas por ejemplo. Internacionales todo lo que fue el debate y el posicionamiento de Uruguay por la graduación.

Y eso implica también acuerdos y generar posturas comunes en algunos foros y trabajar para eso. Trabajar tras bambalinas para eso, bueno, eso es algo que vengo haciendo de 2016 y ahora en realidad pasaría como hacer más bien eso en temas como la agenda 2030, todos esos, temas transversales y dejar un poco la parte del sistema información básicamente eso lo que estaría dejando pero si no tengo un claro cargo puesto tal cosa no lo sé. Fue un cambio interno pero...

### **¿Sientes que cuentas con las herramientas necesarias para cumplir tu tarea?**

En general sí, cuando pase a, ahora a dedicarme sólo a esto de gestión del conocimiento. Me hice un curso este año ahora estoy haciendo otro como para estar más empapada y si siento que por ejemplo las cosas más de, como la gente que tiene formación en Relaciones Internacionales de grado sabe cosas que yo las he adquirido por el trabajo y que ta capaz que en algún momento me gustaría hacer algo ni la carrera ni nada parecido pero si algún curso que expliquen algunas de esas cosas de forma más académica pero en

realidad no, en general siento que sí que tengo las herramientas y si no las busco. Digamos.

**¿Estás satisfecho con tu quehacer laboral? Especifique**

Sí estoy satisfecho.

**¿Cómo crees que puedes mejorar tu tarea? Especifique**

Y bueno. Yo creo que soy una creyente de los procesos participativos y creo que un poco la tarea de uno está relacionada con las tareas de los otros en una institución. Entonces. Más allá de mi desempeño personal que ta, que sí que creo que constantemente, estar aprendiendo cosas eso es la forma de mejorar mi tarea y esto que te decía recién de mejorar, estudiar algunas cosas que no son. No soy tan fuerte. Pero sobre todo trabajar en equipo para mí es la mejor forma de como de mejorar, no, todas las todas las cosas cuando la construcción del sistema de formación fue súper clave poder trabajar con todos los técnicos para definir bien la metodología si bien yo coordinaba eso no la definí yo sola digamos entonces eso creo que también es clave para que después el trabajo realmente funcione no porque los que trabajamos en cosas transversales necesitamos de todos. Entonces en ese sentido mejorar me parece que sí mejorando como más la comunicación en la construcción colectiva y en todas las partes creo que mejoraríamos todos nuestra tarea digamos en particular la mía porque trabajo en temas transversales.

**¿Tienes conocimiento de cómo trabajan todas las áreas de la agencia?**

Si. Bien.

**¿Crees que se pueda mejorar algún procedimiento o diseño de gestión que pueda repercutir favorablemente?**

Creo que hay dos cosas que me parece que estamos como en un debe, una es el tema de la organización de la información digital digamos el disco K. Creo que eso tenemos que mejorarlo y mejorar como más el protocolo, qué se guarda para que todo el mundo se le pueda encontrar y que guardas en tu carpeta personal para que tus archivos borrador y todas las miles de versiones. Me parece que si bien tenemos una organización de la información para que todos puedan ver. Claro cómo trabajamos en esas carpetas y en las mías también no digo en general todos estén, claro nos van quedando distintas versión, a veces no se sabe cuál es la última versión del documento como cosas o cosas que es muy difícil encontrar cuando la necesita, no está seguro dónde puede llegar a estar, entonces eso pero eso creo que mejoraría todo el trabajo en general, porque obvio, perdes menos tiempo si saber dónde están las cosas.

El tema del uso del calendario que también tenemos varias cosas yo creo que es una riqueza de la Agencia eso, que tenemos desde que yo entré ya existían hace seis años casi que estoy acá. Tenemos instrumentos para justamente para eso calendarios uno en el disco común es otro el calendario también en la medida en que, creo que está funcionando. Pero bueno que siga funcionando y fortaleciéndose esa herramienta. Por ejemplo para reservar la sala esas cosas que a veces son o reservar la computadora o no tenemos forma en realidad de reservar la computadora por ejemplo cosas así que son mínimas.

De repente es una herramienta mínima de organización pero que te ayuda a no pone energía en eso en el trabajo y que a veces se puede crear una rapidez con un compañero porque no pensaste que tenías la reunión en la sala, lo de la sala creo que ahora ya se soluciona por el calendario. Pero la computadora a veces tenemos una sola para todas las videoconferencias que en general hacemos todos bastante ese tipo de cosas y después. No sé me parece que. Que estaría bueno encontrar más espacio si en este año intentábamos hacerlo con los encuentros de gestión de conocimiento y todo pero ta, como que no, no va por ahí parece no hay gente que participa y gente que no, cómo encontrar espacios para

construcción colectiva no sea para construir entre todos. Estas cosas y otras que nos pueden ayudar a mejorar o sea encontrar esos espacios más, no sé que realmente sean como para pensar y para mejorar.

No sé ahora no se me ocurre alguna pero si esto de generar esos espacios me parece que eso ya de por sí genera nuevas ideas y nuevas herramientas.

Una cosa más que me olvide, en el tema de la inducción de las personas nuevas eso es otra cosa que creo que se puede mejorar porque antes había un manual y todo me acuerdo de entrábamos nos dan un manual y ahora no. Entonces ahí se establecían como las pautas más o menos de convivencia y está en el disco pero nadie ni nadie que se encargue de tipo llega una persona nueva le explica esto

Si existe pero esta desactualizado es de 2012 o algo así o sea 2013 hay que realmente hay que actualizarlo pero y además era muy largo era tremenda masa pero capaz que eso, o algo que sea más breve pero que te pueda explicar cómo es la organización porque al final dependemos de quién es el que voluntariamente explica a la persona que llega las cosas y qué cosas explica y qué cosa se olvida o qué, entonces creo que eso es algo muy sencillo en realidad que se podría hacer y que haya alguien que sí o sí tenga que estar, saber que va a haber alguien que le va a dar esa cartilla o lo que sea a la persona explicarle cómo funcionan estas cosas comunes por ejemplo que la gente se va enterando a medida pasa el tiempo. Claro, bueno si vas a reservar la sala cómo hacer, esas cosas simples pero que creo que ayudarían a construir esas reglas grupales y que no dependa de quien agarra. Yo creo que también sí porque además ahí fortalece las pautas. Estaría bueno.

### **¿Te sentís parte de la organización?**

Si me siento parte totalmente.

### **¿Qué estudios tienes?**

Hice una licenciatura en Trabajo Social una licenciatura en estadística y estoy haciendo una maestría en ingeniería matemática.

### **¿Intereses laborales o de formación tienes?**

Tengo intereses muy diversos, y me interesa mucho, ahora en este momento los temas más artísticos y de expresión que no tienen nada que ver mi trabajo si bien. Son cursos de narrativa y en el trabajo escribo un montón entonces. Puede tener una relación pero no lo hago por eso, no lo hago por temas laboral. Y eso como te decía hacer cursos cortos y sigo haciendo vinculado con el trabajo como ahora estoy haciendo una evaluación y gestión de conocimiento del BID y me sigue interesando formarme a nivel laboral pero sobre todo me interesa también hacer otras cosas pero más a nivel personal. E intereses laborales un poco era cambiar de tarea, está haciendo. Estamos en esa transición entonces.

### **¿Qué actividades temáticas de la agencia te motivan más?**

A mí me interesan todos los temas del desarrollo en realidad entonces ta, cualquier tema creo que en todos los temas me parecen interesantes del desarrollo de los temas ambientales me parecen interesantes. La ciencia tecnología también pero bueno eso es más por mi formación pero a mí me interesan obviamente los temas sociales.

Por lo mismo y creo que eso me interesa justamente lo que me gusta de este trabajo es como la vinculación entre si bien es cooperación internacional pero es cooperación internacional para el desarrollo.



Entonces todo lo que hacemos está vinculado a problemas de desarrollo y eso creo que en todas las áreas me interesa. Me gusta mucho la planificación y las cuestiones como que tienen más que ver con la metodología y eso está bueno me gusta y en realidad no hay ninguna área en particular. Lo que hago me motiva la parte de gestión del conocimiento. Justamente cómo gestiona el conocimiento para que la institución cumplan sus objetivos y para que el sistema nacional de cooperación también pueda compartir conocimiento y mejorar la cooperación que hace y que recibe al sector. Las herramientas son infinitas además osea las posibilidades que se te pueden ocurrir cosas.

### **¿Cómo visualizas a la agencia en el futuro?**

Si va a seguir igual no sé, porque en realidad, bueno, siempre. Cuando hay un cambio de gobierno pues puede pasar que el tema se le considere más o menos importancia política o que consideren que tienen que estar más vinculado a un lado a otro no como que no sé qué va a pasar.

Pero cómo visualiza haría como que cuando toman un rol más importante en la cooperación que hoy Uruguay ofrece y también ayudar a coordinar un poco eso. Por qué en realidad Uruguay. Ofrece o sea aporta a organismos internacionales aporta a proyectos regionales. Recibe estudiantes en la universidad pública. Hay cosas que se hacen esa ayuda humanitaria a veces ante crisis internacionales pero en eso no está sistematizado como si esto es todo lo que Uruguay aporta y eso sería un trabajo que se visualizó que la agencia podría hacer. Y. Otra cosa que no se. Creo que se está haciendo OPP con las intendencias. Pero también sucede que por ejemplo en Colombia la Agencia de Cooperación Internacional también se ocupa de hacer lo que llaman cooperación "colcol" que es cooperación dentro de Colombia entre los distintos departamentos. Y bueno siendo que la cooperación internacional que Uruguay recibe ha bajado y va a seguir bajando seguramente. Quizás también otra además de enfocarse más también en la oferta de Uruguay y en las nuevas oportunidades de cooperación en buscar nuevas oportunidades para seguir haciendo cooperación. Otra cosa también podría ser

transformar ese valor de la cooperación también a nivel nacional entre las instituciones que puedan cooperar entre sí contribuir a eso que es una de las cosas que la cooperación a las que la cooperación ha contribuido bastante porque logra sentar en una mesa de actores de distintos niveles de gobierno o Estado sociedad civil etc., cómo contribuir a eso. Creo que es algo que también la agencia si bien no es el corde hoy en día no es el Corde Suc, de su misión pero podría transformarse hacia ahí también podría ser una posibilidad.

### **¿Qué gustos o dispersiones tenes?**

Me gusta todo lo que ver con las artes básicamente artes literatura, artes plásticas básicamente eso, hago deporte, hago biodanza. No sé si es gusto o una dispersión creo que ni ninguna de las dos cosa, sí básicamente eso.

### **¿Qué medios de comunicación interna crees más eficiente para la agencia?**

Cuáles serían las medidas. El Correo. Sí yo lo que creó para mí desde mi punto de vista es pararme, lo que yo hago que siento que es más eficiente pararme y conversar con los compañeros directamente. Estamos somos 20 personas 25 personas en la agencia y yo prefiero hablarlo igual mando mails. Pero. Como que eso me parece la mejor comunicación personal interpersonal y bastante posible en este lugar y ta además si por correo obviamente.

Creo que ese son el tema del calendario grupal a veces te da una idea de qué estamos haciendo y dónde está como ir a encontrar dónde está y después poder preguntarle cómo estuvo tal cosa. Creo que eso esta bueno también.

**El correo electrónico te parece un método efectivo para recibir información sobre actualidad política vinculada a la temática de AUCI? Clipping de prensa.**

Sí me parecería útil. En general. Las noticias que tienen que ver con temas de cooperación en sí mismo son muy pocas. Sí hay cosas más de Relaciones Exteriores o de temas de desarrollo que ahí es todo súper amplio entonces me parecería difícil de recortar, de saber, porque también hablar de todos los temas del desarrollo para Uruguay el tema de políticas públicas nosotros estamos con una intersección entre las políticas públicas y entonces tenemos que estar informados sobre los avances en las políticas públicas y así al mismo tiempo. Sí obviamente sobre las cuestiones internacionales más generales porque tenemos que saber si necesitamos cooperando con Paraguay mañana en cambio de presidente y bueno hay que saber que cambió el presidente no, eso es lógico.

Pero no le veo. O sea, sí me parece que está bueno recibir información vinculada a esos temas pero no sé si cómo sería para recortar de prensa como sería la práctica. Yo en particular para estar informado de eso por ejemplo de las políticas nacionales entro todos los días a la página de Presidencia y ahí, por lo menos de las políticas del poder ejecutivo, voy viendo cómo ta, hay un millón como priorizas, no sé, cual es más importante que otro.

Por lo menos mira los titulares y si hay una noticia en particular de cooperación que a veces hay la leo, o de algo que me interese pero por lo menos ahí me voy manteniendo informada de los cambios a nivel del Estado de las políticas públicas que es importante. Y después la parte internacional sí. Capaz que. Además de noticias más internacionales

De cuestiones que pasan en el mundo como ahora las caravanas de migración. Está bueno porque más ahora en el área donde estamos nosotros que trabajamos a veces con estos, con los documentos internacionales, está buenísimo estar al tanto de las cuestiones que pasan en el mundo también las que eso y la cooperación internacional y como van los debates están súper relacionados. Pero. Bueno no sé no sé si de esa manera si con clipping de prensa. Quizás. Quizás lo internacional si y lo nacional no sé. Cómo podría recostar. No.

## **Te parece viable tener un grupo de whatsapp laboral (regulado) para compartir las acciones y actividades de AUCI?**

Me parecería bien si. Sí creo que WhatsApp ahora se distorsiona un poco con esto de mandar tuits y cosas así que es verdad que por lo menos para mí a mí yo soy a la antigua ahora dicen que hay que la gente más moderna, no separa tanto del tema el trabajo con la vida personal.

Y a mí me gusta esperar porque justamente tengo mis intereses que a los que les quiero dedicar tiempo y que me parecen tan importantes como el trabajo. Entonces no me gusta estar de noche recibiendo un tuit sobre algo que hizo AUCI, nose cómo que no, te digo Twitter puede ser cualquier otra cosa o un evento que a mañana. Entonces ta capaz que estaría bueno separar los espacios y que una cosa sea para temas laborales así como conferencias o cosas o cosas que hacer agencia y otro sea para juntarnos, o mandar feliz cumpleaños.

Claro si podría ser una buena forma pero sí me parece importante que está regulado, en sentido sobre todo el horario cómo va a respetar un poco eso. Porque si no se vuelve como todos tenemos el celular todo el tiempo total qué hacer o que tampoco se espere yo tengo que contestar a cualquier hora o cosas así porque está. Igual de hecho a veces lo hacemos porque alguien esta emisión no sé qué bueno también es excepcional no es la regla.

## **¿Qué actividades crees más eficiente para la integración de los/las funcionarios/as de la agencia?**

Integración, sí pienso que hay algo más informal y ya que se, en un momento tuvimos una época una época buena a nivel de integración creo que muy buena.

Yo creo que igual ahora es como más la visión a veces que hay negativa. Creo que tiene que ver con eso con el contraste y no tanto con la situación actual en sí misma porque me

parece que, en lo personal yo siento, que hay cierta integración. Claro que personalmente sí tiene que ver con esto del contraste que no es en sí mismo un problema o sea es mi visión muy parcial pero como que no es tanto como un tema sé que haya problemas de relacionamiento o algo así.

Creo que no hay o hay algunos muy focalizados. Pero. Sí me parece que en esa época lo que hacíamos pero claro salían espontáneamente también salíamos a veces varias veces por año salíamos a tomar algo, a comer algo, no me acuerdo quién era pero alguien lo organizaba o sea tenía, esa algo que salía naturalmente y después alguna vez fuimos para afuera a pasar el día como lo que había surgido ahora que se canceló por otros problemas o sea por tema de salud o sea la intención estuvo y estuvo, yo que sé eso creo que esos espacios están buenos los otros que son más articulados como que organizados aunque sea fuera lo que sea pero organizados como que siempre tienen esa cuestión del cáliz laboral no se qué. Que si vienes de integración pero ta, igual ta está bueno. Yo creo que todo suma. No sé cuáles son las actividades más eficientes pero. La integración. No sé nunca probamos a hacer yo sé hacen las empresas que hacen se van. A Jugar al ping pong nunca probamos hacer eso tampoco tiene que ser algo adecuado para el personal como. Sí por eso nunca hicimos nada. Sí está bueno no sé. Hemos hecho actividades como más organizadas para poder, trabajar en equipo digamos o actividades más espontáneas donde alguien dijo vamos a tal lado como sale un asado.

**Sobre la instancia mensual de reuniones internas para intercambiar información, qué opinión tienes? Tienes alguna idea para mejorarla?**

En la anterior gestión y en esta tuvimos también reuniones, intentos varios de echo tuvimos un curso de facilitadores y ahí sacamos algunas ideas para mejorar nuestras reuniones. El problema es que, hubo dos como dos formatos uno era hacer como grupos chiquitos por decir, nos reunimos nosotros cuatro Karen, vos y Laura. Pero eso como que en general era más como para reunirse con la dirección. Mi sensación no, igual yo siempre fui un equipo unipersonal.

Entonces mis reuniones eran, en la gestión de Andrea si se hizo como un área entera. Pero antes era comunicación gestión de conocimiento era Karen, y yo que era sistema de información entonces éramos, trabajamos muy articuladamente pero nadie nos pedía que fuera una unidad. éramos tres áreas transversales. Andrea eso le concibió como un área un área unida que tiene bastante sentido porque en realidad son todos los temas transversales es como una visión general de las distintas cuestiones. Está bueno pero. como que. Ese tipo de reuniones no terminaban siendo no tanto para mejorar la comunicación interna sino como con el jefe de algún modo.

Y creo que tiene cierta utilidad para mí por lo menos estaba bueno el tema por el tema del seguimiento. Entonces hacía una reunión se hacía una orden del día se ponían los temas y después Secretaría hacía un seguimiento también de eso y la siguiente reunión se volvían a tratar como que ordenaba un poco el seguimiento de los temas porque a veces eso es una dificultad que tenemos para el seguimiento y somos muchos involucrados a veces en algunos temas como el tema seguimiento como que más bien va por cada uno y no como una cuestión organizacional de seguimiento, pero también hicimos reuniones que eran multitudinarias casi todos te diría.

Por ejemplo creo que el área contable iba solo una por el responsable a becas siempre lo discriminaban y nunca lo incorporaban, a la Secretaría no, y todos los demás todos los técnicos estábamos en la reunión, y ta, era muy difícil porque las personas ponían todos los temas y había gente como pasa en todos lados que parecía que todos sus temas eran muy importantes entonces ponía todo es gente que pasaba que no traía ningún tema o traía una cosa y entonces quedaba muy balanceado y después quedaba una lista de cuatro millones de temas como que hay déficit iguales o sea yo considero que es mucho mejor esa comunicación personal de poder hablar que mandar un mail y decir estamos en esta cosa no, es mucho mejor. Pero el problema es cómo organizarse en un momento llegamos con este taller que habíamos hecho llegamos a poner un reloj de arena como para que si sortear los temas para hablar que no hablara dos horas a una persona entonces sorteábamos los temas con un bolillero todo Vicky en ese momento era la asistente de Martín y era la que ideaba todas esas pero hasta que se termina haciendo reuniones muy largas como muy para informar entonces no termina siendo tan productivo. Yo creo que

esta bueno igual no sé pero hay que ver cómo seleccionar algunos temas o algo no, osea no poder, y que sea más participativo en el sentido de que no sea solo de decir estoy en esto estoy en esto estoy en esto es como.

Eran para intercambiar información tal cual como dice o sea para intercambiar información. Yo con Andrea lo hicimos algunas veces también pero no recuerdo tanto un acuerdo de Martín era más sistemático, no sé bien. Cómo sería la. Cuál sería la mejor forma de hacerlo. Bien sea con algunos temas más importantes o con algo que realmente.

### **10.4.3 Entrevistado 3**

**¿Cuál es la función de la agencia uruguaya de cooperación internacional ¿Qué fines busca?**

Tiene la función de hacerlo el ente rector de la cooperación en el país. Articular todo lo que las necesidades de las instituciones nacionales o el gobierno nacional.

Con capacidades de otros socios ya sea de cooperación tradicional o de cooperación Sur-Sur. Otros socios de la región o de otras regiones. Pero bueno todo lo que tiene que ver con el seguimiento de la gestión la administración todo lo que recursos de cooperación internacional tanto recursos financieros digamos o de asistencia técnica.

Qué fines busca. Bueno creo que alinear todo lo que es la cooperación internacional a las prioridades nacionales del gobierno.

**¿Cuáles son los “valores” que destacas de AUCI?**

Digo te puedo decir te puedo decir no porque no me lo sé de memoria pero los valores que aparecen en la o sea como la misión y la visión general así no me acuerdo y no sé si realmente son los que lo que digamos que yo podría destacar.

Lo cual creo que lo que más se destaca es que a pesar de las complicaciones o de estar inmerso en un ambiente tan político y demás creo que logramos hacer un trabajo técnico que logra alcanzar sus objetivos.

Independientemente de los problemas que pueda haber internos o externos factores políticos desde el exterior o lo que sea el trabajo termina saliendo y no sé si llamarlo profesionalismo pero no lo quiero etiquetaba.

Pero bueno creo que es lo más destacado.

### **¿Qué rol laboral cumples dentro de la agencia?**

Soy responsable de gestión de cooperación Sur-Sur eso en criollo, eso significa como estar en casi todas las etapas de lo que son lo que es el ciclo de gestión de proyectos o de iniciativas sobre todo en la etapa de negociación y de planificación y ejecución. Más que nada la etapa de seguimiento y de evaluación no me corresponde a mí sino a la sectorialistas.

Pero yo participo en toda la etapa de negociaciones ya para que los proyectos se formulen y sobre todo después hacer que las cosas sucedan que lo que está escrito pase pero más bien es una tarea más de gestión. Por eso el rol de responsable de gestión.

### **¿Sientes que cuentas con las herramientas necesarias para cumplir tu tarea?**

Si. Con las herramientas sí.



### **¿Estás satisfecho con tu quehacer laboral? Especifique**

Con mi forma de trabajar si estoy satisfecha aunque no cien por ciento porque yo soy muy perfeccionista y siempre creo que puedo mejorar más pero en realidad yo no estaría tranquila conmigo si no supiera que estoy haciendo bien mi trabajo. Hay cosas que no dependen de mí a veces ahí digo que se trancaron un poco las cosas.

Y eso es lo que me hace sentir del todo bien. En la diaria no digo que siempre pero me pasa bastante seguido que dependo de otros como para que las cosas se hagan de la forma que yo les daría a cada uno tiene su forma, y bueno a veces las formas de otros no es tan del todo a la altura que yo juzgaría como eficientes. Pero bueno es un tema mío también.

### **¿Cómo crees que puedes mejorar tu tarea? Especifique**

Sí tal vez no la mía específicamente pero la tarea de toda la agencia me parece que sin caer en la rigidez de tener todo compartimentado me parece que a veces falta con un poco de orden y de acuerdo a la manera de trabajar de todo el mundo. Digo no todo el mundo sabe fijarse prioridades o las prioridades son distintas para cada uno entonces a veces me parece que falta un poco de orientación en cuanto a cómo encarar las cosas y qué es lo prioritario y lo que no y no digo como, bajar línea pero como de tener claridad en ciertos lineamientos me parece que eso, a veces hace agua helada o no mi tarea específicamente porque yo lo que no se lo pregunto y me arregló de alguna manera pero para la institución en general sí me parece que eso puede mejorar.

### **¿Tienes conocimiento de cómo trabajan todas las áreas de la agencia?**

Bueno me falta un poco de conocimiento es igual en todos los años que estoy acá. Creo que no sé muy bien cómo se maneja becas en grandes líneas qué es lo que hacen pero en el quehacer diario me pierdo un poco y lo mismo con gestión de conocimiento sobre todo

no comunicación o base de datos y no gestión de conocimiento propiamente dicha. O sea que si me preguntas qué están haciendo hoy desconozco no sé si están elaborando algún paper específico o están trabajando solo en la hoja de ruta o están produciendo alguna otra cosa. Me falta un poco. De información en ese sentido el resto de las áreas, el área de fuentes trabaja bastante parecido a cómo trabajamos en Cooperación Sur-Sur y el área administrativa contable es transversal y lo mismo secretaría. O sea que sí tengo conocimiento.

**¿Crees que se pueda mejorar algún procedimiento o diseño de gestión que pueda repercutir favorablemente?**

Bueno, venía con lo que te decía en la pregunta 6. A veces me parece que falta como cierto orden digo los procedimientos a veces como que te encasillan demasiado no pero hay cosas acá como que falta definir o por lo menos roles y funciones específicas. Y también que si la persona que está encargada no las cumple o ya siempre algún compañero termina. Por eso te decía que las cosas salen pero a veces salen porque algún otro algún otro se hizo cargo porque bueno hay que dar una respuesta y entonces rascamos de donde sea. Y nunca termina pasando nada y como que mucha gente que está recargada de trabajo porque es la que más es de las personas que más hacen. Entonces me parece que eso no es muy justo.

**¿Que darse cuenta aparte quizá de alguna línea de la gente que está la dirección de algún procedimiento existió algún procedimiento?**

Bueno hay un procedimiento es el que más se habla porque es el único que existió. Yo creo que el anterior director era muy cuadrado no nose si alguien te lo ha mencionado, pero él para todo había un protocolo para todo tenía un protocolo y bueno ta. Tampoco es que vas a llenar de reglas y de líneas porque tampoco sos un militar para sancionar sino está hecho nada no funciona así. Entonces hay que encontrar un punto medio entre lo que

está arreglado y si lo reglas es para algo después porque si no se cumple. Digo algo pasa y eso no sucede. Procedimientos como el preguntadas uno específico hay uno, que creo que se llama protocolo pero no estoy seguro que procedimiento para cómo se relacionan sectorialistas y el área de puentes que es un protocolo un procedimiento que se hizo hace muchos años pero bueno establece bien claro cuáles son las funciones de cada área donde va una va otra. Eso obviamente en la diaria no es tan estricto. No es tan lineal. Pero me parece que es que como digamos es el que más se nombra porque creo que tan bien es el que menos se cumple. Entonces. Para qué va a mandar protocolos que no lo van a cumplir. Me parece que sí que harían falta algunos, pero ta, también tenes que poder, entrecomillas hacer un seguimiento de si eso se cumple y se cumple y qué pasa si no se hace.

### **¿Te sentís parte de la organización?**

Parte sí. A ver hace casi diez años que estoy acá. Si me siento parte pero también siendo muchas veces frustración o desmotivación o impotencia por alguna de las cosas que te mencionaba. Y alguna otra que me la reservo.

### **¿Qué estudios tienes?**

Soy licenciada en Estudios internacionales, Relaciones Internacionales más o menos lo mismo, soy traductora de inglés español y ahora estoy estudiando Diseño de Interiores. Nada que ver. Pero bueno esto es un poco parte de mi descubrimiento personal de este año pero que tendría que haberlo hecho hace muchos años. Siempre anda buscando mi vocación. No sé si esta lo es. Quiero decir diseño pero sí estoy segura que lo que estudié en mi juventud no me llena para nada.

Ya sean buenas relaciones internacionales y muy bien que lo diga pero con la sinceridad que me caracteriza. Digamos que la cooperación no es algo que me apasione.

### **¿Intereses laborales o de formación tienes?**

Si ahora estoy muy interesada y muy motivada con el diseño interior también queda muy mal que no tengan nada que ver con esto pero bueno. Sí así como diversificados mis intereses no son muchos pero los que son distintos entre sí.

### **¿Qué actividades temáticas de la agencia te motivan más?**

No digo los temas de comunicación y todo lo que es posicionamiento de la agencia o del país en redes sociales pueden manejar redes sociales pero todo lo que es publicación o edición de documentos o digamos mensajes a transmitir al exterior y al interior de la agencia sobre todo el exterior. Me interesa todo lo que es la comunicación y cómo nos ven desde afuera. Te puedo decir que es lo que más. Me llamo más lo siento como más aterrizado. De lo que hacemos.

Y bueno no haber la cooperación Sur-Sur que es lo que yo a lo que me dedico. Que no hablé nada de eso, pero bueno no realmente digo si me siento motivado o que mi trabajo se valora sobre todo en el exterior yo con mis contra partes en general lo hacen sentir a uno que se siente que trabaja bien que es un gusto trabajar con uno bueno siempre participar en actividades del exterior y encontrarse con compañeros de otros países que uno lo conoce desde hace años y demás bueno. Eso también tiene cierta motivación para mí.

### **¿Cómo visualizas a la agencia en el futuro?**

Bueno depende de la prioridad política que se le dé en el futuro. Seguir teniendo el mismo rol que tiene ahora un poco más potenciados y si se le diera más prioridad a nivel político creo que dio para hacer una agencia de cooperación y como digamos no damos

problemas sino que las cosas fluyen de una manera o de otra. No somos, no estamos en el tope o en las prioridades de la agenda de lo que es nuestro consejo directivo o nuestro consejo directivo ha pasado años sin reunirse o por lo menos lo que nosotros decimos que el Consejo Directivo hace que darnos los lineamientos políticos estratégicos para nuestra gestión. Creo que no sé cuánto de eso se refleja en la realidad de la gestión diaria. Digamos que está bien el Consejo Directivo no debería involucrarse con los técnicos pero igual creo que hace falta más presencia de lo que por lo menos la presidencia de AUCI de la figura, del presidente si hace falta con más involucramiento con el trabajo de los técnicos. Lo que en realidad hacemos las cosas no.

Creo que la dirección también. No sé qué. A ver cómo decirlo tiene poca llegada o pocas oportunidades de reunirse o de sentarse en una mesa a conversar más descontracturadamente. Es una impresión mía. No sé si capaces se da pero de ir a tocarle la puerta al Presidente de AUCI y que esté a disposición. No necesariamente tiene que estar todo el tiempo o tiene mil cosas pero creo que o por lo menos la impresión que tengo y la impresión que tenemos varios es que no somos una prioridad y no.

En el futuro digamos si esta voluntad existe lo seremos pero si no podemos seguir así o empeorar digo. Hay casos en otros países en que las agencias o las secretarías de cooperación han desaparecido. Y se las han comido se las han captado las cancillerías.

Yo no digo que eso vaya a pasar acá pero como estamos inmersos como te decía al principio era un ambiente bastante politizado o que tiene que ver con la política digo que tiene más peso. También creo que para la Cancillería tampoco es una prioridad pues la cooperación. En general nunca ha sido una prioridad de gobierno pero aunque digan que sí pero si la Cancillería a mí me da la impresión de que la Cancillería mañana se esfuerza para llevarse a AUCI, se va, nos vamos, entonces.

**¿Que gustos o dispersiones tenes?**

Capaz no suena muy lindo ver me encanta mirar tele, series estar en mi casa soy muy casera. No familiar porque en mi familia es muy chica y media enquilombada pero me gusta me gusta estar en mi casa. No soy muy aficionada a los deportes así que no te puedo decir que eso algo que me interese. Pero bueno. Me gusta dibujar me gusta pintar Estoy descubriendo cómo es esa faceta mía. Me gusta viajar. Aunque no por trabajo no estando de vacaciones. Y bueno juntarme con amigos y bueno. Cada tanto es como que también me disperso bastante y no me gusta estar muchas horas haciendo una misma cosa es como que soy un poco inquieta y ansiosa. Pero bueno me gusta estar en mi casa y tener mi espacio mis cosas soy así.

### **¿Qué medios de comunicación interna crees más eficiente para la agencia?**

De los que hoy me parece bueno. Buena la iniciativa que se tuvo hace muchos años del calendario grupal. Eso me parece una idea por lo menos de que cada técnico dio para una cosa muy sencilla que si no lo ves en la silla sabes dónde está.

Pero además que bueno si tienes interés en lo que aparece tres niñas en el calendario puedes ir a preguntar che y esto que fuiste de qué se trata o me puedes pasar la agenda o a la próxima si hay otra reunión puedo ir contigo. Eso lo hace desde los instrumentos que ya tenemos herramientas como para saber en qué anda el otro. Me parece que es bien sencilla y concreta. Después bueno. Lo de los boletines que también hace tiempo que se está instrumentando este también es para afuera pero se distribuye el agencia pero no sé qué tan eficiente. Yo por lo menos no los leo. Te soy sincera o sea que no.

Y después lo que sí me parecía que estaba bueno y se dejó de hacer. Eran las reuniones de equipo periódicas pero yo siempre fui muy crítica con las reuniones equipo periódicas que se hacían porque el objetivo era que cada uno contara en que estaba o qué iba a pasar en las próximas semanas. Bueno. No sé me parece que habría que darle otro enfoque. Y siempre digo no sólo yo digo. Que otros compañeros también lo hemos conversado que en un equipo de 20 personas reunirse una vez por semana una vez cada dos semanas o

una vez por mes ya que cada uno cuente, digo las dos personas que personas que hablan las escuchaban muy atentamente.

Ya llega el último y sabe que está hablante quiere decir eso le da de comer. Imposible hacer una reunión de una o dos horas con un equipo que para eso es bastante grande.

Y nos hemos encontrado con que esas reuniones dejaron de hacerlo justamente porque no era muy eficiente. Pero no hemos encontrado una metodología que sea que conformará más o menos a todo y que todos pudiéramos por lo menos estar informados pero de grandes líneas no sé. Y no se dio tampoco. O sea siempre he sido muy crítica pero no se me ocurrió una alternativa. Entonces no sé pero sí creo que nos faltan espacios de eso de estar juntos y de conversar. Sí he conversado sobre el tema de trabajo y algún que otro espacio de integración. También hace falta a veces no toda la gente que se quiere sumar. Cada uno tiene sus agendas pero. Ahí. Es un tema.

**El correo electrónico te parece un método efectivo para recibir información sobre actualidad política vinculada a la temática de AUCI? Clipping de prensa. Te parece viable tener un grupo de whatsapp laboral (regulado) para compartir las acciones y actividades de AUCI?**

Prefiero correo electrónico que el WhatsApp que la segunda pregunta abre otra pregunta prefiero el correo electrónico te soy sincera aunque te acabo de decir que no leo el Boletín, o sea que me estoy contradiciendo. Es mejor tener como uno no tiene un vínculo 24-7 con la agencia ni tiene un teléfono laboral ni mucho menos es mejor que se concentre en todo lo que es el correo electrónico laboral y lo que sea bueno no WhatsApp. Y si tenemos uno institucionales para otro tema ya. Para allá organizamos una salida o si fulano, esperan los temas laborales me parece mejor dejarlos en las 8 horas que tampoco nada salvo que sea algo urgente o necesario estar informado.

**¿Qué actividades crees más eficiente para la integración de los/las funcionarios/as de la agencia?**

Bueno, esto no lo hemos hecho y también creo que es una denuncia del director anterior porque a veces la gente abusa un poco pero digo no me parecería mal organizar de una vez por semana nos juntamos en tal lugar a comer pero un almuerzo afuera y va el que puede ir pero digo no estar cada uno en sus escritorios comiendo o en el mismo en el comedor como igual en el comedor tampoco es como logras cortar del todo.

Entonces bueno una vez por semana o cada dos semanas organizamos un almuerzo afuera. Actividades de integración del tipo retiro o como le dicen en el sector privado de una vez por año o algo así en la jornada que a veces hacemos a principio de año. Como de recolección de metas o de cuáles son los objetivos para este año tal vez salir de la oficina pasar un día afuera haciendo ejercicio. O esas cosas creo que podría no sé si funcionar pero son alternativas.

**Sobre la instancia mensual de reuniones internas para intercambiar información, qué opinión tienes? Tienes alguna idea para mejorarla?**

Alguna idea para mejorarla. Sinceramente. No tengo no sé. No sé con la cantidad de personas que somos y lo diversos que somos también la diversidad de nuestras tareas realmente hacer un formato homogéneo también en una época se hacían como reuniones por áreas.

Creo que eso no está mal. Se hacían reuniones por áreas con la dirección. Eso. No lo veo o sea veo que es algo que se podría retomar o por lo menos. Lo que es el área o sea algunas áreas que son como transversales a la agencia que son sobre todo el área financiero contable y el área de sectorialistas.



Creo que sí tendríamos que tener lo que son las fuentes por lo menos alguna instancia como más si el diálogo es reducir el número de participantes porque somos menos. Y bueno creo que sí ahí como deberíamos hacer un vínculo más fluido.

Sí con gestión de conocimiento de estas instancias. Todos los martes o martes cada tanto, independientemente de la temática pero creo que es una buena práctica que hemos establecido de fijar un día y dejarlo ahí.

Ya sabemos que ese día puede haber una instancia de gestión de conocimiento y ahí bueno más o menos nos vamos informando de esto que yo te decía que no sé lo que hace el área pero para saber en qué está.

A veces esas reuniones saben que ese es el tema sobre el que están trabajando o se están concentrando en eso, o en la hoja de ruta o en editar alguna de este documento de trabajo que surgieron las tesis de maestría de los pasantes o cosas así. Eso sirve también para tampoco está. Bien ya

Muchas gracias

#### **10.4.4 Entrevistado 4**

**¿Cuál es la función de la agencia uruguaya de cooperación internacional ¿Qué fines busca?**

Gestionar la cooperación básicamente que el país recibe. Ver donde se necesita y tratar de conseguir cooperación. Y tratar que eso esté alineado a lo que son los objetivos de desarrollo del país.

**¿Cuáles son los “valores” que destacas de AUCI?**

Y los valores que tiene la agencia dentro de la agencia. Valores que la agencia brinda a nivel de sistema cooperación. Porque al nivel del sistema creo que es lo que le da un valor un plus a la agencia tratar de alinear precisamente la cooperación a los que son las necesidades de desarrollo.

Y otra cosa es lo que vos me decís a la interna y la interna. Destacaría el tema de profesionalismo. Destacaría el tema de saber seguir los temas de cooperación. No hay mucha gente que tenga conocimientos de cooperación en el país entonces eso le da como un plus.

### **¿Qué rol laboral cumples dentro de la agencia?**

Yo hago la parte de becas, de gestión de becas. Recibimos difundimos la idea es que las becas que tenemos generen el mayor impacto positivo en generar conocimiento en áreas que de repente acá no tenemos tan desarrollado. Colaborar en eso en mejorar.

### **¿Sientes que cuentas con las herramientas necesarias para cumplir tu tarea?**

En algunas cosas sí y en otras no tanto. Y nosotros por ejemplo para empezar a hacer lo de las charlas de becas. Nos faltaba gente ahora cuando vino Nadia y ahora con el cambio de Rodrigo los sentimos bastante dentro del área.

Nos falta más estructura de gente, *para la organización y evento de convocatoria?*

Sí, no es solo de los eventos, estamos bastante solos Santiago y yo en la agencia con este tema. Entonces eso se nota.

### **¿Estás satisfecho con tu quehacer laboral? Especifique**

Si en general sí, creo que siempre se trata de mejorar y de buscarle la vuelta a las cosas. En ese sentido sí hay errores, son buscados en la diaria.

**¿Cómo crees que puedes mejorar tu tarea? Especifique**

Sí, claro siempre se puede mejorar. Ahora nosotros estamos viendo de ver de poder desarrollar el tema de la redes de ex becarios y eso, creo que sí que hay muchas cosas para hacer en becan sobre todo tratando de ver el tema de cómo dar cooperación en la parte de becas como que necesitamos a veces más tiempo para. Darle un poco de pienso y que no nos coma la diario con el grueso del volumen de trabajo que tenemos es diario.

Colgar las becas de difundir de atender a la gente atender la llamada de atender público y claro a veces ponerle pienso y bajar la tierra lo que queremos hacer como más a largo plazo eso cuesta. Y ahora por ejemplo en esta etapa tenemos que volver a formar a otra persona que además es becario o sea que por definición se va a ir en un tiempo. Entonces ese esfuerzo es como, cuando teníamos a Nadia después que estaba formado empezamos a sacar cosas a flote que teníamos en la cartera. Entonces ese cambio nosotros nos implicó un cimbronazo.

**¿Tienes conocimiento de cómo trabajan todas las áreas de la agencia?**

Si.

**¿Crees que se pueda mejorar algún procedimiento o diseño de gestión que pueda repercutir favorablemente?**

Necesitamos mejorar lo que es la parte de comunicación. La que tiene que ver con la comunicación interna. A veces la mano izquierda que diga lo que está haciendo la

derecha y eso en una organización chica como la nuestra que somos 24 personas. No tiene gollete. Para todo desde cuando alguien se enferma que yo voy y digo pero uno no estaba entonces me escuchó y entonces no se enteró y tampoco vas a mandar un mail general fulanito está enfermo osea.

Cómo, ponerlo en el pizarrón algunos lo lee otros no. Como que nos faltan mecanismos de poder comunicarnos mejor entre nosotros. Eso como cosa de todos después cada área debe de tener procesos que seguramente pueda mejorar. Pero creo que ahí de repente es un tema más del área, incluso cómo se comunica en un área con otra. Eso.

### **¿Te sentís parte de la organización?**

Sí. Sí. Sí pero, sin pero sí yo creo que sí. La parte más por la tarea que hacemos a mí, proyecto es súper importante y a veces becas es como que está dejado de lado no, es como el hermano pobre de la agencia pero para mí lo que hacemos es importante, osea que esa camiseta yo la tengo puesta. De repente vos le decís a cualquier técnico que vaya a trabajar becas y siente como que lo estas degradando.

Y para mí no para mí lo que hacemos es súper importante. Entonces sí, la tengo puesta la camiseta probablemente tenga más puesta la camiseta de becas a veces que la de la agencia. Pero precisamente porque creo que becas está muy relegado. Y por eso te decía si pero, no era un pero en realidad. Era más que quizás tenga más la camiseta de becas.

### **¿Qué estudios tienes?**

Tengo dos maestrías, una en recursos humanos y la otra en desarrollo y cooperación. En realidad es eficacia de la ayuda el título pero son esas dos y tengo la licenciatura en Relaciones Internacionales. Soy abogado y tengo una de administración de empresas. Y tengo algunos post grados por ahí, post grado en estudios internacionales también.

### **¿Intereses laborales o de formación tienes?**

Sigo por la misma línea, me gusta todo lo que tiene que ver con la parte de neurociencia y de ver cómo mejorar el tema de comunicación y la parte de cómo comunicar en los grupos y esas cosas. Aparte de eso que. Como. Formación también. Y siempre trato de hacer algo todos los años porque me parece que. Algún tipo de formación de algo no, porque me parece que te mantienen la mente activa y conectado con la realidad. Creo que también por eso me gusta mucho dar clase porque ves cómo piensan otros que piensan distinto que vos puedes generar debate. Y eso siempre enriquece al que da la clase y enriquece al estudiante pero sobre todo también hay que dar la clase porque ves ópticas distintas lógicas de pensamiento diferentes ves cómo la gente evoluciona o involuciona. Pero ves otras realidades entonces eso siempre está bueno. Así que en su sentido y por eso hago esto otro no. Porque me parece que es una forma de buscar con la gente que vos trabajas nuevos mecanismos nuevos de comunicación, otros canales. Y entender más.

### **¿Qué actividades temáticas de la agencia te motivan más?**

Becas ta, me gusta pero en realidad hace mucho que estoy en becas muchos años pero todo lo que hace de ver cómo van con el tema de la graduación viste que pare y miré y dije bueno para qué pienso de estas cosas. Todos esos temas me gustan más allá de que a veces participe o no.

De cómo va la cooperación en ese mundo todo lo que tiene que ver con los países de renta media renta alta qué va a pasar para dónde va. Cuáles son los cambios que se espera que nos espera

### **¿Cómo visualizas a la agencia en el futuro?**

Creo que nos tenemos que aggiornarse. Creo que la cooperación cambió. Creo que nosotros tenemos que cambiar con eso. Por ejemplo la parte de becas, yo digo, ta nosotros tenemos que buscar la forma de entrar a brindar becas con programas que no sean caros trabajando de repente con una de la Udelar, juntándonos viendo cómo va a ser entrar a generar becas propias que no sean muy caras para el país pero sí generarlo y después entrar a trabajar después que tengamos eso como afianzado como un punto más. Ver cómo triangulares o no tratar de buscar fondos para poder hacer triangulaciones. Entrar a mechar eso creo que es lo que tendría que ser a futuro. Cómo va a ser a futuro. No tengo ni idea.

Me parece que necesitamos ponernos más la camiseta como para que eso se construya a nivel de agencia. Me parece que la agencia ha ido perdiendo ese. Ese primer impulso que tenía hace unos años atrás. Y eso sí nos preocupa.

### **¿Que gustos o dispersiones tenes?**

Qué hago en mi vida. Te vas a reír, porque me gusta armar cosas de bisutería y me gusta leer pero no tengo mucho tiempo y si termino leyendo termino leyendo cosas más de trabajo o de cursos o de algo de facultad que en realidad no hay mucha dispersión así que ponerle que lo más cercano que tengo es eso y si no siempre encuentra alguna cosa en mi casa para hacer de arreglar algo. Si se rompe la cisterna, o tengo que pintar alguna cosa de manualidades. Hasta ahí, me gusta caminar pero, también tengo los tiempos medios acotados entre padres hijos y trabajo y vida queda poco.

De hecho sí hice muchas pero no sé antes cómo hacia para que el tiempo me rindiera más. Ahora no me rinde tanto o estoy más cansada. Me doy cuenta que los deberes son como un momento mortal de la vida por qué no quiere saber de nada y es una lucha que se siente a hacer aparte yo soy de orden y el salió desbolado como el contrapunto bueno me tendrá que enseñar a relajar un poco.

### **¿Qué medios de comunicación interna crees más eficiente para la agencia?**

No sé porque. Es lo que falta pero yo no creo que sea solo un tema de de arriba hacia abajo creo que también es un tema de horizontalidad entendes, hay poca gente acá con la que vos trabajas bien y comunicado. Por ejemplo si yo tengo que trabajar con Cynthia. O cuando tenía que trabajar con el xxxx. No tenía problema no había una falla de comunicación. Pero son de las personas que te copian te avisan te dicen te dicen mira voy a tener tal cosa tal, son como organizadas en eso pero son con las dos personas con Nadia también es muy fácil, con Santi ta pero trabajo pegada a él o sea no cuenta.

Pero si no como que cuesta. Pero yo creo que es un tema de. Cómo lo hacemos. No me preguntes por qué hay gente con la que porque va más allá del trato por más que tenga un buen trato con ellos pero. Cuesta. Y como. Es como que faltara voluntades. Y creo que ahí se escapó un poco entonces sí cuál es el mecanismo no sé capaz hay que decir cuando vaya a faltar alguien lo ponemos acá. No lo ponen o no lo leen y lo mismo entonces si me decís cómo

Me decís una intranet y digo no es al cuete y me decís un mail, sí puede ser pero después está el otro que no leíste el mail, es cómo que te falta fluidez somos pocos tendría que ser como una cosa más ágil pero si cual. Falta voluntad.

Pero eso ya. Capaz que tiene que ver con otra cosa con un tema de más desmotivación en el trabajo. No sé por dónde van los tiros. Por eso ahí no lo tengo tan identificado.

### **El correo electrónico te parece un método efectivo para recibir información sobre actualidad política vinculada a la temática de AUCI? Clipping de prensa.**

Si me parece bárbaro. Eso me parece bárbaro porque. Por ejemplo hoy te llega, soy media despiste, no miro el informativo pero sin embargo me gusta leer las noticias entonces que me llega a mi mail me obliga a leer aunque sea a los titulares entonces algo te va a quedar

Aunque no entre y lo lee pero el titular te va a quedar. Entonces eso está bueno para este tipo de cosas. Distinto es con las cosas de la cotidiana de comunicar. Por mail puede llegar a tener una barrote ahí que al final no lees nada, ese punto no, es ver dónde está el equilibrio.

**Te parece viable tener un grupo de whatsapp laboral (regulado) para compartir las acciones y actividades de AUCI?**

A mí personalmente recibir cosas laborales por WhatsApp no me termina de convencer porque me parece invasivo. Y me parece que terminas a cualquier hora con cualquier cosa y no me gusta. Pero. Si se maneja en los horarios que tienen que ser o como tiene que ser. Podría ser. Una opción.

**¿Qué actividades crees más eficiente para la integración de los/las funcionarios/as de la agencia?**

Mira me parece que tener salir en fin de año como los cumpleaños como generar encuentros pero que sean. Más francos no, más francos el sentido más generados por nosotros. Que también se intentó que los de un mes le organizaban al de siguiente y así estás y cayo.

Eso me parece como más este mecanismo de integración pero me parece que necesitamos como instancias más relajadas no de la oficina porque si no te integras en la hora de la oficina. O por lo menos esa, la salida de Navidad que viene tal día yo que sé, no sé si el día de la cooperación, debe de existir en alguna parte pero generar como ese día o cosas, cosas de ese estilo. Me parecen más las hace más viables.



**Sobre la instancia mensual de reuniones internas para intercambiar información, qué opinión tienes? Tienes alguna idea para mejorarla?**

Pero sí me parece inútil. Hasta hoy no me acuerdo de cuál estamos hablando. Ya empecé que hace tiempo que no tenemos ninguna. En la medida que sea para intercambiar información que sea útil y además. Para mejorar me parece bárbaro.

**10.4.5. Entrevistado 5**

**¿Cuál es la función de la agencia uruguaya de cooperación internacional ¿Qué fines busca?**

Promover la cooperación en el país con aportes además de propios con aportes de otros de otros países y para fortalecer el lo que vendría a ser la cooperación en Uruguay en varios aspectos digamos o en varios ámbitos. Siempre con un fin que vendría a ser el que ahora se está, se está hablando mucho de los Objetivos de Desarrollo Sostenible o sea cada cooperación que hace AUCI está enmarcada en uno de esos objetivos o por lo menos apunta a mejorar uno de esos objetivos.

Y me parece que lo más fundamental es promover las áreas de cooperación en el país tanto internamente o con aportes de otro país.

**¿Cuáles son los “valores” que destacas de AUCI?**

Yo creo que el compromiso de las personas que trabajan acá con lo que hacen y me parece como que la pasión que cada uno le pone. A su trabajo particular para que salga el grupal como Agencia para dejar una buena imagen entre comillas de AUCI en el exterior o fuera de acá.

Me parece que eso serían los valores porque digo aunque AUCI sea una institución o una agencia digo me parece que los valores lo tiene que transmitir cada persona para que a nivel grupal se demuestre lo que sea para que muestre lo que la agencia quiere mostrar.

**¿Qué rol laboral cumples dentro de la agencia?**

Soy el encargado del área financiera y contable de AUCI. Llevamos adelante todo lo que es cooperación que manejamos nosotros con fondos propios o de terceros.

Nosotros administramos los recursos de cooperación y además los recursos que tiene AUCI para realizar cooperación tanto en el exterior o acá internamente.

Lo que sí administramos digamos interno si son fondos que cuentas contamos con de Presidencia que como quien dice los solicitamos o los gestionamos desde aquí.

Pero si esos fondos son administrados por presidencia mismo.

**¿Sientes que cuentas con las herramientas necesarias para cumplir tu tarea?**

Sí, sí yo creo que sí se podría mejorar algunos aspectos como todo. Me parece que siempre hay algo algún aspecto a mejorar y pero sí. En rasgos generales cuento con las herramientas.

**¿Estás satisfecho con tu quehacer laboral? Especifique**

Sí, sí yo creo que diariamente hacemos todo, todo lo que nos piden o nos exigen. Digo si se hace y creo que lo que vendría a ser más fuera del trabajo estricto sino relacionamiento con mis compañeros y eso yo creo que si me siento cómodo.

**¿Cómo crees que puedes mejorar tu tarea? Especifique**

Sí yo creo que hay algunas tareas que se podrían, capaz que para metrizar un poco mejor. También se podría mejorar un poco el software de AUCI que en eso estamos también para que sea más útil para nosotros en el área contable y para que lo puedan también utilizar que ahora estamos también en eso gente del exterior o del exterior de AUCI o sea instituciones nacionales que lo puedan utilizar.

Y nos ahorraría entre comillas el trabajo que hacemos nosotros manualmente.

**¿Tienes conocimiento de cómo trabajan todas las áreas de la agencia?**

Sí, sí yo creo que el área nuestra es un poco transversal a todas las áreas de la empresa o de la empresa de la agencia y creo que más o menos siempre trabajamos por ejemplo con el área de Beca con el área técnica con el área de comunicación siempre hay un punto que toca al área administrativa, entonces creo que sí que tengo conocimiento de toda la agencia.

**¿Crees que se pueda mejorar algún procedimiento o diseño de gestión que pueda repercutir favorablemente?**

Sí, sí yo creo que sí como te comentaba antes más allá de lo que es el área nuestro trabajo siempre hay aspectos a mejorar.

Y creo que también la comunicación interna que es un poco lo que se especializan ustedes también se puede mejorar. Me parece que es algo a mejorar entre nosotros. La

comunicación interna me parece que es algo fundamental en cualquier ámbito donde hay más de cinco personas es fundamental tenerlo me parece algo un aspecto a mejorar.

**¿Te sentís parte de la organización?**

Sí, sí, como te digo al ser medio un área que es transversal a las otras como que siempre me siento que participo que quieras o no en las distintas áreas aunque no sea la específica donde yo trabajo. Me parece que mis compañeros por lo menos me hacen hacerlo o sea participar entre comillas de cada uno. Por ejemplo no sé cómo se organiza un seminario o algo como siempre se necesita plata para hacer algo y me involucra yo también involucrado en el seminario ayudándolos en otros temas logísticos lo que sea. Creo que en ese aspecto sí me siento involucrado en varias áreas de la organización.

**¿Qué estudios tienes?**

Este año a principio de año me recibí de Contador Público y antes estudié la UTU rematador, soy rematador público también y operador inmobiliario.

**¿Intereses laborales o de formación tienes?**

Sí mientras estuve estudiando para contador sí me dediqué al tema de los remates a la compra venta de muebles y eso pensé que iba a ir por ahí pero digo ta, después que me recibí de contador. Me enfoque en seguir la línea de la contabilidad y las finanzas.

**¿Qué actividades temáticas de la agencia te motivan más?**

Y la de Recursos Humanos me gusta el área de Recursos Humanos me gusta. Bueno ni que hablar la parte financiera contable sí pero que no es específico del área por lo menos de trabajo de recursos humanos yo creo que es la que más me gusta y bueno también el área de comunicación. Un poco lo que es, o sea mejorar la parte de comunicación y de la organización mismo me parece que definir que también tiene que ver con la parte de recursos humanos definir un poco más las actividades de cada persona cómo se interrelacionan las personas de las distintas áreas entre sí, un poco para metrizar algunas actividades que se hacen. Me parece que eso también está relacionado con parte de comunicación en parte de los recursos humanos. Estas serían unas áreas que me interesa.

### **¿Cómo visualizas a la agencia en el futuro?**

Esperemos que siga creciendo AUCI. Me parece que desde que arrancó no hace poco pero tampoco hace mucho.

Ha venido creciendo. Cuando yo entré acá que fue al principio el año pasado recién venía hacía poco tiempo de salir como de salir del lazo de OPP y bueno ahí como que avanzó un poco me parece que le queda dar otro paso que es pasar a ser unidad ejecutora o por lo menos tener más independencia en algunas cosas sobretodo administrativas y financieras me parece que la agencia tiene los recursos como para poder administrar más fondos de lo que administra.

### **¿Que gustos o dispersiones tenes?**

A nivel personal. Me gusta hacer deporte soy mucho de ir al gimnasio o de jugar al fútbol, eso siempre. Después no sé me gustan los animales tengo un perro me gusta sacarlo a pasear. Me gusta todo lo que sea al aire libre me gusta. y después otro hobby que tengo los video juegos también me gusta lo mismo lo video también de deporte. Así

es el estilo que me gusta y ta, creo que por ahí. Pero después de lo que tiene todo el mundo. No sé viajar me gusta. Trato de planificar unas vacaciones al año. Eso me gusta.

**¿Qué medios de comunicación interna crees más eficiente para la agencia?**

Yo creo que de lo se usa ahora por ejemplo el Calendar es efectivo. El tema es que la gente lo use. Calendar que tenemos entre todos. Me parece que es efectivo pero se tendría que priorizar un poco más que todos pongan sus actividades y que todo el mundo o por lo menos lo abra una vez al día para ver en qué andan las demás personas. Me parece que el correo también es efectivo pero que no se aprovecha. Es algo fácil mandar por ejemplo un correo avisando que Andrea no va a estar en tal día o tal día y a veces no se hace o se hace muy sobre la fecha. Me parece que eso se puede sacar más provecho.

**El correo electrónico te parece un método efectivo para recibir información sobre actualidad política vinculada a la temática de AUCI? Clipping de prensa.**

Sí yo creo que sí que es efectivo digo esta boletín así que lo envían por correo. No siempre digo temáticas que a mí me interesen pero, me parece que sí es efectivo por lo menos para tener un pantallazo o saber en que en qué AUCI está, osea en qué taller participó o que se estaba organizando. Me parece si algo bueno.

**Te parece viable tener un grupo de whatsapp laboral (regulado) para compartir las acciones y actividades de AUCI?**

Sí me parece que sí que como te digo todo esto es tecnología para mejorar me parece bien, WhatsApp me parece un método muy rápido muy eficiente digo que está bueno que haya la palabra regulado, que no sea algo que vaya más allá de lo laboral de lo laboral me

parece si digo más allá de que haya otro grupo que se pueda hacer del trabajo pero no estrictamente laboral me parece que un whatsapp laboral vendría bien.

**¿Qué actividades crees más eficiente para la integración de los/las funcionarios/as de la agencia?**

Me parece que las reuniones que se hacían o por lo menos que se pensaron hacer desde principio de año me parece que son buenas. Para integrar. Me parece que hay que hacer alguna más. Por lo menos puntual dos o tres al año de fuera de la oficina me parece. En un ámbito más descontracturadas. Más allá de que sea un fin de semana o que sea en el horario de trabajo que sé que en otros años se hizo no se dirá a cenar a cenar o almorzar de ir a no se pasar una tarde a algún lado. Me parece que eso cada dos tres meses cuatro meses ayuda a unir. Porque más allá de todo su grupo me parece que una instancia para hablar vos y yo con otra persona de algo que no sea laboral te termina uniendo y quieras o no va a repercutir después si tuvo buena relación con tu compañero va a repercutir en el trabajo entonces es una instancia fuera de lo laboral de una reunión o lo que sea para mí puede ser. Beneficioso para todos.

**Sobre la instancia mensual de reuniones internas para intercambiar información, qué opinión tienes? Tienes alguna idea para mejorarla?**

Sí era un poco esto último que estábamos hablando me parecen efectivas s. Me parece que la temática a veces no son mejores en el sentido de que unan a toda la agencia.

Me parece que a veces son temáticas que interesan a unos poco. Digo que no me parece mal pero me parece que no es la instancia para unir el grupo que yo te decía digo más allá de acá hacer otras o pueden ser digo esas mismas pero con temáticas más generales como por ejemplo una puede ser la comunicación no sé que abarquen más de algo más específico como a veces son.

Digo por experiencia. Me parece que la gente cuando está más unida laboral o personalmente es como que se potencia más a estas reuniones. En cambio cuando hay fragmentación entre las personas o algo es como que esto se ayuda a que no se unan la gente. Entonces me parece que está bueno hacerlas con temáticas más generales que puedan tener una instancia que todos estemos y que cada uno pueda participar, el que quiera.

Y después hacer lo que se llama a distancia otras reuniones. Que no se hable de trabajo o sí pero que lo decida cada persona que sea más detenida.

#### **10.4.6. Entrevistado 6**

**¿Cuál es la función de la agencia uruguaya de cooperación internacional ¿Qué fines busca?**

El fin de la AUCI es trabajar con todas las iniciativas de cooperación internacional no reembolsable en las que participa Uruguay tanto oferente como receptor. Y en lo que hace es articular entre las distintas instituciones del Estado que participan de esa cooperación y también generar, osea buscarlo, buscar iniciativas que Uruguay pueda recibir y también generar, generar no, recibir demanda para la cual Uruguay pueda responder alguna de algunas de las instituciones uruguayas pueda responder generando una oferta.

**¿Cuáles son los “valores” que destacas de AUCI?**

Los valores creo que un valor importante es la solidaridad. Me parece que es una agencia bastante horizontal. Donde todo el mundo. Si bien se trabaja bastante individualmente por



lo menos en mi puesto en particular sí hay compañerismo y se trabaja en conjunto también en lo que se pueda.

**¿Qué rol laboral cumples dentro de la agencia?**

Cumple un rol de soy la nueva responsable del Sistema Integrado de Cooperación Internacional entonces manejó el software en la parte de iniciativas de cooperación internacional.

**En qué consiste el software?**

El software es donde se cargan todas las iniciativas de cooperación en la parte que yo manejo donde se cargan todas las iniciativas de cooperación internacional en las que participa Uruguay. Entonces yo tengo que recibir digamos la información que cargan las distintas instituciones y que se carga desde AUCI también corroborar que esa, esa información sea coherente validarla y a partir de toda esa información generar informes del estado de la cooperación de Uruguay bianuales y también relevar datos para elevar para un informe iberoamericano.

**¿Sientes que cuentas con las herramientas necesarias para cumplir tu tarea?**

Sí bueno todavía estoy aprendiendo las herramientas pero en principio sí.

**¿Estás satisfecho con tu quehacer laboral? Especifique**

Sí, estoy.

**¿Cómo crees que puedes mejorar tu tarea? Especifique**

Bueno en realidad justo en mi tarea depende mucho del software y del software hay varios cambios que hay que hacer algunos ya solicitados y otros no. Y bueno creo que identificando los problemas o cómo solucionar esos problemas se va a poder facilitar la tarea. Si bien con el software este ha cambiado mucho y ya está facilitada con respecto a años anteriores pero sí creo que cuando esté funcionando a la perfección va a ser mucho más fácil generar estos informes.

**¿Tienes conocimiento de cómo trabajan todas las áreas de la agencia?**

Un poco sí. No exactamente. Porque acabo de entrar entonces estoy todavía aprendiendo qué es lo que hace cada uno cómo trabaja pero si.

**¿Crees que se pueda mejorar algún procedimiento o diseño de gestión que pueda repercutir favorablemente?**

Bueno, eso no sé.

**¿Te sentís parte de la organización?**

Sí, sí.

**¿Qué estudios tienes?**

Soy licenciada en Relaciones Internacionales y tengo una maestría por terminar en estudios de globalización.

### **¿Intereses laborales o de formación tienes?**

Buenos laborales en realidad, en qué áreas, bueno ahora por ejemplo me interesa aprender de cooperación porque tiene que ver con lo que estudié pero nunca si bien trabajé en proyectos como a más corto plazo. Nunca tuve un contrato fijo en una agencia de cooperación. Entonces me quiero desarrollar esa área. Y después en realidad me interesa en todas las áreas de relaciones internacionales. Bueno no todas pero en integración, economía y política.

### **¿Qué actividades temáticas de la agencia te motivan más?**

Bueno en realidad todas por eso mismo de que, de que es la primera vez que tengo un cargo fijo digamos en una agencia de cooperación en todas las áreas de cooperación de la cooperación me interesan. Si bien no voy a estar tocando todas como el trabajo constante articulado.

### **¿Cómo visualizas a la agencia en el futuro?**

Bueno en realidad no hace mucho porque no sé compararlo con otras agencias ni con el pasado. Sí creo que se están generando insumos y dentro de mi área en concreto que exista un sistema un software donde todas las agencias del Estado puedan encargar información sobre la cooperación. Me parece que es algo muy importante que es algo que agiorna a la agencia y que le da la importancia y la importancia que merece la cooperación política de un país.

**¿Qué gustos o dispersiones tenes?**

En realidad no tengo ninguno, pero me gusta leer me gusta pasear, viajar. Eso.

**¿Qué medios de comunicación interna crees más eficiente para la agencia?**

Bueno el mail creo que es eficiente la comunicación directa, cara a cara. No sé si eso es un medio de comunicación.

**El correo electrónico te parece un método efectivo para recibir información sobre actualidad política vinculada a la temática de AUCI? Clipping de prensa.**

Sí quiero que haya sí sería útil me parecería útil interesante y creo que estaría bueno.

**Te parece viable tener un grupo de whatsapp laboral (regulado) para compartir las acciones y actividades de AUCI?**

Creo que eso sí serviría porque de hecho es más algo más ágil que el mail. Pero también depende qué tipo de información ahora el que hay se manda información las noticias por ejemplo que si uno las ve está bueno porque se informa de lo que está pasando relacionado a la agencia y a la cooperación en general.

Pero si uno no las ve tampoco es que pierda información súper relevante. Entonces habría que ver que cuáles son las reglas de ese grupo y qué tipo de información se maneja. Me parece que si se comparte información súper relevante que todo el mundo tiene que leer eso tiene que estar claro. Capaz que genera. Una dependencia de estar chequeando todo el tiempo en el Whatsapp de AUCI que capaz a alguna gente no le gusta. No sé, a mi

particularmente no me molestaría pero porque sería lo mismo que el mail. Pero habría que definir bien este tipo de información sea por whatsapp o por mail y no por todas las vías que al final nadie termina leyendo nada y se pierde la información.

**¿Qué actividades crees más eficiente para la integración de los/las funcionarios/as de la agencia?**

Bueno actividades particulares, no sé creo que el espacio de almuerzo compartido está bueno o por lo menos a mí me ayuda a integrarme, qué bueno no he participado en ningún otro tipo de instancia fuera de la agencia. Pero creo que igual o por lo menos en mi caso particular no hubo problemas. De integración creo que todo el mundo es súper receptivo y es un lugar cómodo para empezar a trabajar.

**Sobre la instancia mensual de reuniones internas para intercambiar información, qué opinión tienes? Tienes alguna idea para mejorarla?**

Bueno creo que son esa otra forma de que no la mencione pero de qué sirve como integración también como poner al día a toda la agencia en las actividades que pueden estar realizando cada uno y que sea interesante compartir. Alguna idea para mejorarla. Bueno capaz que los que dependen mucho de qué áreas temáticas o si o de qué tema en particular se estén tratando particularmente a las que yo fui asistió poca gente y fuimos más o menos las mismas personas. Entonces capaz que. Supongo que es lo que está preguntando que habría que crear nuevas estrategias pero no sé cuáles pueden ser. Quizás por qué hacerlas obligatorias. No creo que se pueda pero, sí eso pensar capaz en temas novedosos que la gente le interese y capaz que crear un espacio. Donde todo el mundo pueda contar con su trabajo porque hay que no solamente falta de interés sino que todo el mundo está metido en su trabajo y no puede cortar para algo que piensa que es irrelevante o no tan importante en las tareas que tiene que hacer. Pero no sé cómo se podría hacer.

#### **10.4.7. Entrevistado 7**

**¿Cuál es la función de la agencia uruguaya de cooperación internacional ¿Qué fines busca?**

La función principal es la gestión de la cooperación no reembolsable que recibe el país. Esa es su función principal, los fines que busca, me parece que también todo esto revisándose por la situación actual que hay internacional pero el fin que busca ser un actor. que gestione la cooperación y también será una especie de articulador entre las instituciones nacionales que reciben cooperación y entre los otros países, que son fuente de cooperación. Yo diría que lo principal digamos.

**¿Cuáles son los “valores” que destacas de AUCI?**

Creo que el compromiso sobre todo de los funcionario que eso es lo que hacen en definitiva la agencia y los valores es que siempre he intentado de alguna manera ser como, como yo te digo un nexo, entre instituciones o sea como una especie de articuladora en la cadena de la cooperación y no ser, como una especie de aparato burocrático que tenga que pasar por ahí como brindar apoyo en ese sentido y no ser más bien una traba.

También me parece que otro valor a destacar es que digo en el marco que se han dado cambios en la región y a nivel internacional como la graduación y demás como que todo el tiempo está intentando aggiornarse y bueno si tienen que cambiar algo de su metodología de trabajo lo que sea para adaptarse al contexto internacional siempre intenta hacerlo o va de cara a ello.

**¿Qué rol laboral cumples dentro de la agencia?**

Bueno yo llevo el Fondo Uruguay México y fondo de cooperación bilateral. Mi rol principalmente es con México, con mi contra parte en AMECID la agencia mexicana. Obviamente todo lo referente al fondo y en cuanto a Uruguay soy el nexo con las instituciones que tienen los proyectos que están en ejecución en el fondo y hago todas las gestiones con las instituciones y a su vez coordino con Felipe el subdirector que es un poco el responsable político digamos del fondo y con Rubens que es el que hace la gestión financiera y administrativa del Fondo entonces hay un poco artículo un poco con ellos también.

**¿Sientes que cuentas con las herramientas necesarias para cumplir tu tarea?**

Si. el Fondo México está muy organizado porque también al ser algo bilateral digo tenés que siempre escucharla la otra parte digo. No son sólo decisiones nuestras que se toman pero sí sobre todo hay respaldo institucional para el tema de desembolsos financieros para la gestión con las instituciones de seguimiento a actividades. En ese sentido y obviamente que siempre se puede mejorar no, si vamos a buscar algo que siempre se va a encontrar pero en términos generales sí digo, no es que me vea imposibilitada en cumplir mi tarea por falta de herramientas o apoyo institucionalidad o lo que sea.

**¿Estás satisfecho con tu quehacer laboral? Especifique**

Sí. sí.

**¿Cómo crees que puedes mejorar tu tarea? Especifique**

Y bueno yo creo que principalmente la debilidad que nosotros encontramos en el fondo no es con México sino con las instituciones nacionales que tienen proyectos aprobados y a veces este es una institución que es muy fuerte en su área en su temática. Pero de repente digo carece de conocimiento de lo que es realmente un proyecto de cooperación Sur-Sur y ni que hablar de los procedimientos administrativos y financieros que nosotros tenemos. Entonces creo que cada vez que aprobamos un nuevo proyecto o mejor dicho cada vez que se aprueba una cartera de proyectos una nueva convocatoria que ahora de hecho es lo que va a pasar estos días como que desde el vamos es importante dejarle claro las cosas a las instituciones y a través de realización de talleres lo que sea.

Me parece que también es hora de ser un poco más estrictos, porque a veces es como lo que se ha permitido muchas cosas hoy y eso lleva a veces a desajustes o que estamos todo el tiempo como buena avalando que te manden las cosas, este a destiempo o de manera desprolija o lo que sea para que las misiones de repente no caigan o los pagos salgan. Y me parece que es hora también de eso de ajustarlo un poco más porque ahí en la parte que yo coordino también con Rubens que es quien lleva la parte financiera. Si vos no tenés las cosas claras o no te mandan toda la documentación junta o faltan cosas o se saltean procesos administrativos digo. A nosotros nos genera problemas no entre nosotros pero nos genera un inconveniente y a su vez tenemos que hacer nosotros el trabajo con las instituciones recopilar información y eso es bueno, la mayor debilidad que tenemos

**¿Tienes conocimiento de cómo trabajan todas las áreas de la agencia?**

Si.

**¿Crees que se pueda mejorar algún procedimiento o diseño de gestión que pueda repercutir favorablemente?**



Bueno yo creo que un poco la gran debilidad que tiene las agencias es un poco la articulación entre algunas áreas. Me parece que el tema de comunicación y organización institucional es lo que tiene un poco más, más debilidad porque a veces la anterior pregunta decía si yo sé qué hacen en las áreas pero hay gente que de repente no tiene muy claro qué hacen otras personas o mismo a veces todo lo que trabajamos digo no me pasa puntualmente a mí con el equipo a fondo México pero a veces se que en otras áreas pasa que no saben bien hasta dónde llega su trabajo o a veces te pone un poco incómodo decirle al otro lado tendrías que hacer esto o lo que sea cuando de repente de alguna manera las directivas tienen que venir de otro lado porque claro como somos todos pares no está bueno a veces uno tener que estar definiendo uno, hasta dónde llega su trabajo y el del otro y además también a veces es como que es un poco sensible de hecho también de quizás meterse en el trabajo del otro.

Me parece que la primera debilidad es esa, el tema de la comunicación, también un poco del área de Secretaría de poder coordinar mejor, las cosas a veces si llega un correo de algo saber bien a quién derivar lo digo que enteren todos los que están involucrados y no a mí me ha pasado a enterarme de cosas que por error no me dijeron y me entere tarde, cosas que no están buenas. No es fácil.

### **¿Te sentís parte de la organización?**

Si. sí.

### **¿Qué estudios tienes?**

Soy licenciada en Relaciones internacionales. Sí hice un diplomado un posgrado en Cooperación Sur-Sur e internacional más con énfasis en cooperación Sur-Sur.

### **¿Intereses laborales o de formación tienes?**

Siempre trabajé en cooperación, primero yo trabajé en un programa de cooperación Sur-Sur de la SEGIB que tenía sede acá en Uruguay. Empecé en el 2012 cuando me recibí en un programa de fortalecimiento de la cooperación Sur-Sur, y después pasé acá a AUCI, entonces siempre que me movía en términos de un público digamos y de Cooperación, de cooperación internacional.

### **¿Qué actividades temáticas de la agencia te motivan más?**

El tema es que en realidad tampoco no soy no soy del área financiera si estoy ahí digamos físicamente porque como te sientes que como yo trabajo mucho con México con las instituciones y por supuesto como Uruguay es el administrador del fondo este me piden información financiera todo, trabajo mucho mano a mano con Rubens. Entonces digo también por un tema físico estoy ahí pero digo yo financiera en si no.

Sí ponle que sí pero digo tampoco es como yo, porque siempre digo yo no trabajo en el día a día con nadie de allá al fondo digo no tiene sentido, como un tema de cooperación Sur-Sur o sea porque el Fondo México es cooperación Sur-Sur entonces estaría como mi jefe sería Felipe, jefe directo digamos y ta y como el equipo de fondo a México es Felipe, xxxx y yo estoy allá con él porque si en el área financiera y contadores además hace otra gestión de cooperación Sur-Sur pero claro en el día a día es la persona con la que más trabajo entonces digo no tendría sentido estar todo el tiempo moviendo.

Áreas de interés digo, no sé, en general digo me interesan los temas de cooperación. Por ahí no tengo tanto interés en el tema de los ODS y todo lo que se genera en torno, a no a los ODS en sí sino a toda una serie de consultorías que se han generado en torno a los ODS que de repente creo que también un poco el interese, el desinterés mejor dicho es un poco general. A veces se convocan a reuniones con el tema de los ODS y como que todos ya estamos recontra pasados de información. Después digo, en general me interesa temáticas que me deja bien me gusta conocer también en qué esta digamos.

### **¿Cómo visualizas a la agencia en el futuro?**

Y bueno yo creo que si logra adaptarse al nuevo contexto sobre todo lo que es el tema no tanto en el tema de cooperación Sur-Sur sino en el tema de la cooperación tradicional y si logra como rearmarse en este contexto de la graduación y de la baja de algunas fuentes de financiamiento y también un poco por el lado de la cooperación triangular y de más se avanza.

Digo creo que la veo bien posicionada. Nunca estuvo mal posicionada en un contexto regional tan poco, entonces digo, creo que sí ya te digo que si logra adaptarse a esos cambios y no quedarse en el modelo anterior que vivíamos creo que no tendría problema. El hecho. es tomado como modelo de muchas cosas pero claro también hay que saber adaptarse a los cambios.

### **¿Qué gustos o dispersiones tenes?**

Digo, puedo poco tengo una hija, no tengo mucho tiempo pero, digo no soy mucho de los deportes pero sí me gusta salir a caminar pasear todo lo que pintar. No tengo mucho tiempo, dormir más por ese lado.

### **¿Qué medios de comunicación interna crees más eficiente para la agencia?**

Bueno yo creo que hoy por hoy lo que manejamos todos es el correo, creo que a veces es una comunicación por correo a tiempo es importante pero creo que también hay que apoyarla con reuniones de equipo o sea, cara a cara me parece que eso, tal vez se ha perdido un poco o se intentó hacer y no funcionó tanto de repente porque la gente no va o

porque no sé bien el motivo pero me parece que a veces es importante también transmitir las cosas cara a cara.

Somos una agencia chica entonces a veces digo si bien el correo es lo masivo lo que digo a veces digo puede que te quedes de cara con un correo que si de repente te lo dicen en una reunión y se da el espacio para un intercambio ya que somos poco que nos conocemos yo me parece que hay que aprovechar eso y ir más por el lado de contactos de diálogo.

**El correo electrónico te parece un método efectivo para recibir información sobre actualidad política vinculada a la temática de AUCI? Clipping de prensa.**

Si, si, me parece un método efectivo porque además digo muchas veces lo que me decía de otros que uno tiene una idea general de que están en el fondo ya sea el tema medio ambiente pero en realidad capaz si te pones a ver no tener ni idea exactamente en qué está. entonces digo creo que sí que idear un método para que estemos todos más o menos informados de las cosas generales. Pero también te pones a hacer una cosa así y después nadie lee entonces también caes en trabajar y no lean nada pero sí puede ser un método efectivo.

**Te parece viable tener un grupo de whatsapp laboral (regulado) para compartir las acciones y actividades de AUCI?**

Si mira el tema del grupo de WhatsApp lo que pasó acá un poco es que, nosotros teníamos un grupo que era más lúdico para decirlo de una manera que últimamente se cambio un poco más laboral y que el hecho, hay gente que se ha ido del grupo un poco por eso digo de repente no es lo mismo que vos a las 8 de la noche estés en tu casa y recibas un chiste o un comentario de alguien sobre algo o lo que sea más bien por tema lúdico como te digo, de que sean temas laborales y lo que sea.

Me parece y aparte en ese grupo hay gente que ya no está en la AUCI pero que forman parte de lo que fue en el equipo o mismos y si se quieren reunir o lo que sea y que de repente no está bueno entonces me parece que ahí habría que separar un poco porque ya te digo se perdió un poco lo que era el WhatsApp más para el área social. Que me parece que es importante porque digo la Agencia también ha tenido sus cambios. Las personas también no siempre se han llevado todo bien o lo que sea entonces creo que eso era un buen espacio como para intercambiar ese tipo de cosas, entonces me parece que ahí se confundió un poco el motivo claro. Aparte digo, el está el tema de WhatsApp laboral sí ahí sí tendría que hacer únicamente con la gente que trabaja acá. No sé no sé no sé sinceramente si la gente realmente, le va a dar bolilla o no.

### **¿Qué actividades crees más eficiente para la integración de los/las funcionarios/as de la agencia?**

Este, hace dos años, se intentó hacer una vez que se fue a una salida grupal, fue una actividad un taller todo el día que fuimos no sé, a regency de Jacksonville.

Y que fue todo un día como de planificación estratégica o lo que sea, y me parece que de repente estaría bueno implementarlo un poco de repente uno no sé a comienzo del año viste como para planificación del año de de que cada uno un poco manifiesta todo yo te decía de las dificultades que encuentra lo que sea que lo pueda manifestar en el cara a cara el que no lo quiera decir en esa instancia bueno después que no se queje. Pero digo más por ese lado y de repente sí a fin de año también como cierre del año me parece que está bueno también a veces que digo tener como esa, ese tema integración de los días, bueno hacemos una jornada un día que le puede costar o sea laboralmente y económicamente de cierre de año y que evaluemos un poco lo que ha sido el año y propuestas de cara al nuevo año y también con unas jornadas integrarse porque a veces es como que la reunión de fin de año queda algo aunque bueno estábamos todos a comer en un lugar por ahí que es una mesa larga así que vos que estás allá en la punta, a mí ni me

ven y me hablan y nada. Entonces me parece que eso puede servir porque ya te digo me parece que también la parte emocional o de alguna manera de relacionamiento humano también hace, somos una agencia muy chica entonces.

Más por ese lado y me parece que esa reunión es así. Antes se hacía un poco más. Así como de, y capaz de que el hecho de salir y de estar en otro ámbito más relajado fuera lo que sea te clarifica un poco más que me digas acá ponemos una reunión de diez a una y llega a las doce y ya todo el mundo está podrido y se quiere ir. Entonces esto me parece a mí que no sería mal, aquel piloto me parece que dentro todo sirvió bastante pero.

**Sobre la instancia mensual de reuniones internas para intercambiar información, qué opinión tienes? Tienes alguna idea para mejorarla?**

Creo que esto, no es una mala idea pero no sé si se logró implementar o bien hecho que la gente no vaya o lo que sea me parece que es una señal de que, yo no sé si lo pondría tan rigurosamente una reunión mensual entiendes donde de repente hay un mes o sea no pasó nada o nadie viene a plantear y terminas hablando de algo que ya no interesa a nadie, entonces eso también eso degasta y de repente a la próxima cita, yo no voy porque para que hablen de esto mismo, me parece que más que poner una instancia mensual, es bueno cuando se detecta realmente que hay algo si poner una reunión informativa pero no una reunión de toda una mañana de informar por informar. O sea, no siempre yo le tengo que informar de lo que hice lo que sea cuando hay algo interesante si, después para el tema de opiniones sobre el tema me parece que sí que se tiene que abrir una instancia pero capaz que sea un poco más esporádica.

Y sobre todo el tema es que se hace con esa información porque si tenemos una reunión igual cada tres meses en la que cada uno va y plantea cosas y en la próxima reunión de lo que planteaste en anterior no pasó nada y todo el mundo siguió planteando lo mismo, lo mismo obviamente en la cuarta no vas a la cuarta a la tercera ya no vas, porque decir eso para qué ir y siempre andar en lo mismo sin obtener ni una respuesta ni resultados. Me parece que eso desgasta más y que es más perjudicial que no hacerlo directamente.

Entonces me parece que capaz que es como yo te dije, un poco vinculado a lo otro si se hiciera una como a principio de año con un poco de planificación y después otra final de bueno de ver realmente a qué se le pudo dar respuesta a eso ya que tuviste todo un año lectivo. Y un poco también de cara a una nueva planificación.

Yo por el lado digo de planteos profesionales y cosas yo lo veo mejor así que poner bueno todos los meses juntémonos como si fuera terapia cada uno siempre plantea lo mínimo que los sueldos y que esto y que lo otro y en definitiva no hay respuesta ni va a haber. Entonces ya todo el mundo va como una predisposición negativa que me parece que no ayuda.

#### **10.4.8. Entrevistado 8**

**¿Cuál es la función de la agencia uruguaya de cooperación internacional ¿Qué fines busca?**

Articular toda la cooperación que recibe el país y que da.

**¿Cuáles son los “valores” que destacas de AUCI?**

Al exterior de la agencia la seriedad seguro, la seriedad la responsabilidad. Creo que se trabaja. Creo que es valorado por afuera cómo se trabaja acá. Que somos como una casa sería digamos, y los valores acá la interna, no sé creo que últimamente puede ser un poco más que la solidaridad, creo que está así como entre compañeros genérica está.

Esto es positivo o no, qué destacas. No sé, si creo que hay una baja en la falta de compromiso. De todos ya que como cierto descreimiento. Creo que ahí se perdió y se perdió, se perdió buen trabajo. Creo que seguimos teniendo un montón de gente. Que puede hacer mucho más y que por, por falta de motivación por no sé por qué no porque

las cosas no están claras. Porque me parece que a veces. Se da la sensación de que da lo mismo si hace o si no haces me parece que se ha perdido eso y hay mucha gente que está funcionando a media máquina, porque piensa que da igual.

**¿Qué rol laboral cumples dentro de la agencia?**

A nivel tarea. Soy responsable de socios cooperantes y me divido con Cynthia, nos dividimos todas los socios cooperantes que hay del Norte básicamente y llevamos entre nosotras, el relacionamiento con esos países. Y la coordinación con la sectorialistas a medida que allá cada proyecto particular.

**¿Sientes que cuentas con las herramientas necesarias para cumplir tu tarea?**

Si. si.

**¿Estás satisfecho con tu quehacer laboral? Especifique**

Este, si yo que sé, si no sé, no es que me dé tantas satisfacciones o sea, no me da tanta satisfacción como me gustaría. Hay momentos muy puntuales que están buenísimos. Lo que pasa es que creo que acá tienen que ver un poco con la. Con cómo funcionan las cosas con los tiempos con que las cosas llevan mucho tiempo entonces que es como que las satisfacciones uno las tiene como cada tanto decís uff se logró tal hito y la verdad que a mí eso me llena un montón, cuando se logra algo cuando ves un resultado de algo lindo dentro proyecto o lo que fuera. Pero claro creo que a veces muchas veces son como procesos largos que en el ínterin tenés que estar haciendo un papeleo o algo así o un ida y vuelta de ida y vuelta que lleva mucho tiempo entonces a veces capaz que puedes pasar semanas sin una satisfacción así. Entonces yo soy como muy ejecutiva y a veces me falta como eso de ejecución.



Creo que mi satisfacción personal va más a veces por ser ejecutora. Y hay mucho de gestión y de esperar y la burocracia y ta yo no soy muy, no soy entonces eso me cuesta con eso me cuesta pero ta, es algo que tiene que ver con la institución no con mí, no puntual, no porque me pase a otro rol este, en realidad hay una cosa que dice. Cómo cree que puede mejorar tu tarea. Bueno nada y desde el lugar de donde estoy, nada porque depende de otra gente depende de otros tiempos los tiempos públicos son así. O sea que nada.

Sí creo que hay un área que digo nada que esta buena. Yo que sé que en algún momento hicimos como un curso de un curso de articulación y articulación de reuniones y cosas así que nada que a mí me re cuelga o sea bueno yo en algún momento estaba en, yo fui la asistente del director anterior yo entré como asistente director anterior Martín, fui un poco de Andrea y después ya me moví y ahí desde ahí también en un momento estuve con Gaby en éramos la responsable del SGH de soluciones o sea nada para los temas más que nada de recursos humanos alguna veta y a mí esa parte me gusta o sea la parte esa, nada. O sea me interesa pero me interesa desde lo personal no tengo esa formación tengo relaciones internacionales nada que ver.

Pero nada es como que pensar en cosas que se pueden hacer como mejor de cosas de grupo dinámicas de grupo, esas cosas o cosas para generar cohesión o solucionar conflictos. Me parece que acá hay un debe importante creo que no tenemos como esa pata, no hay nadie que realmente se ocupe de los temas nada cuando hubo acá un problema grande en la agencia y se generó un conflicto así como entre los grupos.

Llevó mucho tiempo que se solucionara y bueno a como fuera y eso creo que si hubiésemos tenido algún medio un mediador claro alguien que se ocupe del ambiente porque bueno eso te cambia el ambiente nada creo que se podría manejar un montón de cosas mejor. Y eso a veces pienso que sería como otra cosa que podría interesar si así como capacitarme también en eso porque ya te digo, yo he hecho le he pasado hice un curso de liderazgo de equipos por mi cuenta o sea y hice PNL no sé cómo hago esas cosas pero más por la mía, si, por gusto

**¿Tienes conocimiento de cómo trabajan todas las áreas de la agencia?**

Sí yo creo que sí.

**¿Crees que se pueda mejorar algún procedimiento o diseño de gestión que pueda repercutir favorablemente?**

Bueno, si, muchas cosas para mejorar. La verdad que sí. Si eso es uno. No estamos claros hasta qué punto. Como. No. Es así es el formato ideal. El tema de ser mucha gente de AUCI para el mismo tema. Hay que ver. Creo que ta creo que a veces depende mucho del equipo del equipo que te toque hacer entendes y cual alineado estás porque te puede pasar con una de que en realidad.

Conociendo la visión de la otra o compartiéndola por ejemplo con una sectorialistas da igual quien vaya a la reunión porque es como que las dos se sienten representadas. Entonces no tenés por qué estar gastando recursos de que dos personas o tres capaz de tienen que haber capaz Andrea o alguien más tres personas tengan que estar en una reunión.

Claro, pero creo que a veces capaz entre modalidades distintas de trabajar o conceptos distintos de qué sé a qué se debe hacer con eso para dónde vamos o para dónde no vamos. Claro necesitas y bueno y capaz que a veces sí es el manejo de recursos o sea que, ta ahora no está el xxxx en su momento era para mí ahí era una cosa muy marcada de que a veces era eso si era desperdicio recurso absoluto que estuviésemos xxxx o yo, xxxx y xxxx o sea, tres capas para una reunión no, hay una y que tienen que volar o sea, eso nunca tuvo sentido y he llegado a estar sentada llegaba a estar sentada a las tres, la verdad una pérdida de tiempo absoluto.

Después con el área administrativa también. No veo claro digo para nosotros la verdad y Nadia resultó terrible ayuda para la organización de cosas puntuales. Y creo que también se está un poco desorganizado ese tema creo que es justamente en la parte esa. Claro yo antes también me ocupaba de eso de la parte de eso que la organización de eventos ahí cuando estaba acá no, de organización de eventos que es algo muy dinámico y todo. Que está bueno. Pero nada creo que a Nadia ahora también se le está pidiendo demasiada cosa como que se terminó. No sé si no estamos abusando un poco de eso. Pero también digo y nada y también es un recurso que hay que cuidar porque a veces en la desorganización también es fácil decir bueno Nadia se lo damos a Nadia que ayuda entender.

Bueno. No sé y entonces a ver si Nadia también termina agarrando cosas y ella no está muy convencida ni no entiende ni por qué está metida en eso. Claro sabe decir que no.. Bueno si le piden ayuda a ella como se supone que tiene que estar y bueno y hasta qué punto. Ahora xxxx dio un okey a que nosotros nos ocuparemos de organizar una agenda una misión que viene de París. Una misión de una semana. Yo hice la pregunta tendiéndole al no, onda esto no lo agarramos y Andrea dijo no bueno decide que sí y que Caro se ocupe y en todo caso Nadia le da una mano, ahí está todo el mundo que trina.

Yo por suerte mi mail donde yo induzca a Andrea a decir que no porque para mí no tendríamos que haber agarrado eso porque es una misión muy hecha de un instituto francés no estamos ayudando a una embajada acá no es una persona uruguaya que está en Francia que perfectamente está Andrea es otra que le cuesta decir que no.

Dijo que sí está yo sé que Caro anduvo despotricando por todos lados por qué. Porque tenía que hacer eso, pero claro no saben ni por dónde arrancar o sea se quejo con xxxx, xxxx yo le dije tengo la misma información que vos, xxxx que dice yo que en esto que tengo que ver y xxxx que fue a pedirle hasta intentar insertárselo a xxxx porque xxxx tampoco lo quería, xxxx dice pero yo que tengo que ver yo que te apoye a vos cómo te apoyo.

No sé no está claro Andrea mandó el mail y no está. Bueno son esas cosas que me parece que necesitan como más lineamientos y que no poner a Nadia por ejemplo en esa

situación dejar claro quién hace qué. Me parece que ahí también por ejemplo es una cosa a mejorar que es conocer las habilidades también las fortalezas de cada persona.

Me parece que ponerle Caro no es la persona ideal para coordinar una agenda donde tiene estado todo estructurado que tenés que dar el exterior que tenés que contratar ser muy ordenada ir haciendo un orden. Me parece que Caro no tiene ese perfil entonces. O la metes a Nadia 100 por ciento y que Nadia pide a Caro que haga las llamadas pero entonces contar con las habilidades o sea quien tiene qué no que le pidas a Caro y qué caro se apoyen en Nadia, eso así me parece que no, está mal usado y genera ruido entonces generó molestia entre Caro y Nadia.

Claro va rebotando por todos lados y como todo el mundo lo termina haciendo como de mal gusto mal gusto. No y después con otros con el área administrativa. Nada. Yo ahora que estoy con una organización de seminario que estamos con Nadia no sé a veces digo yo entiendo que por ejemplo ante determinados o sea ante situaciones nacionales se comunican la sectorialistas ante la gente del exterior me comunico yo no sé qué.

Pero bueno ya por ejemplo si empezamos a tener inscriptos en un seminario que vienen de afuera y que necesitas un formulario con determinadas especificaciones para ver cómo le pagan los viáticos. Bueno. Ya ahí podemos hacer línea directa. O sea no tenemos porque yo el formulario. Tampoco sé qué decirles si tiene que poner el swift el IVA. No sé qué ta si tiene dudas. No. Yo te lo paso a vos y vos le pasa.

Bueno ahí vamos si yo te fowardeo y me hace esta pregunta, que le contesto, chequeó. No, me parece que no es algo. O sea yo entiendo que están para lo administrativo. Me parece que ahí una vez que pasa eso las personas, todos pusimos que las referentes somos xxxx y yo pero cuando entras a gestionar el tema viático bueno ya te puedes comunicar directo son siete extranjeros que vienen después vos le decís como o sea cuando se va acreditan la plata por ejemplo agarras y le decís ya tomas como que te empoderamos de la situación y no vamos y venimos de eso.

Eso a mí me parece que hay y que hay para mejorar. Y ta y bueno. Y después tenemos un tema enorme pero. No sé si hay algo más genérico. Mañana mi gestión es un procedimiento. Nada después el tema es la comunicación no, ahí tenemos un debe enorme esto ya había saltado y creo que en parte por eso termina surgiendo esto de las entrevistas, eso ta, es algo que hay que mejorar y me parece que lo que pasa que lo estamos viviendo desde hace años.

Yo creo que dentro de todo lo que he sea creo que parte está en Andrea que ya incluso desde el inicio o sea yo estando acá al lado y yo lo he hablado con Andrea directamente decirle a Andrea necesitamos que sea, pero claro ella es así, no es que desordenada es que ella va y te comenta en el pasillo y ella siente que ya lo dijo claro pero se lo dijo a uno entonces después ahí herís susceptibilidades al principio porque entonces si el otro dice y a mí porque no me lo dijo. Ahora ya todos la conocemos pero al principio eso fue duro porque Andrea en su informalidad en su nada y compartir todo porque es al revés. No es que Andrea se guarde del revés Andrea hable cuenta y te dice y te vas de pasada y te cuenta algo que claro capaz que teníamos que saber 8 o tenían que saber 5 y ella se lo comentó a uno claro y eso uno después dice hay no porque Andrea me dijo claro y eso a nosotros 4 que también tenían que saberlo. Claro que se lo dijo de pasada. Eso al principio, claro molestaba porque no sabía por qué se lo dijo a ese, cuando no la conocían entendes eso genera por eso digo, es muy la forma de Andrea y esa parte no sé. Cómo. Es. Claro por eso cómo hace para que mejore. Porque está como para que repercuta de otra manera en la agencia. No.

### **¿Te sentís parte de la organización?**

Sí sí, sí.

### **¿Qué estudios tienes?**

Relaciones Internacionales, técnico en Comercio Exterior trilingüe, un diplomado en cooperación, PNL, curso de liderazgo, marketing.

### **¿Intereses laborales o de formación tienes?**

De formación ya te digo me encantaría a mi me encantaría todo el tema de lo que ese tipo de herramientas de gestión como las que hacen un unit como para procesos de calidad o procesos de mejora continua o el tema del cambio organizacional y eso me copa me copa ese tema y después ta, cualquier desear cualquier tipo de capacitación en las capacidades blandas para lo que tiene que ver con. Nada con el manejo de personas con ese tipo de cosas me encanta.

### **¿Qué actividades temáticas de la agencia te motivan más?**

Ah bueno no me gusta más lo social, lo social, si, infancia género la mujer todo eso si, educación todo lo que sea social me gusta me tira mucho más.

Si ahora que estamos con la formación dual ponele me parece que ta, esas cosas me copan es terrible avance. Me gustaría ver el tema medio ambiente y todo sí pero la verdad no es mi palo, no entiendo nada me gusto por ejemplo el área de economía circular me parece que está bueno porque esta es otra manera de ver el paradigma nuevo y está bueno, involucra a todos.

A no, y lo otro que me interesa que me gusta es pero ta, yo vengo de ese palo esto de la conexión con el mundo privado eso me parece que está buenísimo y da un sería algo bueno para meterse.

### **¿Cómo visualizas a la agencia en el futuro?**

Ni idea. La verdad que ni idea. Porque a veces siento que esto se puede desarmar en un segundo con una decisión así política nos hacen desaparecer. La verdad que no sé no sé como que me generan incertidumbre. No estoy tan segura de que me digan que sigue insistiendo no sé no sé.

### **¿Que gustos o dispersiones tenes?**

Hago hándbol bastante y escucho mucha música, bailar. Y leer.

### **¿Qué medios de comunicación interna crees más eficiente para la agencia?**

A la interna acá, WhatsApp seguro que no. Que dicho sea de paso en realidad de WhatsApp porque nosotros teníamos que soy capaz que hay que aclararlo en algún momento mencionaron que se creó un grupo y se llama cooperamigos. Y en realidad se creó como una herramienta social entre nosotros.

Ahora se está usando como con otro fin que en realidad no era o sea no era lo que originalmente se hizo. No es un coso de AUCI. Entendes, hay que ver si sí sino sí pero no fue para lo que se creó capaz que estaría bueno si es una manera de comunicarnos entre todos, capaz habría que hacer otro o no. Bueno decir Bueno miren que ahora este se va a usar porque incluso hay un montón de ex compañeros o sea por eso es como para estar entre contactos entre nosotros.

No esto no es una manera de no es una cosa estar trabajando sin que nos estemos enterando de cosas por eso. No a mí me parece que hay eso. Que sí es la manera de que nos vamos a enterar de cosas. Estaría bueno decirlo y que bueno que se pase a ser uno de los costos. Yo no lo tomo como válido yo no lo tomo como algo laboral ni me doy por enterado de nada por ese coso.

Yo creo que el mail no se sabe creo que el mail lo miramos todos y me parece que todos lo leemos o sea que por lo menos que al menos.

Me parece efectivo.

**Te parece viable tener un grupo de whatsapp laboral (regulado) para compartir las acciones y actividades de AUCI?**

Bueno en realidad a mí se me cayó un huevo eso de los 800 grupos que tengo paso todo el día acá metida. Aparte tener que tener un whatsapp. Yo no laburo 24 7, no se me voy todo bien prefiero llenar el mail y que me cuenten lo que me tengan que contar. No sé no porque no soy una colgada de estar necesito la información todo el tiempo, ta igual puedo elegir lo que pasa es que viste que si no lo lees también soy una freeke que no podes tener sin leer.

Entonces claro si lo veo capaz que ahí lo dejo no he leído si no los leo. A mí lo que me pasaría entendes yo acá si me lo mandas por mail. Yo estoy en el trabajo te lo abro y te lo leo, en el Whatsapp si estoy con mis hijos en mi casa te lo voy a dejar como leído porque enfermaban ver el no leído y sin saber qué pasó porque no voy a entrar a la noticia porque aparte no miro noticias en el celular porque me quedo ciega no sé qué para mí eso no.

**¿Qué actividades crees más eficiente para la integración de los/las funcionarios/as de la agencia?**

Hay que verlo. Me parece que va a tener alguna instancia de actividad social fuera de, nada un almuerzo compartido o un after office o una cosa así. Me parece que está bueno como para conocernos desde otro lado. Por ejemplo lo que había propuesto Nadia en la junta del 17 me parece que era una linda cosa.



Ahí el tema. A mí lo que me pasa lo que ha pasado digo. Que bueno nosotros antes festejábamos los cumpleaños digo una vez al mes se festejaba se hacía coleta mucho y nos juntamos. No sé me parece que también en esas circunstancias por lo menos al principio y hasta que se genere algo me parece que es muy importante como que el lineamiento de la dirección. Yo entiendo que si son cosas sociales no puedes obligar pero el puntapié el convencimiento de que sirva en la importancia que le dé la dirección.

Creo que para mucha gente a veces porque hay gente que lo podemos hacer porque tenes ganas no te cuesta nada vas a tomar una cerveza. Hay gente que sí debe ser capaz que le pega más dependiendo de si bueno es algo que es una cosa hecha por la agencia para nosotros porque quiere entender que está bueno. No sé me parece que si viene depende cómo venga el encaren o sea no sé.

Me parece que cuando es la agencia la que organiza la dirección cuando algo surge como desde ahí. O sea un mail lindo viste Andrea digo escrito como motivante y bueno qué le parece vamos a hacer esto entendes. Porque Andrea en esas cosas le cuesta mucho cuando estaba acá se los escribía yo Andrea no quería que se los escribiera entonces hacíamos tipos onda como este como un mail así como este tipo dale vamos a hacer esto claro, Andrea tampoco quiere obligar a nadie viste ni nada como que se siente como que le da cosa que es muy respetuosa es muy respetuoso y muy valioso pero también creo que a veces tenés que tener como esa cosa de decir Bueno che vamos a hacer esto está bueno y nada puede ser. Ahora María yo le contaba a las chiquilinas ahora yo estuve en Chile en un taller que estuvo buenísimo era un taller para pensar la cooperación sur sur. Pero era con una facilitadoras que la descocían la descosían. Estuvimos o sea nada dos días ahí.

Yo me hubiese quedado una semana entera porque parecía que no estabas haciendo nada. No era como que todo el tiempo estaban haciendo dinámicas y cambiándotelas y haciendo que se despertara el lado creativo para que después cuando te tuvieses que sentar. No porque yo a mi lado creativo nulo. Entonces a mí si no me entendes entonces te hacían hacer una cosa y después cuando crecí así no se salía como más fácil todo fluía de una manera.

Y eso no es sacarte de la zona de confort. Y sin embargo no sentirte como que te estábamos sacando de la zona de confort. No sé, actividades. Viste un Paintball entenderlo como si algo divertido fuera de mi capaz ir a tomo una cerveza como que nada pero ir a hacer un paintball de estrategia armar dos equipos entendes algo así como más sacado yo digo y eso una actividad que se me acaba de ocurrir, esto de los ejercicios, estuvo buenísimo estuvo buenísimo. María decía Bueno hagámoslo acá dice María hagámoslo acá.

Yo me las traje todas anotaditas las dinámicas porque me encantaron pero también hay que lograr articular y alguien también tiene que leer un poco. Ojo a veces también puede ser la diversión por el lado pero me parece más difícil llevar a la gente a decir vamos a hacer algo porque sí está bueno ya porque es divertido porque no sé pero eso es súper interesante.

O sea nada me parece que hizo que hicimos ahí esas dos minas te juro que si fueran uruguayas pero le taladro en la cabeza Andrea para que las contrate un día y hacer un día no me interesa con el fin cómo mejoramos la agencia.

Porque no sabes lo que son ya, ya sólo por cómo entramos nos sentamos éramos como 20 algo no entramos nos sentamos cada uno en mesas claro yo era la única que estaba sola de un país y no todos estaban de a dos entonces sí todos o cada uno se sienta donde se sienta más cómodo. Así como nos sentamos y ahora no vamos a parar vamos a empezar a caminar por el salón por el salón y lo vamos a empezar a hacer cada vez que toque la campanita con el que están enfrente se saludan se presentan y yo no sé qué.

Y le cuentan algo que el otro, algo que les sorprenda algo suyo de su vida que capaz que sorprenda al otro una boludez capaz que lo hace sacando cosas en lugar de decir hola me llamo pero decir no sé contarle algo entendes que el otro no se pagó. Cuál es tu hobbies o lo que fuera. Y nada así. Entonces claro un minuto y estaba 30 segundos ya te dejaban un minuto y volvía a tocar la campana tenía que seguir caminando tacaba y así cada vez.

Y después bueno y al final ya había conocido a varios entonces decía Bueno ahora las dos parejas que están formadas digamos júntense con dos parejas más que estén armadas

ustedes seis se sientan en la mesa y ahí ya en un segundo generando una cosa de que te fuiste conociendo con el otro hablaste supiste algo más ya generaste algo la mesa ya quedó formada no por lo que había formado como te habías sentado sino que quedó de otra manera con alguien con el que ya conversaste casi que da y cierran. Bueno ahora agarramos. Entonces vamos a hacer tal dinámica.

Boludeces. Pero digo todas las cosas buenas que te van mostrando se van sumando. La verdad tuvo re lindo re lindo, nada y cómo funcionaban los subsistemas había que elegir a dos personas y mantenerte equidistante y ella contagiaba un virus. Y entonces si vos estabas siguiendo a esa persona y esa persona infectada por el virus se desactivaba entonces vos tenía que cortar diez para atrás y desactivarte vos entonces por ejemplo ahí veía. El tema de subsistemas entre la gente súper interesante.

O sea que en una cosa así donde éramos todos nada pero no era una agencia donde la gente se conoce perfectamente. Vos podés detectar si hubo uso si hay subsistemas entender por qué ella. Ella por ejemplo dijo ahí ella tocó a una persona que le infectó de virus y ella esperó a ver a cuántas personas terminaba afectando ese virus. Cuando se cortó en un momento se cortó y nadie se desactivaba. Entonces ahí sí. Bueno acá hay un subsistema entendés y quedó otro levantado y tuvo que infectar a otra persona para terminar de afectar a todos. Esto es súper interesante la verdad. Esas cosas me re cuelgan a mí.

A mí me parece que una dinámica de ese tipo hacerla entre nosotros. Pero lo veo muy tipo juego que haga la gente sino se va a poner muy a la defensiva. No tienen que ser muy bien hechos. A mí me parece que estaría buenísimo que se perdiera un número adecuado porque son los números perfecto.

**Sobre la instancia mensual de reuniones internas para intercambiar información, qué opinión tienes? Tienes alguna idea para mejorarla?**

Las reuniones mensuales que no estamos teniendo. Yo estuve con estas reuniones desde el vamos. Desde hace ocho años. Empezó con xxxx.

Yo te juro que yo no sabía más que inventar. No sabía ya que inventar o sea.

Para reducir los tiempos terminé inventando hacia tipo un bingo o sea me puse a estudiar me puse a estudiar para ver cómo hacer las reuniones más eficientes. Hacía un bingo con los temas ordenaba la agenda con un número hacía bingo si uno era el que ordenaba el tiempo repartía el poder porque también había leído de repartir el poder. Entonces uno manejaba el tiempo otro manejaba el bolillero y otro sacaba los numeritos el numerito.

Entonces íbamos sacando con ese tema también habíamos hecho porque al principio de la reunión estábamos todos con Martín desde el inicio aquello duraba dos horas y media y la gente que la gente a principio se extendía y la gente no entiende no entiende y la gente empieza a compartir de todo. Se empezó a hablar y hablar y hablar de emoción por eso traje de mi casa relojito de arena y dábamos vuelta el relojito de arena.

Después avanzábamos primero pensaba que después de un momento lo que hicimos fue la primer ya lo dije. Apenas dos horas y media reunido ya me parecía una pérdida de tiempo, Martín que desde, entonces repasábamos la agenda del 1 al tema 15 poner los temas que había que algunos eran informativos y otros decisorios o sea una decidía Martín y otro era simplemente informativo los informativos tenían que hacer ta, vola. Y entonces repaso pasábamos por todos. Y se ponían poníamos en un pizarrón los temas que necesitaban definición de la dirección.

Entonces cuando terminamos de repasar todo lo que era la hora y algo entraba Martín y ahí Martín solo miraba la agenda si él quería preguntar algo si él no estaba informado en general estaba informado como para acá también. O sea que en realidad era la comunicación entre nosotros que estaba bueno porque en realidad nos enterábamos los demás de cosas que se estaban haciendo pero no Martín o la dirección que ya estaba al tanto en general no para ellos.

En general no hay ninguna novedad. Entonces y entonces ahí definía sobre los temas que se habían marcado como que no estaba claro quién hacía qué o había algo entre los que no estaban de acuerdo o sólo quiero llegar de esta manera entonces ahí Martín definía en esos seis puntos. Entonces claro a Martín se le hizo mucho más eficiente. Para nosotros seguía siendo una reunión larga igual. Pero bueno ta ya te digo la hacíamos esa semana.

Bueno creo que estaba yo no sé si estaban por ahí hacíamos con acta y todos esos eran las reuniones generales y después Martín tenía su reunión con cada. Con cada área también. Entonces ahí lo que estaba bueno era que cada área yo antes o estaba yo ahí le pedía a la gente que me dijera lo que quería plantear. Entonces lo que sí me parece es que esas reuniones más chicas. El hacerlas cada mes y medio y medio terminaron haciendo una cosa así.

Capaz que le daba espacio alguno porque ver claro yo como empecé también como asistente de dirección Andrea es muy abierta con Martín no era tan así entendes Martín era o sea no era nada pero no era tan Andrea entonces mi momento me tira cualquier bolazo en cualquier momento siempre te recibe o sea te quiero decir no se hace. Siempre tiene acá abierto entender pero.

Capaz que hay gente que tiene menos confianza. Siempre digo que no todo el mundo tiene la misma llegada de tocarle y decirle Andrea algo en esta materia que eso estaba bueno que estaba bueno en la medida que todos tenían cada mes y medio o dos la posibilidad de tirar un tema en la mesa decir bueno me gustaría hablar esto porque me parece que no está ta, y esas eran del área entonces se terminó juntando el área con la dirección. Claro más por área esas eran evidentes obviamente mucho más eficientes.

O sea quizá un mes y medio era mucho ya creo que se podían hacer. Pero claro él no tenía él no pasaba teniendo reuniones con todos él no era de puertas abiertas entonces me parece que eso con Andrea no sería necesario. Capaz que tener una instancia cada tanto que sobre todo gente pueda tenerla. Y que tampoco sé. Si tampoco sé si por ahí. Lo que pasa es que para mí Andrea necesita un apoyo y necesita un apoyo en el tema de recursos

humanos necesita un apoyo porque Andrea y no tiene como esa intuición como estas cosas entender y está con tanta cosa que tampoco puede estar en esas sutilezas entendes.

Entonces. Me parece que ella tiene ese lado humano completamente que si vos vas y le decís pa si entendes o sea. Pero claro si yo estoy en la dirección es fácil. Me parece que acá hay un tema en esto hay que agarrarlo. O sea alguien tiene que sentarse y reunirse porque si no llega y Andrea no le gusta el conflicto tampoco.

Ese es un tema entonces me parece que. Me parece que si yo tuviera una mano derecha que creo que se han generado muchas situaciones de recursos humanos muchas situaciones que no las tendríamos que haber pasado se generó con esto del llamado se genera una situación muy jodida con el llamado de este nuevo que salió de AUCI.

Pero bueno eso trajo cola Bueno yo a lo mejor había llegado de China y el día que llegué había una reunión ahí en la sala comedor entre Andrea roja como un tomate tipo una enojadísima por lo que se había estado comentando que se había armado revuelo y que ella no sabía que no sé que yo se lo dije a Andrea Yo no me terminé presentándose a ese llamado se lo dije a Andrea acá.

Yo le dije a Andrea para mí. O sea tú nos tendrías yo a ver no tiene nada que ver con el lío que se armó porque ahí se armó un lío personal o tejes y manejes que no le gustaron a Andrea. Sí si yo confío plenamente en Andrea cuando dijo no conozco a ningún llamado era lo que le habían dicho y después se abrió punto ya está para mí en ese momento vos como directora nos tendrías que haber llamado a los tres cuatro que íbamos a quedar enredados en esa situación y decimos chiquilines la situación es ésta surgió esto.

Ta tienen la libertad o no de presentarse los cuatro las cosas son estas las condiciones son estas. Esto es lo que tienen que presentar o sea después fue cada uno se terminó que por eso yo no me presenté porque yo dije en esta no entro. O sea a competir entre compañeros. Una vez fui a hacerle una pregunta a xxxx, xxxx me saltó me saltó así en cuatro patas pero me saltó porque estaba caliente con xxxx porque yo no dije.

Yo estoy preguntando nada más. Qué iba a presentar si los contratos más quiere saber porque qué me parece lo lógico que quepa. O sea que partamos de la misma base o sea hacernos a todos. O sea que todos estemos bajo las mismas condiciones tras que tenemos que competir entre compañeros que no está bueno entender.

Claro fue claro pero por lo menos bueno lo que vamos a hacer una carta recomendación entonces es una carta de recomendación para todos. Acá decimos planteamos eso no presentamos una carta a la recomendación de la directora que además vino ellos sola, xxxx yo no espero. Por ejemplo Andrea dice no porque me pidió una carta recomendación Ceci y Santiago, vos no me pediste la tuya, le dije no yo ahí yo había definido que no me iba a presentar por eso no se te había pedido.

No le quise decir en ese momento porque no quería que me llenara la cabeza se le quería decir post hecho pero digo pero para eso se lo dije. Cuando ya le di el lunes después de que había pasado el plazo de llamadores me senté acá le dije mira yo no me presenté por esto y por esto yo creo que no se manejó nada bien la interna.

Haber a mí ni siquiera sé si me interesaba o sea yo no puedo pasar a gastar a ganar ni un peso menos. No se sabe. No puedo. Hoy no me interesa o no puedo pasar no me puedo arribar a eso pero el tema es la base hay una cosa ética que a mí no me parece. Primero que no me parece tener que hace ocho años que trabajo acá. No me parece tener que estar en un llamado con 140 o 300 personas que terminaron en 140 que vienen de afuera con unos requisitos que ni siquiera nadie te preguntó.

Ahí no estoy de acuerdo con el procedimiento de Presidencia que Andrea no tiene nada que ver. Después aparte no estoy de acuerdo con cómo se opera acá. Vos con mi, si en una no me di cuenta son esas cosas que Andrea sí le pasa a Andrea sí yo sé que no lo hace por maldad salvo, es algo que no tiene cero entrenar.

Xxxx ahí estaba muy sesgada porque xxxx estaba muy enojada con coso entonces esta no le daba tampoco para hacer entender a xxxx después me dijo xxxx no sé cuánto cuesta recalentó porque yo no me presenté onda. No importa pero no es no es la pata que está necesitando xxxx osea xxxx no cumple no cumple esa función digo.

Así como el tema de la equidad o la información a recursos humanos o el tema me parece que hay temas que son delicados y que generan ruido entendes de forma permanente que si lo manejas de otra manera me parece que no tenés a tanta gente descontenta acá por mucho tiempo se estaba como no se entiende como la base que los contratados ganaban más, claro ya está Andrea lo pensaba en un y Andrea vos sabes lo que yo tengo que pagar de Caja Profesional y BPS, vos tenes idea en lo que queda mi contrato.

Bueno entonces no puede ser que nadie que lo haya dicho no entender o sea entonces no me digas que yo no posas yo estoy en un equipo en el que entonces. Ese tipo de cosas no puede ser que nadie las vea nadie. Andrea no está para eso.

Claro pero si alguien tiene que estar mirando también es sé y hacer, anticiparse comunicar bien entender que no se genere ese ruido de pasillo de nada. No sé No sé.

Después lo digo a mí para mí ahí Andrea le vendría muy bien como que esa pata de ayuda. Creo que eso haría muy bien acá adentro. Sé. Si el tema de los malestares, el manejo de los malestares también. Te digo a mí ahí lo que te decía mi hora y hoy como. Hoy con un poco de descreimiento como gente funcionando al 50 por ciento y ta, yo sé que si en algún momento empieza la bajada no pero tampoco.

Es difícil de decir por qué vas a esperar a la desmotivación de la desmotivación de la desmotivación porque digo estar trabajando con gente que está trabajando a medias porque no está conforme porque no se le solucionan temas gente que no tiene ningún drama en nada quejarse porque ta y siente que sus reclamos no fueron escuchados y siente que no fueron escuchados y claro es como desgastante. O sea. No le hace bien a la institución o por lo menos esa es la queja tienen que estar como recibidas entender por lo menos que esa persona le quede como la sensación de decir bueno algo se está haciendo entendes porque es como la sensación es como que no estoy hablando de situaciones de diferente índole no pero.



Como que hay muchas cosas de que para qué voy a decir. El problema es igual no se hace nada. Claro la apertura está la apertura está pero después, y Andrea tiene muchas cosas y también el seguimiento esto a veces es porque también no le puede dar solución. Pero yo le he dicho a Andrea a veces pero Andrea a veces más vale también que comuniqués entremedio entendes. Decir estoy intentando hacer esto y no sale entendes o estoy intentando ir por el plan C ya intenté el A porque si vos tenés silencio del otro lado. No sabes qué pasó. Claro decir que se cagó en mí entender entonces le importa tres carajos mi problema. Eso me parece que me parece que es algo fuerte para mejorar.

#### **10.4.9. Entrevistado 9**

**¿Cuál es la función de la agencia uruguaya de cooperación internacional ¿Qué fines busca?**

La agencia uruguaya busca ser un nexo en todo lo referente a cooperación internacional ser un nexo entre las instituciones uruguayas con instituciones públicas de otros países, públicas, ong's, etc. de otros países. Busca colaborar con capacitaciones a funcionarios con apoyos financieros, en cuanto a viáticos traslados logística en general en proyectos de cooperación internacional entre los países.

**¿Cuáles son los “valores” que destacas de AUCI?**

Creo que la transparencia es un valor, la frontalidad de la cooperación en sí, me parece que eso también entre los valores importante. Buscar ser un nexo entre todos aquellos sectores e instituciones que lo requieran. Un nexo internacional.

**¿Qué rol laboral cumples dentro de la agencia?**

Yo soy asistente financiero. En realidad yo específicamente me dedico a dos cosas soy el asistente financiero del Fondo Uruguay y México que tiene todo un trasfondo. Hoy eso se aprobó hace ciertos años, como algo más global digamos entre los dos países y lo que se hacen y se aprueban proyectos con determinados enfoques cada dos años y se da en los apoyos que yo te decía de viático de pasaje de actividades que se realizan en los proyectos entre los dos países, y cada dos años se renueva siempre son más o menos diez proyectos que se aprueban. Entonces este es bastante diverso y después en la parte de cooperación Sur-Sur.

Esto si bien es también es cooperación Sur-Sur la otra parte que es la que maneja xxxx de cooperación Sur-Sur. También en la parte financiera del apoyo de compra de pasaje pago de viáticos, toda esa parte que involucra ese esfuerzo de fondos para actividades que se determinan en las comisiones mixtas que se hacen cada dos años por lo general entre los países se determinan proyectos que se van a apoyar y a su vez esos proyectos tienen actividades concretamente en las actividades. Lo que yo hago es el apoyo logístico de compra de pasaje el pago de viáticos pago de actividades particular por el catering alguna compra de algún producto para desarrollar la tarea específica. Más que nada en la parte que tiene que ver con los desembolsos de los fondos.

**¿Sientes que cuentas con las herramientas necesarias para cumplir tu tarea?**

Si si creo que sí, no se requiere demasiado ya los fondos ya están estipulados por los nexos con los cuales hay que hay que realizar los desembolsos y agencias de viajes o cosas así. El PNUD que es el que paga los viáticos todas esas cosas eso está armado y si no hay demasiado misterio con eso.

**¿Estás satisfecho con tu quehacer laboral? Especifique**

Sí. O sea yo trabajo menos horas. Menos horas que el resto acá y tengo bastantes actividades. Pero a mí me da el tiempo bien o sea. Sí. no hay problema con eso.

**¿Tienes conocimiento de cómo trabajan todas las áreas de la agencia?**

Algunas sí por trato directo de esto que yo te digo de cooperación Sur-Sur con xxxx o la parte del nexo sectorialistas, xxxx, xxxx, xxxx. y eso es directamente por el trato con ellos o bueno el resto de los compañeros del área contable por estar ahí con ellos todo el tiempo. Después no tanto con el resto de las áreas ponerle todo lo que la parte de fuentes ya sea xxxx.

Antes cuando estaba xxxx no tanto la parte de gestión del conocimiento menos a su vez ustedes ahí digo menos todavía, Becas menos aún todavía o sea si con alguna parte sí con otras no tanto.

**¿Crees que se pueda mejorar algún procedimiento o diseño de gestión que pueda repercutir favorablemente?**

Sí. Nosotros siempre estamos específicamente en la tarea nuestra siempre estamos viendo cosas que se podrían hacer mejor. Lo que sucede específicamente es que como son muchas instituciones con las cuales se trabaja y se van renovando siempre. No es algo que pueda ir detectando de que funciona mal reforzarlo y mejorarlo y al futuro van a hacer réplicas a lo mejor así como son actividades concretas con distintos y. con distintos actores.

Y no se repiten detectas un error que funciona mal y probablemente con esa persona ya no tenía más actividad. Después es muy difícil si tratamos de mejorar los procedimientos darnos cuenta determinadas cosas que fallan y para la próxima si bien es otra actividad con otras personas. Tratar de ya pedirlo de antemano para que no para evitar ese error como que vas aprendiendo sobre la marcha y vas mejorando el procedimiento si bien.

**¿Te sentís parte de la organización?**

Si.

**¿Qué estudios tienes?**

Soy contador público, si después tengo específicamente en el área de la cooperación Sur-Sur el año pasado hice un diploma de cooperación Sur-Sur de la Complutense de Madrid específicamente eso. También estoy estudiando la Licenciatura en Administración y después cursos específicos de inglés, computación.

**¿Intereses laborales o de formación tienes?**

En el área de estudio mío, como decía soy contador me gustaría seguir formándome. Hay alguna idea de que se está manejando con Felipe específicamente en la gestión de proyectos esa es hacia lo que va el general ahora en la profesión y muchas las tareas administrativas es específicamente hacer una gestión administrativa en base a proyectos orientada a proyecto.

Con sus áreas temáticas específicas de evaluación y puesta en marcha, cada uno de ítems de la gestión de proyectos y eso estaría bueno seguir como para desarrollar. De hecho si trabajamos en base a la gestión del proyecto estaría bueno la idea de seguir profesionalizando a eso.

**¿Qué actividades temáticas de la agencia te motivan más?**

Y bueno yo específicamente estoy en la parte ejecutiva o sea la parte de cuantos se realiza determinada actividad en la gestión de esa actividad social es decir el pago de viáticos gestión de cotizaciones para viajes etc. en la agencia. Eso está bien sobre eso. Eso me gusta. Para mí lo que me funciona mejor.

### **¿Cómo visualizas a la agencia en el futuro?**

La agencia. Creo que tiene muchos desafíos, está el tema de los de la agenda 20 30 creo que es un buen horizonte sobre el cual trabajar, me parece que la cooperación en general está bastante complicada por todo el tema, todos los temas de trasfondo político cada uno de los países tienen sus propios problemas políticos entonces me parece tan complicado pero Uruguay creo que va por buen camino o sea.

Uruguay siempre ha resaltado por eso, creo que vamos bien y me parece que la agenda la agencia este si bien tiene cosas para mejorar creo que se va posicionando bien de a poco me parece.

### **¿Que gustos o dispersiones tenes?**

Deportes, fútbol, básquetbol, el cine, y después estar con mi familia.

### **¿Qué medios de comunicación interna crees más eficiente para la agencia?**

Interna el correo entre nosotros acá el correo, me parece que sí. O sea el tema de a ver el tema que acá se usa mucho de las reunión de trabajo o reuniones de avances por ejemplo mucho de la agenda 2030. Eso no lo veo tan sinceramente o sea muchas veces se trata un tema muy y muy globales y no hay mucho interés, muchas veces en esas cosas.

**El correo electrónico te parece un método efectivo para recibir información sobre actualidad política vinculada a la temática de AUCI? Clipping de prensa.**

Sí creo que eso existe el boletín, no? Si eso estaría bueno, me parece que sería más eficiente porque lo orientas al gusto de las personas. Si bien en el Boletín digo supongo que barre así en general entre todas las noticias cosa que no voy a meter a cada uno a uno le interesa más que otro. Me parece que si se pudiera hacer algo le pasa también está el tema el volumen de noticias yo no sé si hay tanto volumen como para que cada semana o cada cuánto la persona que le interesa los temas financieros pueda elegir cuatro o cinco noticias financiera capaz que hay una o dos noticia a la semana o al mes. Entonces no sé si hay tanto volumen de noticias como para eso pero sí tan buenos se pudiera hacer así estaría bueno.

**Te parece viable tener un grupo de WhatsApp laboral (regulado) para compartir las acciones y actividades de AUCI?**

General no. Un grupo de WhatsApp laboral general no, no me parece. Porque lo mismo vuelvo a lo mismo de siempre. Hay determinadas actividades o se realiza el seminario de cambio climático en el MVOTMA la semana que viene y probablemente a mí no me interesa. Me explico. Ahora es decir se realiza el seminario de Cambio Climático en el Goodman en el marco del Fondo México y ahí sí probablemente me interesa.

Hay mucho volumen de información que se maneja en general con actividades y reuniones y cosas que van sucediendo, que afectan en general a la AUCI, que son parte de la AUCI. Pero no a todo el mundo le interesante en general. Por eso me parece que el correo en ese sentido es lo mejor y después cada uno se interesa. No me parece que el Whatsapp es un poco más un poco más personal y a estar todo el tiempo recibiendo cosas que suceden que no te interesa. No sé si está bueno.

**¿Qué actividades crees más eficiente para la integración de los/las funcionarios/as de la agencia?**

Actividades por integración de los funcionarios. No sé qué podría hacer. No sé. porque ya te digo si a esas reuniones que se hacen este tipo de avance de la agenda.

Pero ahora no sé si es tan viable hacer una todos los meses, esa reunión yo que sé, esa reuniones de despedida de fin de año que se hace acá, esa es una me parece que está muy buena. Pero claro ese tipo de actividades no es como para hacer todos los meses ponele, ta la haces a fin de año porque es un evento especial, todo lo que vos quiera pero no para hacer todo lo meses.

Relacionadas al tema laboral. No sé porqué es como yo te digo si hay determinadas temáticas que se manejan que no a todo el mundo le importa de la misma manera. a ver como yo le digo yo te decía todas las cosas. que suceden que a mí no me interesan pero probablemente a Cynthia. A Cynthia Padrón que trabaja con AECID y la cooperación española y que se yo, probablemente sí como pasa en una reunión para informar de los avances de la convocatoria del fondo Uruguay México.

Probablemente no le interese, funciona para todos. Si a mí no me interesan determinadas cosas a otros no le interesan otras y así o sea por eso en cuanto a lo laboral me parece difícil hacer alguna actividad que vos puedas armar al cual a todo el mundo le interese.

Obviamente cuanto a dispersión y reuniones y todo eso si, la que quieres, esa que querían por ejemplo como querer hacer de juntarse en la casa de Viviana. Pues esa cosa están buena pero ta, no se cuan seguido se puede dar tampoco.

**Sobre la instancia mensual de reuniones internas para intercambiar información, qué opinión tienes? Tienes alguna idea para mejorarla?**

Bueno lo que yo te digo osea me parece que si bien está bien, se envía una convocatoria general informando que se va a reunir para hablar de tal tema y va el que quiere.

De hecho yo no voy a la mayoría. Me parece que como que hacerlo más reducido con las personas que especialmente le interesa, tal como yo te digo, el día la convocatoria va el que quiere. Pero me parece es así que sean más con poca gente y enfocada directamente a la persona a las personas que realmente le interesan me parece que es lo mejor que puede pasar ya no hacen más obligatoria todavía no son obligatorios hay o son convocatoria voluntaria el que quiere pero creo que sería seguir así o no hacerlo convocar obligatoriamente. O sea que va al que le interesa.

#### **10.4.10. Entrevistado 10**

**¿Cuál es la función de la agencia uruguaya de cooperación internacional ¿Qué fines busca?**

Según tengo entendido y según siempre. Lo pensamos es. La agencia lo que hace es canalizar la cooperación internacional que recibe el Uruguay. Tanto de afuera como la que puede ofrecer. Cooperación internacional en cooperación Sur-Sur cooperación triangular, cooperación tradicional y cooperación multilateral, toda la cooperación que pueda hacer que debería ser el, creo que es la función y debería ser como esa cosa de misión y visión. Y en fin justamente es eso no poder con recursos de cooperación apalancar procesos nacionales que después tengan que ver con, que tenga que ver con políticas y que tenga un presupuesto propio del país para avanzar y apropiarse verdaderamente de la cooperación. La cooperación es un medio no es el fin en sí mismo. Sino. La cooperación que habilita. A otras cosas pero no es un fin en sí mismo. Capaz que en algunas ocasiones. Cooperantes en particular si lo ven como un fin en sí mismo como un instrumento de política exterior por ejemplo. Pero en Uruguay esa visión es como más de una política nacional de Desarrollo justamente social política de desarrollo. Como un instrumento que favoreces eso.

**¿Cuáles son los “valores” que destacas de AUCI?**



Los valores que está hacia la interna creo que hay capacidades técnicas que son diferenciales. Diferenciales por el conocimiento por experiencia también por aprendizaje. Qué diferencia justamente de la región no, al ser una agencia tan pequeña como somos. Hace que el recurso humano sea más calificado o se valore más. Si lo comparamos con agencias que tienen 200 personas donde vos no identificas quien claramente qué capacidad tiene porque como son tan grandes como, la pelota. No se ve tan bien. Y hacia afuera creo que es eso justamente. Las agencias de afuera los países tienen una imagen de la AUCI que dice bueno no la AUCI como organismo rector en operación tiene muy buenos técnicos. Creo que eso es lo que más se destaca. Pero a mi modo de ver.

### **¿Qué rol laboral cumples dentro de la agencia?**

Yo afortunadamente he desempeñado muchísimos roles. Y eso me ha servido para aprender mucho. Pero en la actualidad estoy como. Bueno Andrea es la responsable de cooperación Andrea Vignolo como responsable del área multilateral y yo estoy como la parte más asistencia técnica. Con diferentes fuentes de cooperación con Naciones Unidas con la Secretaría General Iberoamericana SEGIB. Y con los procesos regionales como es el caso del Mercosur la Unasur. La OEA. Y también ahora. Bueno justamente en el marco de lo que son los ODS y la agenda 2030 como también como, un punto focal ahí junto con María de eso en la AUCI. Pero en realidad eso como es tan amplio no se limita solamente a nosotros.

### **¿Sientes que cuentas con las herramientas necesarias para cumplir tu tarea?**

Si hablamos o sea se piensa en herramientas. Jurídicas no. Quiero decir herramientas jurídicas por ejemplo, que le den a la AUCI un estatus jurídico, más fuerte.

Si bien desde el 2010 para acá que se creó hay un acumulado de eso. Por ejemplo la AUCI no es una unidad ejecutora y por tanto su presupuesto es. Como. Muy difuso su capacidad ejecutora. No tenemos capacidad de ejecución y por lo tanto. Dependemos de otros para poder hacer cooperación, así si es con la CND si transferimos recursos al PNUD transferimos recursos a la OIM. Eso es lo que lleva. Si bien puede ser un FastTrack que te facilite para ejecutar. A largo plazo es no avanzar en el fortalecimiento

institucional. El escenario ideal sería tener una agencia que tiene una ley, una estructura una ley como el caso de la agencia mexicana que tiene una ley que crea, específica no como el caso Uruguay es la ley de presupuesto y un artículo, al caso de México es una ley. En el caso de Chile es una ley. En el caso de Brasil es otra ley. Quiero decir eso también tiene que ver con la cooperación en Uruguay, en Uruguay siempre se vio que la cooperación es viene un donante y pone la plata. Y ese trabajo. O sea es creo que también es un deber. De haberlo hablado con o conversado. He trabajado con el Parlamento para sensibilizar. A quien diseña las leyes no. Solo a entender por qué la cooperación es importante.

En cuanto a herramientas de formación yo siempre se lo digo Andrea yo veo que la formación es permanente. Uno no puede quedarse con lo que aprendió y entró acá y nada más porque después está el entusiasmo de cada uno si se sigue formando o no. Yo creo que en formación sí. Pero bueno. Por cuenta propia. Sigo formándome. Porque hay temas que están bien. Que. Si no sabes no puedes ir a una reunión no puedes debatir o no puedes muchas cosas aprende porque te llega y lo ves y ta. Pero. También se lo he dicho a Andrea yo no me puedo poner a opinar sobre. Convenció a la hora que sea de derechos humanos cuando no tengo una formación específica en temas de derecho, en derechos humanos. Entonces como que quedas ahí está el balance entre las especialistas o las sectorialistas y el resto, no.

### **¿Estás satisfecho con tu quehacer laboral? Especifique**

Relativamente sí. Sí. Yo soy muy propositivo, o he propuesto muchísimo y mucha cosa tuvo cabida. Y mucha cosa no y lo que me, no me da lástima pero lo que sí me. Deja un gusto amargo es que hay muchas cosas que se propusieron o que propuse mejor dicho como que puedan ser buenas para el posicionamiento en la agencia. No siempre posición de la agencia. No haberlas comprendido dimensionado o entendido. Otros lo hicieron y sé que sacaron copyright. Cuando la idea original nace de acá. De este espacio. Y bueno. La satisfacción es relativa. De vuelta hoy estoy en AUCI como siempre le digo también a Andrea o a Felipe y tengo la camiseta de AUCI.

Mañana cruzo la verdad es que tengo la carta de la camiseta de donde estoy. Pero bueno creo que. Si tuviéramos. Las condiciones que te decía antes no y también. Apostar al entusiasmo de todos los técnicos el entusiasmo el compromiso la dedicación. No podemos ser todos los. Que hoy por hoy sí ta bien, tenemos que saber de todo pero, la metodología es efímera.

### **¿Cómo crees que puedes mejorar tu tarea? Especifique**

Yo creo que hay como diferentes lugares. En primer lugar hay un lineamiento claro desde la dirección y la sub dirección, decir bueno este es tu tarea y estas son tus responsabilidades y estas son. Este es. Tu órbita de acción. La formación también tiene que estar definida o por lo menos se. Promovía un sentido de alto nivel. Creo que yo también. Creo que hay que soltar el darles a los técnicos, no sólo a mí. Como esa capacidad de tomar decisiones y de poder avanzar no muchas veces vas a escuchar diferentes casos los proceso no avanzaba porque estamos esperando respuesta de Andrea o estamos esperando una respuesta de Felipe o estamos esperando. Viste entonces ese o el del propio Juan Andrés entonces claro quedan como que los tiempos, se acortan y no siempre los tiempos de la cooperación o el entusiasmo que uno tiene no van con esos tiempos. Entonces. Digo yo ya lo aprendí y me costó un poco al principio entender. Pero, lo aprendí se. Que ta, que es a otro ritmo.

Mira yo afortunadamente he tenido la posibilidad de estar en diferentes eventos de diferentes encuentros talleres seminarios. Internacionales lo que sea. Y vos hablas con colegas que están, que incluso más chico que vos, que ellos tienen menos obviamente que las dinámicas culturales son diferentes pero que lo ves entusiasmado haciendo lo que estás haciendo y empoderados. Y que vos decís pa que bueno que en ese lugar o en ese país. Pero yo creo que no es solamente de la AUCI creo que es del Uruguay. Me parece que ta, los jóvenes y muchas veces el entusiasmo es. Visto por el imaginario como para un poquito que te falta te falta piso todavía no pero bueno.

### **¿Tienes conocimiento de cómo trabajan todas las áreas de la agencia?**

Sí. De hecho en algún punto he hecho tareas de todas las áreas de la agencia. Tanto del área contable de Sur-Sur de triangular de becas. De gestión de conocimiento de comunicación. Si.

**¿Crees que se pueda mejorar algún procedimiento o diseño de gestión que pueda repercutir favorablemente?**

Sí yo creo que. Se pueden mejorar muchísimas cosas no. Que tenga que ver con el diseño de gestión o que tengan que ver con operacionalizar cosas no.

La AUCI vas a escuchar que nosotros gestionamos cooperación y una cosa que no ha aprendido la AUCI, hacerlo es a sistematizar y evaluar, la evaluación de impacto de lo que hacemos. Si no se hace. O a gestionar en función de resultados.

Vos te fijas metas y te fijas resultados concretos y en función de eso también van en relación con el entusiasmo si vos alcanzar un resultado. Si vos te pones una meta y sabes que por el cumplimiento de esa meta vas a tener una devolución tiene que ver con incentivos laborales mejor remuneración mejores oportunidades formación permanente. No sé. Yo conozco en la administración pública instituciones que el cumplimiento de meta, inclusive llegan a pagarte un salario. Y el BPS por cumplimiento de metas paga una prima por cumplimiento de metas. Entonces inicia el año y entonces no sé. Trabaja atención al público o por lo menos tramitar 40 trámites o ingresar 40 solicitudes y darle seguimiento al trámite y que finalice.

Y si finaliza el año con el 70 es una prima por cumplimiento de metas. Entonces vos además de tu de tu aguinaldo a diciembre tenes una prima por cumplimiento de metas. Eso también te genera como funcionario sentirte, yo tengo que, porque tenés un incentivo concreto que es la plata que la plata la precias. Pero además de eso esas cosas me fijaron 40 vamos por más. Siempre digo vamos por más. El mejor proyecto es el que acaba de terminar y se saca la foto sino el que no empezó. Pero creo que en Uruguay no solamente en la AUCI está como que lo mejor es eso lo que acaba de terminar y lo que. He después otra cosa. Que es necesario mejorar. Y que yo siempre se lo dije inclusive a Martín y.

También Andrea Felipe. Es cómo comunicar todo el proceso. No es solamente. La actividad de cierre de un proyecto

Porque vos podes tener la visibilidad de la actividad de cierre porque lleva un ministro o la ministra una autoridad sacar la foto precioso lo cuelgas en Twitter lo colgas en Facebook lo colgas en la página. Pero no quiero sonar como muy pero como dice Tabárez, el camino es la recompensa en realidad, bueno mirar el avance, acompañar esa difusión de cosas que están haciendo. Desde la formulación. Hasta el fin de proyecto que es una manera de sensibilizar también a diferentes organismos al Parlamento o quien sea, no. Porque si yo voy al Parlamento a vendértelo, esto fue lo que hicimos.

El Parlamento te puede preguntar y cómo lo hicieron. Si no tenés ese. Seguimiento. No lo podes no lo podes. Decir llegado el caso siempre te que armar una justificación de qué fue lo que hicieron. Cuando en realidad lo hiciste durante todo eso también ocurre porque muchas veces estamos en una dinámica diaria que no te permite separarte un poquito y pa está pasando esto.

Y separarte un poquito te da esa visión acá hay una buena experiencia que se puede compartir. Entonces cuando quieres compartir experiencias cuando quieres hacer un catálogo de cooperación Sur-Sur vas a revisar lo que hiciste entre 2010 y 2018. Cuando capaz que te limitas al 2018 y si tengo cinco experiencias para compartir. Pero que. Lo. No lo he visto porque estabas en la gestión y se te pierde.

### **¿Te sentís parte de la organización?**

Como te decía estando acá estoy acá con la camiseta. Mañanas cruzo y tengo la camiseta del otro y la otra. Y también donde estoy es lo que defiendo.

### **¿Qué estudios tienes?**

Yo soy licenciado en Relaciones Internacionales. Tengo un posgrado en integración regional, un posgrado en Cooperación Internacional y Cooperación Sur-Sur. Tengo un posgrado en desarrollo sostenible y liderazgo. Tengo otro posgrado en inmigración y

multiculturalidad. Soy fotógrafo. Y tengo una maestría en estudios latinoamericanos. Y un posgrado en liderazgo público. Sí o sí yo entré a la agencia en el 6 de marzo de 2013 y bueno de ahí para acá no paré no paré de estudiar pero no por cómo te dije al principio, no por un tema de, yo creo que el conocimiento no se agota. Hay gente que estudia para obtener un papel o salvar un examen o entrar a un lugar de trabajo.

Yo veo que estudiar es ampliar en la cabeza. Ampliar la forma en que uno percibimos las cosas o podemos comprender. La formación no siempre te da el crédito para saber de algo pero sí creo que te genera las condiciones habilitantes para que lo puedas comprender por lo menos. Si eso lo hice. En este período inclusive antes porque antes yo trabajé en cinco años en Naciones Unidas. Y ahí empecé a estudiar el posgrado de integración. Y cuando entre acá ya empezó con la maestría. Y después el posgrado de migración que es el FLACSO Argentina lo terminé. Lo terminé hace cuatro meses. Y la idea es hacer un doctorado. Mi idea hacer un doctorado y un pos doctorado. O sea creo que como te digo no podemos limitarnos a eso lo básico.

### **¿Intereses laborales o de formación tienes?**

Lo de formación es eso. Sí yo. En varias oportunidades le a dije a Andrea cuál era mi interés de formación y capacitación. Hoy por hoy viste que te ofrecen cursos en línea cursos que ta en realidad, si bien la formación va a ese modo ese modo online es el modo que...mi interés es más de pienso que los doctorados no son de cursada, son de investigación. Un tema que un interés laboral que tengo. Que yo se lo he planteado a Andrea. También y es que yo creo que hay un tema que no se está abordando o no se estaría dimensionando desde la cooperación, y que tiene que ver con la migración y el desarrollo.

Obviamente que yo empecé a odiarlo por interés propio y también estoy haciendo proyectos de investigación desde la fotografía. Pero cada vez más a los flujos migratorios. Y Uruguay hoy por hoy no tiene instrumentos una política una ley una institucionalidad. Pero no se piensa y creo que los socios cooperantes a los grandes socios de España. La Unión Europea. Países como México Brasil Estados Unidos China. Van a

volcar muchísimos recursos a la tensión de la cuestión migratoria. Vos te fijas el presupuesto de la UE para los migrantes africanos. Y son 400 millones de euros. Para gestionar la creación. No digo que vaya a pasarles eso a Uruguay. Lo que sí digo es qué pasa si tres buques africanos en lugar de ir pa arriba vienen cruzan el Atlántico Sur. O estás en la playa y te aparece un buque con 150. Haitianos. Quiero decir. No está instalada esa cabeza todavía no solo en la agencia sino que en Uruguay, hoy por hoy te sorprende que te atiende un venezolano o el Uber te lleva es un dominicano. Me parece.

Bueno que ocurra eso está genial. Y después la otra pata no la cantidad. El 4 por ciento. Uno de cada 1000 uruguayos. 4 de cada mil uruguayos tienen un título de doctorado. Y el 6 por ciento de los uruguayos que están en el exterior. Son más calificados de los uruguayos que están en el país. Eso te dice algo. O sea que los científicos y la gente que está haciendo cosas. En el mundo uruguayo no están acá. Y los que están acá no tienen la presión de nadie pero alguna política de retención de la migración calificada. Le faltó a Uruguay. Eso tiene que ver con el principio, no dimensionar, la investigación la innovación. El desarrollo científico capaz que, no se tiene tan priorizado ese es el termino.

Por intereses laborales es eso. O sea. Yo como te decía pasé por diferentes áreas de la agencia entonces. Estuve en la parte de gestión de la cooperación con todas las agencias de Naciones Unidas. Tuve la gestión del fondo de cooperación en Uruguay México durante casi tres años. Fui al terreno a conocer a ver qué pasaba con este proyecto. No, qué hacía este proyecto porque siempre está ahí esa lógica de que. Esté sentado tras el mostrador no va a reducir la pobreza.

Si es a la cabeza. Me parece que esta. Falta un poco entonces y además que también. Cuando vas a verdaderamente la calle y te vas al terreno. Generas una cercanía que está genial. Que por lo menos para mí lo que me sentí fácil vas a escuchar que capaz que le satisface más estar acá llenando un formulario o editando un texto. No. Esté. Cuando en realidad creo que lo diferencial y sobre todo pasarlo conocer como agencia. Está ahí. Y siempre decía a Laura también. El Fondo México es una muestra por excelencia el universo de la cooperación en Uruguay. Donde podes mostrarlo y podes mostrar el

impacto de la cooperación de forma sistemática ordenada. Tiene todo para eso, porque lo tiene todo o sea tiene. Y. Bueno. Capaz que se muestra en un momento.

### **¿Qué actividades temáticas de la agencia te motivan más?**

Bueno el tema de la migración que igual no está. No está como entre los temas o sectores de la agencia pero es el tema que me interesa. Si es como de gestión. La cooperación Sur-Sur me parece que es, pero como ya tuve ya la conocí un poco como. No sé qué me podría ofrecer diferencial para que me entusiasme. Y después el complemento que hizo siempre lo más lindo es complementar lo que uno estudia con lo que trabaja. Porque si no es como medio embole ir a laburar un lugar donde no te sentís. Cuando llegó al fondo México así la fotografía del fondo México inclusive. Propuse hacer un libro propuse hacer una fotogalería. La fotografía salió y estuvo buenísimo. Pero justamente eso para salir de los tres precio que te cotizando un libro porque los libros no los lee nadie, solamente nosotros a si está bien el texto y si pusieron bien quien la escribió. Deberíamos de transitar hacia eso hacia la digitalización de lo que se hace menos letra y más foto o menos letra y más fotos o menos letra y más mostrar un recorrido. Pero bueno está la letra que tiene que sepa para quien tenga que ver si se cumplió o no.

Yo no sé si el que está teniendo el kiosco ya sabe lo que es funcionar adentro. Sospecho que no.. Y si queremos llegar a eso o sea si queremos pensar en una ciudadanía que sepa lo que es la cooperación internacional. Creo que. Entonces me pasa más por ahí que por. Por. Por otro Lado.

### **¿Cómo visualizas a la agencia en el futuro?**

Primero que va a cambiar el nombre. Osea no va a ser ya Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional. Creo que tendría que ser más amplio, como hizo Chile por ejemplo para el desarrollo. Como la mexicana. Tiendo a pensar o tiendo a imaginarme que la veo, igual que en este período de 2010 para acá pero un poco más reconocida.

Por el sistema nacional de cooperación. O sea. Por todos los nexos de cooperación que tenemos por los flujos que sean se han incrementado por los intercambios que se han



tenido. Tiendo a pensar que estaría. Mejor posicionada en ese sub sistema. Y debería de recorrer hacia un posicionamiento regional. Tenemos que trabajar y ahí me incluyo en cambiar la cultura de que somos un país, en cooperación somos un país con un rol dual recibir y ofrecer cooperación. Pero todo indica que vamos a ir más hacia el ofrecimiento que hacia el recibimiento. Y sigamos hacia ahí. No hay que ir tímido. La ley te puede dar este. Te puede dar. Como respaldo pero también. Que te posicioné desde lo político y no, desde lo político estratégico. O sea no puede no puede seguir ocurriendo que tengamos, una dirección de cooperación internacional dentro del ministerio de relaciones exteriores o si puede, no lo sé, pero que tenga esa gestión espejo a lo que hace la agencia.

Es. O sea es como muy de nos quedamos con la estructura. De 20 años atrás. Entonces. Y creo que ahí primero habría que hacer un reacomodo un repensar. Qué queremos de cada institución qué valor tiene la AUCI, que a la Cancillería le proporciona un valor estratégico y qué valor tiene la Cancillería que la AUCI le proporciona la Cancillería.

Así una y una, la Cancillería tiene la capacidad de contactar con sus embajadas como la primera puerta de entrada a un país de identificar. Por qué no lo hacen porque les falta capacidad de recursos lo saben qué es cooperación. Bueno, la AUCI tiene un acervo un conocimiento lo que es la cooperación porque no se hace un diálogo entre eso. Entre lo político estratégico y la cooperación más técnica. Eso no se ha hecho y las veces que se ha intentado hacer ha sido por las personas y no tanto por las instituciones. Mañana la AUCI deja de existir y la Dirección de Cooperación Internacional no tiene la capacidad de hacer lo que hacer la AUCI. Me parece.

### **¿Qué gustos o dispersiones tenes?**

Bueno yo. A mí me gusta mucho la fotografía yo hago fotografía. estoy trabajando en algunos proyectos. Que. Tiene que ver con migración. Y con población, con dominicanos cubanos. Y ahora tengo pensado vamos a hacer con el Centro de Fotografía un taller. Sobre la pregunta investigación que están contando los medios de comunicación escrita en Uruguay sobre la emigración en el período 2014-2018.

Hice un relevamiento en todas las fotografías que publicaron. La Diaria El Observador, la República, el país, brecha y búsqueda. Y a partir de eso cómo generar una especie de ciclos de diálogo desde la fotografía como disciplina sobre, Entonces eso me tiene muy metido. Además estoy empezando a hacer, un proyecto con unos africanos de Angola. También sobre migración en Uruguay. De africanos. Y después como tiempo libre. Además de que eso no me lleva no me consume. Libros muchos libros. Leo muchísimo. Tiempo en familia con amigos. Y mucho café para mantenerme. Y Voy con mi novia también mucho cine, familia. Ahijado, el pibe me destruyen pero distrae también y esta demás me parece que. Yo siempre digo el laburo, está bueno uno tiene que. Somos una familia. Si lo ves así pasamos más tiempo entre nosotros que con la respectiva familia. Por tanto lo primero es. La convivencia dentro de la familia. Y a veces. Como toda familia tiene un problema diferente un par de días que algo anda callado porque no se habla con el otro. Y por lo que siempre digo no. No somos el CTI de la española. Y nadie está esperando a que venga el cirujano. A sacarle. Entonces a veces hay que dimensionar eso también lo importante y lo urgente hacemos a diario. No digo para hacerlo mejor que. A veces este sino se genera un estrés que es al pedo. Literal. Y en realidad Como siempre digo. Desde 2010 hasta acá. En qué porcentaje la cooperación internacional uruguaya ha ofertado y ha recibido ha reducido el nivel de pobreza. No sé si alguien lo sabe.

O esa es una pregunta. Otra pregunta es qué o podemos ir por la positiva. Han mejorado las condiciones de vida de los uruguayos. Qué es lo que te pregunta en político o en el Parlamento. Interpela desde ahí.

No lo sé. Capaz que habla con alguna sectorialistas y te dice no. Yo no lo sé. Si me lo preguntan no lo sé. Si te puedo decir. Como vemos las fuentes los socios cooperantes de las pantalla te sacó una foto ahora de dónde está la cooperación. Medio ambiente social de hecho. Pero no lo sé. No sé si tampoco se sabe a nivel país. Capaz que sí pero no y ahí hay una oportunidad también

De decir vo. No es sólo cooperación no es sólo un informe para la Unión Europea debe cumplir con los objetivos cuando firmamos el contrato. Me explicó. Es un poquito más. Porque si el trabajo es para llenar casillero cumplió o no cumplió. También es efímero.

En cambio si es más empoderado me parece que salvo un cliché pero como más de sentido más seguro a.

### **¿Qué medios de comunicación interna crees más eficiente para la agencia?**

El diálogo. Si hablar cara a cara. Yo creo que hay que vivimos en un momento donde. La efímera es muy efímero todo.

Es muy efímero todo, yo siempre lo comparo con la fotografía hoy no se hace fotografió y se producen imágenes. No hay una fotografía de un momento de reflexión de tomas fotográficas no existe. Y hoy vivimos un momento donde. Todo es para ayer. Todo. Sin embargo si vos te tomas un tiempo media hora para hablar discutir entre nosotros conversar como estamos en una hora. Sin celulares sin mail sin. Sin alertas de que. Ahora estamos todos juntos alguna foto y en Twitter a la reunión sin esa presión de decir Bó

Cerremos no hablemos de nosotros. O sea menos red social más red humana. Me parece que es lo más eficiente. Me parece una técnica. Para ser líder no tenes que tener un cargo. No necesitas un cargo para ser líder. Y creo que el liderazgo por ejemplo es, como estas vos, Antonia cómo está? Buen día primero Generar. Ese fluido más humano me parece que es sustantivo. Si ni siquiera buen día y te mandé un correo respóndeme sobre tal cosa, es como pa, y después otro tema cómo a todos nos gusta lo que hacemos o inicialmente.

No separamos entre lo que es el horario de oficina con más allá de la oficina. Capaz que no te pasa a vos, mucha gente ha terminado trabajando un sábado trabajando un domingo trabajando fuera de la oficina. Este. Y no es eso. Menos es más.

Después como medio más que como herramienta tecnológica el correo funciona. Yo siempre digo si me parece que si la directora tiene un mensaje que transmitir o Felipe tiene un mensaje, potente no es por correo, no es por correo porque genera un distanciamiento. No son los viernes tampoco porque el sábado y domingo te quedas dando manija, no es a través de la Secretaría. Bó, che juntémonos diez minutos. Pero no me convoques a la una para una y cuarto porque no funciona así, capaz qué para otra gente funciona así y le da resultado.

Las grandes empresas del mundo. No te voy a decir nada que no sepas, tienen un espacio lúdico. Y yo lo puse lo dijo en una reunión antes de irme a China que parece que. Capaz de que estaría bueno juntarse una vez a la semana en una vez al mes, 20 minutos para divagar, para saber que a vos te rompe las pelotas que yo ponga musical alta, y no me lo decís, y capaz si me lo decís voy a reaccionar de una manera. Nosotros hemos adoptado con Vicky el fondo que los viernes de tres y media que hasta que se va música en parlante.

Cosas tan pequeñas, como el desayuno compartido mira que estaría bueno capaz que no me banco a uno a otra pero me distiende un poco. No sé, el forrismo todavía esta. Entonces como que. Es difícil es difícil. Cambiar un poco la. Estructura de la cultura.

Claro yo siempre digo estaría genial. Si vos trabajas. Demasiado para Uruguay pensarlo pero si vos trabajan menos tiempo incluso en la semana. Producir mucho más. Porque optimizan más tu tiempo, yo cuando trabajaba en Naciones Unidas y trabajamos de lunes a viernes y los viernes hasta el mediodía nomás. Pero una de las políticas que tenían es. El viernes no hay no hay correo, no existe el correo del viernes. Qué vas a resolver un viernes entre ocho y cuarto y 13 15. O sea el grueso del laburo estaba entre el lunes y el jueves al mediodía que ya estás planificando la semana que viene. Y la planificación es. Sin planificación te aseguras el fracaso. Y como no quiero hacer vuelta cliché sí bueno saber para dónde va te tomas cualquier bondi. Entonces si vos decís vo vamos hacia esto.

O apuntamos hacia esto, es un poco más definida y venís acá hoy sabiendo que tenes una agenda y mañana tenes una agenda y no vas a ir a la oficina a decir a ver que me llega hoy que me pide que me pregunta.

No sé creo que va por ahí. Pero, siendo que hoy tenemos dos compañeros que están en el área de comunicación yo creo que ustedes deberían de favorecer eso. Yo sé que están desbordados con todas las herramientas y con todo el pasaje. Pero estaría bueno que ustedes también se sientan parte de la agencia. Como también deberían de sentirse parte de la agencia y del proceso el área contable. No se puede leer como un área. Como la caja que paga como la caja que comunica y saca la foto como la caja que otorga una beca.

Porque si no somos una familia. Laura, Gastón no saben, no entienden de qué es esto, porque no venís con migo a una reunión que tengo sobre tal tema. Así vos empozas a comprender lo que estamos haciendo en cooperación porque no tenes que ser experto en cooperación. Pero también cuando armes el comunicado lo vas a poner un tono más no tan estructurado que a veces la comunicación son tres líneas porque hay que pegar.

Pero que entiendan lo que están haciendo a la vuelta en mi cabeza. Me parece que no hay una comprensión un acompañamiento no hay un sentido. De apropiación o de sentirse parte de. Me parece a mí no sé.

**El correo electrónico te parece un método efectivo para recibir información sobre actualidad política vinculada a la temática de AUCI? Clipping de prensa.**

Los Clipping de prensa por ejemplo los correos electrónicos que los clipping de prensa son. Son Bueno yo esté de vuelta cuando trabajaba en Naciones Unidas trabajaba en el área de Comunicación y Derechos Humanos. Y hacia todos los días un resumen de la prensa de los medios que hablan de temas que tienen que ver. Con. Naciones Unidas.

Y capaz ustedes lo hacen al mes en función de la información que pasa. Yo le propuse también a Andrea en su momento hacer en su momento en la página web de AUCI un rincón del lector. Un banner que te lleve a páginas o a temas que tienen que ver con lo que hacemos nosotros. Porque si no nos enteramos entramos en Twitter. O El País de Madrid a la sección internacional y vemos que España. Resolvió implementar la agenda 2030. Sino no te enteras.

Mucho de eso es casi como una biblioteca llegó claro a ver publicaciones y documentos en la página web la página web de AUCI están, vos puedes acceder a ellos perfectamente. Pero me parece que estaría bueno eso no como un rincón del lector desde publicaciones científicas que tienen que ver con cooperación internacional hasta un artículo que publicó El País de Madrid escrito por Rebeca Grynspar o Mireia la coordinadoras de Naciones Unidas en Uruguay sobre los desafíos.

Más dinámico no tan, no solo publicaciones. No sólo eso este filtrado tampoco vas a publicar. Todo el tiempo igual de lo que dice el príncipe. Como. No se lee mucho ya. Deberían de muy bien seleccionado lo que se ponga. También le propuse en su momento. Andrea estaba Lourdes de hacer este, yo le digo rincón porque le veo como un vértice. Construir relatos de los beneficiarios de la cooperación.

Y esto es el director nacional de agua o el gurí de la escuela 104. O sea que vos entres ahí y tengas un vídeo de un minuto o que tengas un artículo de 15 líneas. La cooperación internacional de Japón fue importante porque pum. No sé entonces. Capaz que lo piensan o lo están haciendo.

En fin, sí si te pones creativo. Yo siempre digo. A mí me encanta mirar la plaza y ver que pegan mujeres con la banda presidencial. Hace ocho años que estamos acá y nunca hicimos nada en la plaza, ni siquiera en el hall de la propia presidencia se ha podido montar la muestra fotográfica.

Eso te va te da un indicador de prioridad. Sí o no. No lo sé no te lo voy a decir. Si te voy a decir que existen espacios de donde AUCI podría estar. Y creo que desde que están vos y xxxx. Hace ya un año un poquito menos. Yo he sentido el cambio en la comunicación para bien, no, obviamente. Muy para bien.

Y esto no es en contra de la otra persona que estaba porque tenía su propia dinámica su propia forma de hacer comunicación o de hacer lo que hacía. Pero sí he sentido el sentido que hoy se ha dicho muchas cosas que están. Tan básico pero básico. Como un banner que te diga vo acá esta AUCI. Ya ponerle un pegotín, viste que en la torre sur los ascensores tienen un pegotín en el piso de lo que hay que. Ponerle un pegatina al ascensor nose si le hace, pero que vos salgas en el piso 7 y veas el banner, vo acá esta la AUCI. No te estoy diciendo que plotees pero. Que también en su momento lo dije o sea. No hay que ser muy creativo. Semana de la cooperación iberoamericana. Y proyecta de noche. Con un pibe con un monitor semana de la cooperación iberoamericana con un laser.

Saca pegotines de AUCI. Visibilidad no. En su momento siempre la agencia nunca trabajó con el sector privado. No hemos podido trabajar con el sector privado como. En

su momento vine y le dije a Andrea, che Andrea por qué no hacemos un convenio con la empresa Samsonite. Ello como responsabilidad social empresarial o como aporte al desarrollo y nosotros para usar mochicas de la empresa con paneles solares y que tenga el logo de. Nose si fue a Andrea o a Martín no me acuerdo ahora. Que tenga el logo de AUCI. Ahí cosido. A Uruguay que es cuantiosa la mochila. y vos las ves y son mochilas dan más para bien. Ya. No sé si te pones creativo o de lapicera hasta, postales de Navidad.

O sea vos a saber algo fin de año. El año pasado no está. Bueno vas a fin de año que llegan regalos de los socios cooperantes como una agenda como un calendario como una postal. Y la AUCI le manda a sus socios. Y la postal es tan básico como hacer un relevamiento de la fotografía que se tienen de cooperación y aquellas que sean más representativa mandar a imprimir 200 ejemplares. Quisiera. Pero de vuelta. Si la cooperación es puesta en el centro como una prioridad y se dedica los recursos y la se le dale la entidad que se puede ir hacia ahí.

No sé. Yo siempre pongo el caso de la compañía Apple que es una empresa de mac todos sus artefactos pa si pero es carísimo. Deben ser los empleados más contentos del mundo. Porque los tipos están ahí sentado como estamos nosotros pensando. Qué hacer con la tablet o que hacer con el celular.

Y les pagan por pensar. Después vienen los ingenieros y ven cómo lo ponen. Y bueno a veces si pensamos, acá no tenemos tiempo a pensar acá gestionamos y capaz si pensamos y somos creativo capaz algo puede salir. Pero Bueno. Es. Que. Prefiero alguna oportunidad y no como un deber.

### **Te parece viable tener un grupo de whatsapp laboral (regulado) para compartir las acciones y actividades de AUCI?**

Yo creo que está bien, a ver la gente esta pa todo. Hay gente que le gusta estar en un grupo hay gente que no le gusta estar un grupo hay gente que está en el grupo para no

perderse nada. Hay gente que está en el grupo para decir que tiene un grupo. Y es gente que directamente no lo usa. O lo silencia o. El grupo que estamos en la actualidad es un grupo que devino en buena. Gente que ya no labura acá gente que se fue porque ya lo laburaba y se comparte de todo y creo que. Ese grupo inició como para intentar construir un tejido humano. Sin lugar a dudas que por WhatsApp y por esto de las tecnologías vos estás en el bondi mira que estoy yendo para el evento que se abre, y que te sirve. De hecho yo que sé en varias ocasiones que participo de un evento de la AUCI le mando te mando fotos bueno, vo xxxx estoy en tal evento y tiro u 8 palabras en forma de frase para que lo pongan en Twitter.

AUCI participa del evento euro clima de Buenos Aires dos fotos, pum. También hay que cambiar la cabeza no solamente ustedes hacen comunican, nosotros los técnicos que estamos haciendo participan en la actividad en un proyecto en una cosa. Tenemos que sacarnos del chip de decir a no como no vino xxxx con la cámara no como no vino xxxx para el Twitter no. Esté y no es así, es ida y vuelta es dinámico. Mañana. Voy a un taller, pum foto o cosas AUCI participan de tal cosa, no necesariamente usted tiene que saber que yo estaba ahí, porque capaz estaban, no.

Y eso va relacionado con la pregunta del principio, el tema de la agenda muchas veces no sabes la agenda que tiene un sector de la agencia. A veces digo más allá de si está o no en el calendario o si se mandó o no un correo. Yo tengo más de 14000 correos en mi correo. Y. Debe tener. 18 mil. Y la mitad en negro. No ledo, o sea. Cuánto. De vuelta por la fluidez lo efimero el Boing Boing. Ordenarlo estaría bueno. O por lo menos.

### **¿Qué actividades crees más eficiente para la integración de los/las funcionarios/as de la agencia?**

Bueno un asado los fines de semana. Por lo menos viste un asado una pizza un. Un espacio de interacción. De vuelta. Donde salgamos de la casilla de funcionarios. De vuelta si no se piensa el pensando como familia. Está. Cada uno en su chacrita y. Capaz



la que la persona que está al lado mío laburando. Está pasando por su peor momento de la vida o el día y yo. Presionando para que me envíe un correo, y vos explotas.

Entonces. Creo que. Tienen que ser actividades que tejan. No va a ser no va a ser fácil, pero que tejan ese, ese relacionamiento humano. No. Me parece a mí. A mí me importa más si Antonia está bien o si ustedes también. Si Andrea se va operado de cataratas.

Sí. Sí. Sí se mandaron un correo que. No deja de ser importante el correo pero capaz. Pero en lo humano. Debería ser priorizado.

Entonces yo que sé, tenés de Vo vamos a hacer un asado en la protección de choferes el sábado al mediodía, el viernes de noche. Qué van a hacer. Por ejemplo yo lo propuse en la reunión de equipo reuniones distendida, no te estoy pidiendo un par de puff re hippie pero sí más distendido en el fondo al tener ese espacio tan amplio y abierto como que tenemos esas cosas. O fijate que somos diez en el fondo. Nueve mujeres y cuando se acaba son mujeres y yo. Está buenísimo porque justamente. No dialogas solamente del correo, che mande un correo, no. También vo como te está yendo con los estudios xxxx, no tengo una entrega. Luego generar esa cosa de. Relaciones humanas y después vas a escuchar, y te van a decir che yo vengo a laburar. Salgo de acá y me reseteo. Ta fantástico, esta buenísimo que también es válido. Pero por lo menos las 8 horas que estamos acá yo que sé. Convivamos o aprendamos a hacerlo

Y las instituciones más felices son las que los funcionarios están felices o las más exitosas son las que los funcionarios están felices. Y eso también hace a la comunicación interna. Para mí hay un gesto. Que. Por ejemplo que la puerta de la directora y la subdirectora esté todo el tiempo abierta con esa cosa de decir vení cuando quieras. Entrar cuando quieras. Transparencia cercanía

Algo fantástico. De hecho hay lugares en el mundo donde no hay puerta directamente. Está. La puerta te pone como esa cosa de frenarte.

**Sobre la instancia mensual de reuniones internas para intercambiar información, qué opinión tienes? Tienes alguna idea para mejorarla?**

Creo que las reuniones mensuales no deberían ser, voy a empezar por lo que no deberían ser como una especie de conferencia donde cada uno de nosotros vomita en lo que está.

Y me parece que eso entorpecería muchísimo la reunión. Sin embargo lo positivo de eso es que pa, uno se entera de que hay. Tal cosa. Deberían de ser ordenadas en función de dos o tres, máximo cuatro o cinco temas priorizados. Y donde las personas tengan los técnicos tengamos la capacidad de decir bueno en los temas que tengo no en los diez temas pues este tema es el que le va a interesar a todos.

Por qué llega la comunicación tenía que haber un área contable porque tiene que ver con la parte de becas con los sectoriales con la otra fuente cooperante con áreas de gestión conocimiento. Porque si no te vas, con un acumulado información que no sabes para donde arrancar. Y creo sí que en esas reuniones tanto la dirección como la sub dirección tiene que decir bueno. Justamente el próximo mes la prioridad es esto. O tenemos. Yo se que muchas se agenda de hoy para mañana y de mañana para pasado y de pasado para ayer. Pero. Esa cosa de Panorama más esté. Más claramente identificado. Si no es como que estaba ahí.

Y vos ves que a los 10 minutos hay gente que está con el celular de vuelta y sobre un tema del celular yo hice un proyecto sobre el uso del celular. Que me parece una falta de respeto y esto lo digo que estemos. Y que cualquiera nosotros porque yo he estado estando en reuniones escuchando y esta así. Y lo han hecho todos porque yo lo he visto y lo hicimos y me incluyo todos.

Y yo sé que le puedo decir no lo que pasa que estoy esperando que. Es familia no, apágalo. Apágalo porque si no en el tiempo que estás ahí no estás ahí estás ahí estás en las cuatro guasap de estar respondiendo. Me parece eso me parece que es el. Sustantivo. Que sienta que te está escuchando. entendes, pa. No que estés hablando le este

explicando algo, a si ta lo vamos viendo no sé cómo. Ah no porque. Le pasó la palabra a otro. Eso a mí particularmente me lleva a decir no, no tengo nada para decir. Claro. O sea. No te saliendo pero sí creo que eso está bueno. También para afianzar las otras reuniones o más distendida. Y también para nivelar técnicamente. Mi forma de ver es decir yo entiendo incluir no a fragmentar.

Si te doy un ejemplo si yo estoy armando una nota conceptual de un evento. Y como sé que va a estar por ejemplo Nadia en la parte logística. Si Nadia quiere ver la nota logística y hacer un comentario, también es una forma de empezar a ver lo que estoy haciendo lo que estamos haciendo. Estás incluyendo.

No sé no siempre. Todos sabemos de todo. Entonces. Que. Obviamente que más manos y más vista ven más cosas y puede ser más complejo. Pero si no es como que no sé si te ha pasado a vos tonga pero che te mando un correo sobre te mando un corredor. Fíjate si tal cosa es tal otra y vos sabes si estas con la bola de cristal si estás ahí porque ta, tenes la dinámica de saber lo que está hablando. Pero si no sabes para donde arrancas o vas a una reunión más una reunión de la AUCI y empieza a hablar y vos decís. Me acabo de enterar de tal cosa. Que será tal sigla. Porque tampoco te estoy pidiendo, no, qué significará la Jica, y dijeron siete palabras y cuatro fueron siglas, no porque la ONU está la ODS con el Jica del Mercosur.

Y vos decís tolo, no, no todos sabemos lo que es una sigla. No todos lo sabemos lo que es un acrónimo. Y cómo que es. éste. Entonces creo que. Entender de la inclusión y no de la fragmentación de la información está bueno. Sobre todo porque. Porque las personas pasan y las instituciones quedan. Y también pueden pasar pero vos no estás, uno no está quien sea que no este y? no puedes empezar de cero de vuelta. Así que ta. Un poco ahí tonga, te aburrí no? El tiempo es oro.

#### **10.4.11. Entrevistado 11**

**¿Cuál es la función de la agencia uruguaya de cooperación internacional ¿Qué fines busca?**

Bueno para mí desde que entré en la agencia lo que busca es cómo articular y crear una unión entre todos los actores y organismos estatales que pueden estar llevando a cabo un mismo trabajo o a veces pueden llegar a estar tocando casi las mismas temáticas y que hace que se necesite como una unión entre eso entonces la agencia primero que busca como cooperación fuera de Uruguay para poder después con los actores uruguayos ver cuáles son las necesidades que está buscando el país en cuanto a desarrollo y conseguir como eso no como poder apoyar para que se creen esos proyectos para que sean avalados y se puedan llevar a cabo. Y también cómo crear una unión a nivel más nacional también, que como que cada actor que trabaja en ciertas temáticas. Bueno que sepan qué es lo que hace cada organismo eso también para mí es un poco como eso.

**¿Cuáles son los “valores” que destacas de AUCI?**

Valores para mí como agencia. Si como agencia articulador considero que puede llegar a ser, coordinador a veces creo que tenemos como que no o sea cómo decirlo no como a veces acaparados demasiado y hasta donde nosotros.

Qué es lo que somos, que creo que eso también es importante. Otra de las cosas que siento que se hace también es como apoyar a los estudiantes a la hora de poder venir a hacer un estudio y que eso también colabore de alguna manera en la agencia pero no a veces no lo veo como tampoco hace mucho que estoy como que realmente ese estudio tenga importancia dentro de la agencia no sea capaz que para así a dos o tres personas. Pero no sé si en el cotidiano consideran que esa capacitación tuvo una relevancia importante y eso creo que también es.

**¿Qué rol laboral cumples dentro de la agencia?**

Bueno actualmente aparte de ser administrativa que eso implica en realidad este apoyo en todo lo que se necesite en la agencia también ayudó la coordinación de los eventos que se llevan a cabo en agencia. Y bueno después de hago de todo un poco pero básicamente es eso.

### **¿Sientes que cuentas con las herramientas necesarias para cumplir tu tarea?**

Sí la primordial es que es una computadora un espacio físico y un ambiente tranquilo. Si bien hay días que es un poco más loco sí. Si se pidiera un poco más siempre se puede pedir alguna cosa más pero en sí lo primordial que es el espacio de uno y estar cómodos si lo tengo.

*Qué otra cosa vería que haría falta?* Y por lo menos a la hora de tener que tener una reunión. Me gustaría poder contar con algún material digamos. Por ejemplo ayer me llevé una computadora chiquitita pero lenta como ella sola que no la puede casi ni usar en la reunión y llevarme la grande implicaría que si alguien tiene un Skype se queda sin computadora porque la unidad tiene no sé alguna laptop o alguna computadora más chiquita pero un poco más rápida. Eso a mí me facilitaría para no andar cargando. poder entrar en el drive, poder entrar en tu correo. Podes no tenés que andar siempre imprimiendo que es un tema para mí la impresión que todo el tiempo estamos con el papel. Y llega un momento que hay cosas que no son necesarias imprimir las que puedes entrar desde el correo y directamente leer del correo.

### **¿Estás satisfecho con tu quehacer laboral? Especifique**

Sí a nivel personal me siento muy satisfecha. Aparte de la oportunidad de poder cambiar de actividad y poder dedicarme directamente a lo que he estudiado y eso para mí ha sido realmente muy satisfactorio. Eso se lo agradezco pila a xxxx.

### **¿Cómo crees que puedes mejorar tu tarea? Especifique**

Bueno una forma de poder mejorar mi tarea también capaz que es un deber que tengo es poder informar básicamente cuál es mi rol que eso capaz que nunca quedó bien definido porque a veces me siento como que me incluyen para un evento pero a la vez no. Entonces es como que se dé mucho pero no sé nada o hasta dónde entra en la tarea de uno para que sea habilitar a que yo siga.

Creo que eso también se hace es un poco con el tiempo no, como principio. Todos somos muy celosos de lo que hacemos entonces es complicado a veces entrarle a un compañero decirle bueno mira que estoy acá para apoyarte para yo hacer eso. Entonces esta creo que con él con el día a día o con cada evento se van dando cuenta que realmente la tarea la cumplió y bueno. Es eso o hacerme de mi espacio también. Pero por ahora es como que entré en la tarea como que es mucho y estoy como si bien me organizo. Es como que nunca estoy con demasiado tiempo para poder hacer otra cosa. Entonces hasta ahí.

### **¿Tienes conocimiento de cómo trabajan todas las áreas de la agencia?**

Sí tengo conocimiento de cada uno de mis compañeros más o menos que lo que hace financiero contable después puntualmente cada tarea qué es lo que hace del día a día, no, pero sí sé global con quien me tengo que dirigir para tal cosa. Si.

### **¿Crees que se pueda mejorar algún procedimiento o diseño de gestión que pueda repercutir favorablemente?**

Sí para mí hay mucho para mejorar también. Eso depende muchas veces depende mucho de las personas. A nivel personal siento como que hay un desgano importante dentro de la Agencia de muchas personas que trabajan hace mucho tiempo que es muy entendible pero también a la vez, cuando vos quieres hacer algo se te llega un momento que te encontrás con el murallón entonces tratar medio como disipar y bueno ver cómo está su

humor y su situación con la agencia ese día en particular para si te puede ayudar porque también entiende esa persona que vos no tenés la culpa.

Pero siento como que ha habido un descuido. Bastante grande hacia cierta persona que va a ser difícil de que vos quieras traer una idea que quieras traer algo y que sea muy bien recibido. Cómo haber procedimientos si o sea por ejemplo ahora tenemos que empezar a evaluar el tema de archivo que no hay nadie sabe cómo se archiva. Eso es un tema bastante importante porque tengo un montón de papeles y no sabemos lo que tenemos. También por personas que se han ido de la agencia y ha quedado el material y ese material quedó ahí están esto en ese armario y no se sabe ni lo que hay. Hubo otro tipo de temas también es que haya más, comunicación a la hora de bueno yo falto está bien no me toca hacer la tarea capaz que secretaría pero sí o sí sin secretaría no se puede. Entonces creo que para ciertos, puntos en particular tendría que haber como un criterio de decir bueno esta secretaría se va a manejar a partir de las 11 de la mañana. Qué bueno que todo el mundo lo sepa que se dé a discusión si realmente es favorable para la agencia o no.

Son como varias cosas. No, como creo que en realidad tendría que haber de la cabecera primordial tomar conciencia de que si bien las debe tener desde cosas que tiene su repercusión no es porque la gente no tenga ganas sino porque creo que también eso ha hecho de que al no ser tomados en cuenta en la mínima, el porvenir se ve complejo.

Por eso sí para mí hay un montón de cosas que se pueden crear muchas cosas pero se han tirado varias ideas y hay gente que ya no está muy contenta. Es como que se dijo del año pasado a ser una instancia de trabajo en equipo. Todo bien con instancia trabajo en equipo depende de quién la haga capaz que es muy bueno yo hice una vez una capacitación de trabajo en equipo y fue como una tomada de pelo y me mandaron a una sola persona de una división que está en este caso tendría que ir todo pero si en el día a día no se ve un trabajo en equipo y ya estamos casi a fin de año no se hizo la capacitación entonces dónde hasta dónde está la importancia realmente del equipo es ése para mí es un tema también, *discurso no va con lo que se hace, exato.*

### **¿Te sentís parte de la organización?**

Sí sí me siento parte. Por suerte mis compañeros siempre han sido integradores del día uno estando en becas también o sea nunca me sentí como excluida si viene cuando estaba en beca sentía que a la sección becas la sentían como que era otra cosa pero creo que también hay mucho de parte de la sección.

O sea no se terminan de integrar y eso hoy en día que estoy fuera de beca me doy más cuenta que no es tanto que es como un poco de ambas partes. No sólo la agencia que los ve por fuera sino que también se ve como que becas es becas y ahí es donde hay un tema es el que siento como que es el más separado toda la agencia. Por qué secretarías o sea. Pero y financiero si bien no está pegado a nosotros está más alejado. O sea no puedes no trabajar con financiera entiendes y no puedes no trabajar con beca. O sea es inevitable porque siempre para algo te sirve la beca. Porque también es la forma de visualizar a veces de la agencia. Para mi beca trae es como el disparador decir opi que es esto y es como eso siento como que no hay una unión del todo pero yo sí siempre me he sentido integrado. Nunca me sentí excluida o separada. Sí sentí eso el cambio que pude ver una vez que me fui de beca.

### **¿Qué estudios tienes?**

Bueno tengo varios justo ayer estaba mirando curriculum. En realidad siempre me tiré por el lado más de la administración de los números de Administración de Empresas en la UTU y en la Tecnicatura en el Curso de dos años porque había terminado el liceo. Después de ahí hice un año de asistente de dirección, técnico en administración pública y después taquigrafía que fue solamente por un tema ahí.

Pero después hice la Tecnicatura en organización de eventos que era el que siempre me había gustado que era la profesión que a mí siempre me llamó mucho. A raíz de eso he



hecho después por mi cuenta congresos relacionados a esta temática me he capacitado en Word y Excel para administración, atención al público procedimiento administrativo y todo lo relacionado más administración en la parte pública. Y también ahora hago la diplomatura de ceremonial y protocolo. Por todo esto no por estar en el Estado porque es muy importante a la hora de organizar un evento más diplomático. Todo lo que conlleva y porque uno nunca puede un evento nunca puede quedarse sin capacitarse entonces. Bueno por ahí. Son mis estudios a partir de fotografía que es un hobby que realmente me gusta y que estudié un par de años hice un curso. Por ahí. A grandes rasgos eso.

### **¿Intereses laborales o de formación tienes?**

Sí va realmente en esa línea. Por eso a la hora de estar ahora en este nuevo lugar de trabajo realmente era porque yo también lo quería no, me consideraba que como persona realmente me iba a sentir más feliz de poder pudiendo hacer lo que realmente estudié y que para mi profesión y mi pasión no estar en eventos si bien a veces estoy muy estresada porque parte de los eventos es estresarse realmente es algo que me apasiona hacer me siento muy feliz haciéndolo. Entonces realmente por esa línea siempre, siempre tuve esa filosofía de poder estar si bien para mi trabajo es fundamental porque si no me puedo pagar un alquiler y todo. También es importante sentirme cómoda donde estoy siempre por ese lado y tal capacitarme y seguir creciendo para poder seguir progresando.

### **¿Qué actividades temáticas de la agencia te motivan más?**

Bueno todo lo relacionado a lo que son por ejemplo creación de proyecto a mí me gusta mucho la parte dos temas muy importantes que me pegan en cuanto a eventos en la parte del medio ambiente de crear eventos más sustentables de ser mucho más cuidadoso con el medio ambiente del impacto negativo que generamos en cada ambiente en cada evento y la parte de discapacidad son como dos temáticas que a mí realmente me llama porque a la hora de estar en un evento y en los eventos que he participado he visto que son dos debe

que si bien de a poquito se busca como poder contribuir. Obviamente nos falta mucho nos falta mucha capacitación nos falta mucho el haber estado ahí el saber realmente y aparte de las infraestructuras no están adecuadas para situaciones de discapacidades entonces esas son como dos temáticas así que a mí realmente si tuviera que organizar este o estar atrás de esos temas son realmente interesantes porque está primero del medio ambiente porque es un tema más personal no, considero que si bien a esta altura lo único que podemos hacer es poder empezar a modificar un poco los hábitos para poder dejar la menor huella negativa en el medio ambiente pero para eso necesito mucho apoyo de parte de la dirección porque si yo vengo con una propuesta que quiero que los vasos descartables dejen de ser del material y sean biodegradables financiar la compra de esos insumos que hacemos con los otros entonces también tendría que tener como un pienso y decir bueno qué hago con los otros porque lo tengo que tirar pero tengo que tirar bien, o sea el tema de que acá no se separa la basura que tenemos pila de compost entreverado con cualquier otra cosa. Pienso que sí lo puedo hacer a nivel de agencia después me voy a encontrar limitada a nivel de presidencia entonces es bastante pero siento que si uno puede hacer una pequeña un pequeño aporte como no imprimir las agendas y mandarlas espero también informar de que se descargue la agenda en el celular que es más fácil que estamos tratando.

Entonces creo que tiene que haber una comunicación también de parte de la agencia a decir bueno nosotros estamos contribuyendo al medio ambiente nuestros eventos van a ser más sustentables por ende no vamos a mandar en nuestros eventos no vas a encontrar más una agenda impresa te sugerimos que le imprima. Si lo quieres imprimir te sugerimos que la descarga de nuestra parte no te lo vamos a hacer entonces es como que se necesita como no sólo como muchas pautas para poder llevar a cabo ese evento y con el tema discapacidad es un tema más complejo porque a la hora de reservar una sala uno no anda mandando un mail preguntando usted se encuentra con bastón se encuentra con alguna discapacidad o sea con alguna complejidad particular o sea porque también es una temática que hay gente que no tiene nada y esto porque me lo preguntas son para mí tendría que ser como fichas más fijas que cuando mandé la invitación mandas eso entonces o que fuera una plataforma o lo que fuere que a vos te asegura que la persona ya

lo confirma ya te dice toda la información si es diabético o si es celíaco, si tiene alguna patología si necesita si tiene baja audición por ende necesitamos contratar la amplificación porque no en todos los eventos contratamos amplificación. Como hay que hilar muy fino y eso hoy en día no lo hacemos.

### **¿Cómo visualizas a la agencia en el futuro?**

Bueno como me gustaría ya te digo me gustaría que fuera una agencia mucho más inclusiva en estos temas no como que realmente se pusiera ya que en la agenda 2030 está el tema de las energías renovables que predicar con el ejemplo básicamente sería eso. Si tenemos una agenda 2030 que aparte de hablar del hambre cero y de las alianzas y no, nosotros acá no tenemos una paridad de género porque son mayoría mujeres está ahí ya tenía un tema está bien tiene que haber mujeres pero también dónde está no la de la igualdad hacia los dos sexos.

Aparte de eso no tenemos política de reciclado nosotros no ni siquiera promovemos que Presidencia genere, no sé si nosotros sabemos los proyectos que hay. Sabemos que podemos no. Entonces si nosotros en nuestro edificio ni siquiera nos molestamos en generar algún proyecto como podría ser generar paneles solares para reducir de alguna manera la cantidad de energía que consumimos y que sea directamente producida a través de la energía solar como eso ya te digo el tema del reciclado del papel o el reciclado de la clasificación de los residuos que, somos Presidencia. Podemos tener coordinaciones con organizaciones y con la Intendencia de que se vengán y se lleven las bolsas o sea a ver no es que somos una empresa privada que tiene que para todo gatillar plata eso es lo que creo. Me parece que con un poco más de unión entre los organismos se podrían generar una cultura a nivel de Estado. No. No sólo creándonos nosotros porque nos veríamos limitados. Llega un momento que te brinda.

Pero si la agencia para mí podría hacer muchas cosas si también escuchara más a personal que tiene. Hay gente que tiene muchas buenas ideas. Que con poco puede generar mucho que las alianzas las tenes.

Somos un país chico por ende nos conocemos entre todos. Y si hubiera más interés en eso yo creo que realmente seríamos como el ejemplo a seguir de muchas otras oficinas o agencias.

### **¿Que gustos o dispersiones tenes?**

Fotografía, violín. Bueno me gusta mucho la naturaleza y estar afuera entonces los fines de semana si puedo irme para Cuchilla Alta acuchillada. Para mí el mar es todo y nada amigos de salir a tomar un café a tomar un té. Me gusta mucho sociabilizar. Básicamente soy una persona que me gusta estar muy activa pero son esas cosas o sea la música me generó un despertar nuevo un mundo nuevo y me gustaría poder dedicarle más tiempo a eso de tener menos carga horaria laboral para poder tener más carga horaria en la música. Si.

### **¿Qué medios de comunicación interna crees más eficiente para la agencia?**

Bueno el correo institucional. Es para mí el más eficiente a la hora de encontrarte con un montón de correos, pa que me mandas tanto correos y si a veces digo pa que embole. Pero en sí está bueno porque se comparte la información es un artículo que te parece interesante que todo el resto de la gente lo sepa y lo mandas al correo, de la página web. Yo no soy mucho de entrar en la página web. Pero porque no sé por qué por en realidad ahí podría encontrar información también pero no soy de entrar.

### **El correo electrónico te parece un método efectivo para recibir información sobre actualidad política vinculada a la temática de AUCI? Clipping de prensa.**

Sí sí eso está bueno. Está bueno porque puedes seleccionar las áreas temáticas que te interesaría recibir información y estás mucho más conectado porque ya te digo yo

tampoco dentro de la página web de Presidencia y sé que ahí hay mucha información se comparte pila de cosas pero sin embargo si no es como un compañero que entró y pasó links yo no entro. Entonces me parece que está bueno porque de últimas y yo selecciono la temática así como el hecho ahora me descargué Twitter. Yo no tenía Twitter y porque estaba porque dar me cuenta de que yo al no tener televisión en mi casa está ahí.

Hay veces que estoy muy al palo con todo tampoco te entro en los diario y quieras o no se cuelga mucha información en Twitter o sea por lo menos las noticias directamente te llegan noticias de otros portales entonces esa es una manera que también yo seleccioné lo que quería saber lo que no me llega. Entonces también eso es como que está bueno porque si cada o una vez cada, si cada tres días o cada una semana dependiendo eso no tengo ni idea pero creo que por lo menos me llegue si me cuelga una noticia la leo o si no directamente desecho el correo. Pero por lo menos eso sé que la información me llega bien.

### **Te parece viable tener un grupo de whatsapp laboral (regulado) para compartir las acciones y actividades de AUCI?**

Bueno el grupo de WhatsApp es todo un tema Yo te diré que este grupo de whatsapp me parece yo cuando yo cuando entre a trabajar en AUCI yo venía con otra cabeza de un grupo de WhatsApp el grupo de WhatsApp del antiguo trabajo era puntualmente trabajo o sea era un centro de recuperación ahí estaban enfermeros doctores equipo técnico y administrativo. Era importantísimo porque ahí no todos tenían el mismo horario. Entonces hasta ahí te enteras de todo.

Voy y no voy me entendes pero está fulano. Si bien está el calendario. Si hubiera un grupo de WhatsApp de los 24 personas. Si fuera puntualmente para el horario laboral de todos no, no que un domingo me cuelgues una noticia porque un domingo un domingo. Pero eso que se tomara como laboral propiamente sí porque ahí todos están enterados y

fulana enferma entonces no es que solo le avisas a uno que eso también después te enteras de que fulana está enferma porque preguntate porque viste que no estaba pero sí en el grupo de whatsapp de todos estuviera ahí si dijera, bueno mira yo hoy no voy o lo que sea compartir información. También está el tema hasta dónde cuánto compartí porque sí.

Sí puntual todos los días pones información bueno ta, si lo levanta el que lo que lo quiere levantar y el que no lo va a levantar va a clavar el visto y ya está o ya fue para mí es esa, pero si se toma cómo laboral no para la chacota Sí obvio. Siempre puede haber un poco de diversión pero también es eso ponerle un poco de límite. Yo que sé un miércoles a las nueve de la noche no, porque es laboral, si vos a las nueve de la noche quieres estar leyendo un artículo de lo que sea laboral está bien. Pero no todo tiene por qué y creo que eso también genera un tema de decir pa no, que embole.

Porque después de que lo abriste ya después anda a saber si te acordas de abrir el articulo.

Pero para mi grupo de Whatsapp si fuera propiamente laboral sé que tienen una finalidad sé que se puede crear y que tampoco que están bueno.

Ahora este que estamos hoy en día no, no porque hay gente que no es de la agencia. Entonces hay temas que vos no compartís porque son de otros organismos. yo entiendo que haya una unión y que todo pero no podes compartir porque hay gente que hay gente que ni conozco de cara. No sé es como raro.

### **¿Qué actividades crees más eficiente para la integración de los/las funcionarios/as de la agencia?**

Bueno almuerzo de trabajo me parece una buena idea o hacer como un after office también me parece buenas idea que lo ideal sería no solo dentro de la oficina vos generas al salir que la persona se sienta más distendida.

Si se llega a un problema personal con otra persona de seguro si estamos todos sentados. Puede que no se habla absolutamente nada de trabajo que eso también está bueno.

Cómo puede llegar a ser que también se hable y se generen como ideas y opiniones y si se saca un tema y se haga una lluvia de ideas. Para mí los mejores son las instancias integradoras fuera de la oficina, ya sea que ese día o un sábado se todos nos vayamos a un día de playa o un día de campo o como directamente después de acá ir a tomar alguna cosa.

Quieras o no integras a la gente y las rispideces de ahí se desaparecen porque es inevitable que estando todos juntos. Si bien voy a poder conversar con el que tenes al lado vas a estar integrado.

No va a generar ese, la mirada cómplice o entendes, me parece que están buenas las instancias que son fuera de oficina porque cuando estás en el oficio como se hizo con el Mundial con el Mundial se motivó a que saliéramos a mirar el partido. Eso lo hacemos porque son uruguayos pero digo, pero para mí está bueno porque genera que la persona no esté teniendo que mirar el partido entre medio escondidas, e integras a todos o sea el que quiso estar estuvo y el que no, no estuvo ta, por los menores es eso sí considero que son positivas las actividades.

**Sobre la instancia mensual de reuniones internas para intercambiar información, qué opinión tienes? Tienes alguna idea para mejorarla?**

Se pueden ver varias formas de crear una reunión mensual. Se pueden probar distintas maneras en principio, la horizontalidad como se busca siempre la dirección sería ideal. Por ejemplo reunirnos todos en una mesa o en igual que acá. Que nadie, que es para mí es un punto de partida. Si se hacen dos veces al mes la reunión es bueno por lo menos una puesta a punto de lo que hiciste y lo que vas a hacer en el mes. No. Porque así por lo menos sabes que tu compañera en el mes yo me voy al Congreso acá me voy a reunir con allá y voy a estar con aquel.

Ah bueno ta perfecto en el mes se que contigo cuento tal y tal día no, fulano o mengano a estar con los proyectos y todo acá voy a tener que hacer la revisión estas acá y bueno estoy con mucha coordinación está perfecto pero por lo menos sabes en que están.

Capaz que al de financiero contable le importa tres cominos que hace un sectoriales pero para mí no es menor no saber. Creo que todos tendríamos que saber todo porque estamos en una agencia somos 24 personas no somos 100. Entonces si a vos te molesta saber qué es lo que es un sectorialistas. Bueno, puntualmente porque considera que no te importa pero al resto de la gente sí era 23 personas le tiene que importar para mi secretaría tendrían que estar en las reuniones no quedarse en secretaría entiendo que hay que tener teléfono pero si hasta las 11 de la mañana no hay una secretaría me parece que en una reunión que son dos horas pensé que tendría que estar Secretaría porque el pilar fundamental tiene que saber que lo que estaba haciendo vos que es lo que estoy haciendo yo que es lo que está haciendo mengano. Entonces me parece que si vamos a reuniones bueno todos tenemos que estar.

Nadie puede quedarse si se fija una fecha de una reunión no puede ser que fulana puso una reunión posterior no, bueno disculpa cancela esa reunión, vos tenes que estar vos sos parte del equipo.

Entonces si nosotros mismos no nos cuidamos si nosotros mismos nos boicoteamos la agencia no tiene para mí un sentido propiamente de equipo no lo tiene porque te das cuenta, si estamos en pequeño equipo para cuando tenemos que hacer acciones puntuales vo con aquel, aquel con aquel, 4 o 5, 5 o 6 podemos ser hasta diez, pero 24. No. No Está. Porque se nota porque y ta, hay que ir para atrás para adelante o lo que sea.

Yo lo que veo que me parece que hay que de acá para adelante. Si xxxx le queda un año y medio bueno ese año y medio no sólo pensar en los proyectos que vos tenés como directora pensar en lo que prometiste a tu personal.



Y si lo que no pudiste porque sabes que te capa en las manos bueno la alternativa de por lo menos nada prestaba atención a algo dejarlos de hacerlos sentir parte no como si decepcionó. Sos muy buen trabajador recepción todo lo que vos me decís pero no hago nada después y eso quieras o no a la larga cansa y gente que hace diez años que trabaja acá gente que tiene mucha experiencia mucho contacto.

Que se te van, nose, como el caso de xxxx que se fue para después. Hoy en día no está y era un recurso humano que de muy experimentes mucha capacitación h o b se tuvo que ir pero para mí las reuniones son eso para mí primero es bueno en qué estamos y cuando todos ya saben qué estamos generas si encuentros donde más traes a alguien para que cuente que ese su proyecto pero integras a todos. Entendes que para mí eso es que no está, es como que cada uno hace lo suyo y se destaca. Y no destacan a la agencia. Me destacó yo como personal que hice todo esto entendes.

Y ya te lo traigo todos ya armados no nada de, a veces ves casos a veces no son contados con la mano y a veces son muy notorio y otros no.. Para mí, sí generamos reuniones de equipo bueno da la posibilidad de que si aquel de allá quiere hacer una reunión de equipo en el que tiras lluvia de idea y vamos a sentarnos a ver qué y hacerlo.

Hacerlo porque, primero no sabe qué es lo que vaya a surgir es su oportunidad. Si vio que no surgió no lo va a hacer de vuelta entonces todos tenemos me parece que tendríamos que tener la oportunidad de poder dar su opinión y ser tomada en cuenta y eso es lo que muchas veces después de que lo decís una vez dos veces tres veces y ves que no, decís a ta, entonces final esto hasta dónde es para todos o hasta dónde solamente para mostrar de que se hicieron las cosas.

Qué es eso. Me parece que por donde flaqueó las reuniones de equipo.

Muchas gracias.

#### **10.4.12. Entrevistado 12**

**¿Cuál es la función de la agencia uruguaya de cooperación internacional ¿Qué fines busca?**

Cuál es la función de la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional y eso tiene un rol de gestión de la cooperación en general. Tanto de Uruguay hacia el mundo como del mundo hacia Uruguay. Para mí uno de los principales roles es establecer el nexo. Entre oferentes de cooperación y receptores de cooperación. Y tratando siempre de buscar que ayuden a la política de desarrollo del país.

**¿Cuáles son los “valores” que destacas de AUCI?**

Y yo creo que tienen un buen nivel técnico, y que busca, está comprometido con lo que hace y no es una agencia que se tome para, no se limita a hacer lo que tiene que hacer sino que tiene un nivel de proactividad y de interesa realmente ser correcta la función que tiene de hacer.

**¿Qué rol laboral cumples dentro de la agencia?**

Si yo me cargo más bien de toda la parte de becas de subirlas, difundir y de poner de solucionar los problemas a los oferentes. Y a los becarios. Es un rol intermediario de difusión.

**¿Sientes que cuentas con las herramientas necesarias para cumplir tu tarea?**

Sí. Mayoritariamente sí, en la parte de oportunidades. El sistema es medio malo pero lo estamos mejorando. En este momento que me decía el software de oportunidades no es una buena herramienta para mí es una herramienta que distorsiona pero creo que con las mejoras eso va a ser más amigable con la gente.

**¿En qué sentido se distorsiona?**

Que no es prolijo no es, yo creo que un sistema tiene que facilitarle la vida al usuario. Y no complicársela. O sea si bien ahora con María vamos a hacer un manual. Yo noto que parece como hecho a la apurada que el sistema es que tenía que salir del sistema y no se previeron muchas cosas que en la práctica son incómodas desde el hecho de que muestra a todas las personas todos los ofrecimientos independientemente de todas las oportunidades, independientemente si están vencidas no vencida. Es poco claro.

No es, no es como el software de becas que está como mucho más ordenado ya se sabía lo que quería. Entonces es más manejable por el usuario.

**¿Estás satisfecho con tu quehacer laboral? Especifique**

Sí, si, mayoritariamente sí bastante satisfecho.

**¿Cómo crees que puedes mejorar tu tarea? Especifique**

La mía. Gran pregunta, la verdad no se me ocurre cómo podría mejorar.

Capaz que tener un poco más de proactividad porque somos bastante pasivos en el sentido de esperamos a que nos ofrezcan la beca. Rara vez tenemos la proactividad de buscar Becas. Además tenemos la limitante que no podemos ofrecer becas. Yo creo que ayudaría pila poder ofrecer becas también a extranjeros.

Venir aquí a Uruguay, me ofrezca becas para capacitarse en Uruguay a extranjeros.

**¿Tienes conocimiento de cómo trabajan todas las áreas de la agencia?**

Sí pero no por justo nosotros becas es como una isla. Estamos vemos muy tangencialmente las problemáticas de las otras áreas. Pero sí o sea como dialogando vos te das cuenta cual funciona cual no funciona. Sí más o menos.

**¿Crees que se pueda mejorar algún procedimiento o diseño de gestión que pueda repercutir favorablemente?**

Sí o sea siempre ha sido más o menos la misma queja y como que se está compartimentado falta, para mí falta mucha comunicación. Yo por ejemplo que estoy también en la parte oportunidades. Salvo por dos o tres personas a reventar. Yo no recibo ninguna información de nadie sobre fondo etcétera.

Entonces me implica un doble esfuerzo de buscar cosas que capaz que ya en la agencia ya están. Entonces eso ya cuesta mucho buscar en Google en internet oportunidades que sirvan para Uruguay porque además está recontra restringido entonces me come una cantidad bastante importante de hora. Y hay ofrecimientos que resulta que difundís en realidad ya estaban pero nunca te avisaron. Esas cuestiones que es como qué hace que tengas que laburar el doble.

**¿Te sentís parte de la organización?**

Sí yo me siento parte. A mí me gusta estar acá. Incluso no he buscado laburo en otros lados porque me siento cómodo incluso sabiendo que corro el riesgo de que viene otro jerarca y no me gusta tu cara y te vuela. A mí me gusta la cooperación y me gusta laburar acá, además yo me llevo bien justo soy de los pocos que me llevo bien con la gran mayoría de la gente. Entonces. No genero un mal ambiente laboral. Entonces ta, no tengo problema.

### **¿Qué estudios tienes?**

Soy licenciado en Relaciones Internacionales hace casi diez años trabajo honorario en Facultad de Derecho en la parte de negociación internacional trabajo como aspirante.

Y tengo estudios de inglés, portugués quise hacer ruso y después no lo pude seguir. Solo algunos meses. Personalmente estoy haciendo un posgrado me falta la tesis. Que también está enfocado al tema de integración regional, por la Udelar la Facultad de Ciencias Sociales.

### **¿Intereses laborales o de formación tienes?**

Y a mí me interesa muchísimo la parte de cooperación Sur-Sur. A mí la parte de cooperación latinoamericana me encanta la parte de regionalismo me encanta. Incluso ahora mi tesis es sobre la Celac. Sobre qué convergencias y divergencias se está viendo en la CELAC.

Por un tema de que como estoy bajo contrato prefería hacer la tesis más general y no enfocarla directamente solo en cooperación. Porque después nunca sabes. Mi idea global era enfocarlo primero un marco general y después ir viendo en el tema negociación y en el tema cooperación.

### **¿Qué actividades temáticas de la agencia te motivan más?**

A mí me gusta más la parte de fuentes, vuelvo a repetir a mí me gusta mucho la parte de cooperación Sur-Sur. Sí, sí mí me gusta mucho por eso la cooperación latinoamericana enfocada más que nada en América Latina y el Caribe. Más que nada enfocado a eso. Siempre me gustó. Y fui estudiando en base a eso, incluso hice cursos de cooperación sur sur para América Latina.

### **¿Cómo visualizas a la agencia en el futuro?**

Y en algo ideal, en un rol ideal tendría que tener un rol más activo en ser oferente de becas, desde becas no, de todo oferente de cooperación internacional. Incluyendo beca porque justo becas es un tema que a mí me. Lo veo más en ese rol dual. Incluso intentando fortalecer. Y generar instituciones regionales más fuertes y más eficientes a la hora de cooperar internamente.

Lo que yo veo en la realidad es la parte jerarca altos un desinterés absoluto en tema de cooperación. Si bien desde el día 1 nos dijeron que éramos prioritarios. Yo no me refiero a Andrea me refiero por arriba de Andrea de la parte política un desinterés absoluto en la parte de cooperación y no, como que no le ven. Me da la sensación de que no le ven un rol importante.

Lo ven como algo que hay y punto. Yo noto más en el periodo anterior de Gobierno como que había un mucho más énfasis en bueno fortalezcamos la cooperación. Darle un rol más importante un peso mayor que en este período.

Que a veces siento que son cuando se han propuesto cosas son cañitas voladoras que terminan en la nada. O sea.

### **¿Que gustos o dispersiones tenes?**

Hoy justo estoy a punto de cuando salga de acá me voy a ir al Juventus, voy a arrancar buceo.

Me gusta me gusta mucho jugar en la computadora pero estoy como tratando de generar otras actividades para despuntar el vicio. También me gusta mucho el modelismo. Vehículos a escala qué vos los vas construyendo, bueno me gusta mucho eso

Y me gusta mucho socializar. Yo busco me gusta saber de todo un poco y me gusta charlar discutir debatir. Pelear en el sentido sano de la palabra. Eso, me gusta leer mucho leo mucho de actualidad me gusta leer. Me engancha con un tema y entro a indagar. Me gusta eso.

### **¿Qué medios de comunicación interna crees más eficiente para la agencia?**

El tema de los mails tiene algo complejo. Yo por ejemplo si me hubieses dicho de primera y no lo pienso mucho te diría lo del mail es fundamental. Pero la verdad es que veo que muchas cosas que se mandan por mail al grupo de todos son cosas como que no tienen nada que ver.

Entonces puede pasarte que te dan algo importante y como ya estás acostumbrado que son cosas que no tienen nada que ver. Yo que sé, día internacional del perrito con cáncer que no tiene nada que ver, ya lo desestimás y me ha pasado por ejemplo de cosas importantes que hayan pasado que yo me las comí porque como ocho de cada diez son de eso de cosas así como banales dejar, perdes el foco y ta, mandan por ejemplo algo importante o sea algo o ponerlo con un énfasis distinto no sé como algo que diga está esto si esto es para si quieren saber que pasa tal cosa.

Y después de la cartelera no me parece mal sí. Si no se hace lo mismo que con los mail que se pegue cualquier cosa yo que sé de Día Internacional de la mujer de Ta todo bien pero no, ponerme yo que sé, llamado tal para cooperación. Entonces si alguien me llama

por ejemplo uno de los problemas que yo tengo es el tema secretaria o sea yo tengo que hacer de secretario hasta las once y media de la mañana. Que no.

Queda horrible tengo que poner la cara yo le tengo que decir al tipo que no tengo la mas pálida idea de, por lo menos que pongan un cartel con las cosas media importantes y pueda decir, no mira esta en tal cosas. Lo ideal es que sería una secretaria que viniera de 9 a 17 como corresponde el horario. El otro día me llamaron de la embajada que está desesperado el embajador de Uruguay en Panamá contactarse con Andrea Vignolo y yo no tenía ni idea si estaba viaje si estaba. Si están. Esas cosas por ejemplo también.

Como que, porque además queda mal la agencia. Por qué a estos tipos no tienen ni idea. Por ejemplo otra vez me vinieron con un expediente también. No había nadie. Yo dije si expediente no firmo y resulta que estaba mal. No sé qué terminas metiéndote en un lío por hacer.

### **El correo electrónico te parece un método efectivo para recibir información sobre actualidad política vinculada a la temática de AUCI? Clipping de prensa.**

Claro eso estaría bueno con las noticias más importantes sale tal, pero vuelvo a repetir siempre y cuando sean cosas enfocadas en el tema laboral y no y no a cuestiones que puedes estar de acuerdo o no pero no tienen nada que ver con el Día Mundial del Agua está todo bien. O sea ponerme, yo que sé, acuerdo de cooperación tal del agua porque si no después vos vas pasando y perdes el foco y después capaz que pasa algo importante y vos te lo comete.

### **Te parece viable tener un grupo de WhatsApp laboral (regulado) para compartir las acciones y actividades de AUCI?**

Y para mí si uno laboral. Está bueno para que todos estén al tanto de todo. Pero vuelvo a repetir que si se enfoca en lo laboral viste que el WhatsApp del coso del coso no se



enfoca. Entonces claro después va dejando los mensajes al lado. Después resulta que había un fondo y yo me lo comí porque. No voy leyendo el artículo por artículo. Uno es cualquier cosa o dos es cualquier cosa el noveno que cualquier cosa ya deja de mirar.

### **¿Qué actividades crees más eficiente para la integración de los/las funcionarios/as de la agencia?**

Eso es complicado. Porque hay de todo un poco el quilombo de la agencia tiene varias aristas tiene cuestiones personales. Cuestiones de ego mutuo, cuestiones de rencillas de poder.

Y cuestiones de que hay gente que es mala leche y hace daño. Entonces hicimos una jornada de integración pero yo no me parece que haya servido de nada.

No sé yo de coaching. Pero no me parece bien enfocado. Y de hecho los resultados es que no cambió absolutamente nada no sigue habiendo como dos facciones. Y algunos quedamos en el medio de las dos facciones. Y hay dos personas sobre todo que son tremendamente dañinas y ta. Y aprovechan esas quilombos para todavía hacen más daño.

Es como complicado de porque para mí dependiendo de qué problema es cuál es cómo lo atacas. Es un tema de ego lo atacan de una forma un tema de un tipo que disfruta haciendo daño y generando una situación incómoda y generar un clima de gente que le gusta generar un clima tenso laboral. Es otro tipo de. Yo por ejemplo el tema de cuestiones ego y coso las he sabido manejar hay actitudes que no pero yo por ejemplo tengo y te digo salvo por dos casos especiales que creo que además tiene casi todo el mundo problemas no tengo muy buen ambiente.

Además yo no, trabajé en mal ambiente y no está bueno. Entonces yo siempre trato de tener una actitud positiva, voy charlo embromo o sea no mezclo lo personal con lo laboral incluso con la gente no me llevo bien. No busco perjudicarlo laboralmente hay gente que

no. Hay gente que yo noto. Que mezcla lo personal y lo laboral. Y aprovecha el problema personal para ver si le puede provocar. Quilombo laboralmente

Y necesitas un psicólogo, claro yo no a ver yo no me puedo meter con el laburo de nadie pero yo no toqué que hay algunos temas que se solucionan con órdenes claras, vos llegaste hasta acá y punto y yo soy la autoridad y digo que vas a acá entonces todo lo que. El dejar las cosas así media así que quien quiera poder y chocan y si chocan se genera un conflicto porque no vos le dijiste que vos me dijiste que no se que, que por qué le dijiste sí es mío.

Y acá hay un tema de otro tema de gente con mala actitud que busca provocar daño que es otra. No sé en una reunión grupales y mira esta actitud no va más, me entendes. O sea.

Gente que le dice, mira qué te dijo que lleva y trae y lleva y trae y provoca. He visto peleas insólitas por cuestiones de llevar y traer. Que hasta que no se juntaron dos personas y entraron a hablar y vieron que el problema no tenía nada que ver era un actor externo. Entonces. Pero también como, porque cuando se le ha, yo por ejemplo que quería encarar se hacen como la mosquita muerta, hay no pero nunca. Y vos lo notadas por la tensión se nota ahí. Hay determinada gente que te das cuenta. Gente que se llevaba bien que ahora no se dirige la palabra.

Con Martín era esto es así y punto. Mando yo ya y si hay alguien que sí que se calentaba se calentaba con Martín. Osea se canalizaba la calentura.

Ahora como no hay un vos vas hasta acá es bueno vamos todos juntos y vemos. Yo quiero esto yo quiero yo voy pa acá. Entonces se generan electricidad. Por qué hablaste contra el oferentes y lo manejo yo o por qué me encajase esta reunión si yo no. Me entendes como quien de crees para encajarme esta reunión. Esa libertad se ha dado en súper posición de tareas y conflictos rencillas de poder.

Porque a mí que me interesa tres cuernos el poder me importa un cuerno. Pero hay gente que sí entonces se genera y hay dos personas en particular. Que. Tensan la cosa deliberadamente o saben donde duele y van y hacen hasta que se daña la relación. Incluso

yo llegué a tener por ejemplo con María y con Virginia quilombos muy fuerte durante mucho tiempo por esta persona que venía hacia, iba para allá, o sea me costó pila. Ahora viste que con María con Virginia me llevo impecable pero generó ese daño en la relación que ta, como yo soy más frío no sé qué me cómo el ego y entre a ver. Por qué. Qué pasó. La realidad y fuimos aflojando de ambos lados. Hay gente que no afloja entonces como no afloja se complica.

**Sobre la instancia mensual de reuniones internas para intercambiar información, qué opinión tienes? Tienes alguna idea para mejorarla?**

Es que depende de cómo se estén hechas porque. No es tanto a mí que estoy en el área de becas y ya te digo es como una burbuja y ya con Gaby tenemos como nuestro propio procedimiento entonces medio que los factores externos te pegan pero no es ni cerca que en otros lado.

Pero. Pero yo noto de algunas cosas que he escuchado es que. Ir son reuniones que tenemos todos se habla de todo pero no se concretan nada. Incluso en la última reunión. De grupo fue de arriba hacia. Se generaron situaciones de porquería. Por eso no. Por tensiones acumuladas que no sé cómo que hay que combinar para mí las grupales con las bilaterales ir trabajando en los problemas bilateralmente y tener reuniones. Pero no sé si por ejemplo reuniones grupales de todo el mundo para hablar de todo o si sin digerir nada. Porque te pueden decir yo que sé, a mí el problema de becas que me importa viste o darlo general pero cosas específicas no sé. No sé ahora con los cambios que ha habido sí. Me acuerdo de la reunión pasada hubo. Cuatro o cinco comentarios que cosa quedabas como paa.... Claro. Que no sé si daba en una grupal. No haberlo trabajado antes bueno. Pero por eso a mí me parece que..

O se entra a trabajar el tema de los egos o tiene que haber algo que diga bueno vos vas a estar acá vos vas hasta acá veo como, es horrible no como coso de escuela pero ta, porque el tema es ese yo me voy enterando de rebote pues ya te digo yo soy como una isla pero de cosas que se acuerdan por fuera del otro que también estaba involucrado o yo qué sé

Pedrito que se entera que tiene una reunión a las 4 de la tarde y no tiene ni idea de por qué ni le avisaron o sea se entera por un mail de rebote no fue que el compañero le dijo, che mira estoy trabajando en tal cosa hay una reunión que estaría bueno que fueras. No sé no sé. De qué hablamos como hablamos.

Incluso en la reunión pasada contaba una, que fueron a una reunión y eran los dos de la agencia y decían cosas contradictorias, entonces y además todavía como dijo una dijo la otra le salto, es como. Bueno. Ahí hay un tema y no sé si es de tiempo de, Por qué ponele con los viejos yo te puedo decir y por tema de ego con los nuevos hay tensión o sea no con vos, pero con alguno de sectorialistas y eso. Hay tensión que es una falta de comunicación tremenda que no sé si es que vienen de costumbre y no sé qué.

Pues no creo que sea un tema de ego o cosas, Pero claro ya con el acumulado que se viene antes es cómo me lo está haciendo a propósito, y capaz que no y capaz que en el otro lugar donde laburaban era así punto.

#### **10.4.13. Entrevistado 13**

**¿Cuál es la función de la agencia uruguaya de cooperación internacional ¿Qué fines busca?**

Bueno en el corto periodo en la agencia. Creo que los fines que tiene son aportar siendo nexos en cooperación internacional a los Objetivos de Desarrollo Sustentable la agenda 2030 buscando una mejor calidad de vida de los habitantes del país. Lograr cierto desarrollo por lo menos alcanzar algunos indicadores de bienestar a nivel nacional. Siendo bien entendido que siendo el nexo entre la fuente de cooperación y las organizaciones sociales o los entes gubernamentales acá en el país que se encargan de ejecutar los proyectos de la cooperación.

**¿Cuáles son los “valores” que destacas de AUCI?**

Bueno, valores de equidad de redistribución de poder de focalizar la cooperación hacia sectores que están más vulnerables a nivel social, de equidad social. De transparencia y de poder difundir lo más posible el trabajo que se hace y a nivel interno, valores, no sé, me parece que hay compañerismo que se trata de tener en cuenta a los funcionarios. La voz de los funcionarios. Parece y va por ahí.

### **¿Qué rol laboral cumples dentro de la agencia?**

Yo trabajo soy pasante del área de becas. Son tareas más que nada de apoyo administrativo. Recibir a los postulantes de la becas recibirlas ofrecimiento de las becas, cargarlas en el sistema mantener actualizado el sistema responder consultas atender el teléfono.

### **¿Sientes que cuentas con las herramientas necesarias para cumplir tu tarea?**

Si, si. A nivel personal de mi formación creo que sí son tareas que no son demasiado compleja. Y el nivel de los recursos que me da la institución. También creo que cuento con lo que necesito.

### **¿Estás satisfecho con tu quehacer laboral? Especifique**

Sí, en cuanto a volumen de trabajo y la exigencia que pone en la sección sí y estoy satisfecho. Yo cuando ingresé acá tenía idea de trabajar en otra área más vinculada a proyectos y eso, ta después por cuestiones de organización interna.

Necesitaban una mano en la parte de becas. Y me dijeron de ir a trabajar a ahí, no es digamos lo que más me motiva personalmente porque ta, me formé para otra cosa. Son tareas administrativas como te decía pero ta, por ahora esté la llevo bien.

### **¿Cómo crees que puedes mejorar tu tarea? Especifique**

Como creo que puedo mejorar las tareas. Bueno conociendo adquiriendo mayor conocimiento capaz sobre la lógica del ofrecimiento de becas en cuanto a diálogo con las fuentes que otorgan las becas supongo que mis superiores xxxx y xxxx lo deben de tener un poco más claro pero ta, capaz que conocer un poco más de cómo es que se da la lógica de la cooperación en becas porque dan becas en algunas áreas y otras no, no sé por qué, cual es el criterio de la Fuente para elegir a todos los candidatos.

Ese tipo de cosas que ta, me parece capaz que teniendo un mayor conocimiento de cómo razona o qué lógica tiene la fuente que ofrece la beca capaz resulta más fácil hacer como el macheo entre el becario y el ofrecimiento. Digo pensando en que más gente pueda recibir más becas. Qué más.

Creo que por ahí capaz que el tema estaba bastante digamos digitalizado pero capaz que pasar digamos o dar el salto a una mayor digitalización de los procesos. No sé capaz que podrían ahorrar algunos tiempos agilizar algunas cosas. Que con el tema del soporte papel y eso andar archivando y esas cuestiones no sé. Es importante el soporte papel porque se te llega a caer el sistema quedas en pelotas pero capaz por ahí se puede hacer alguna mejora sí.

### **¿Tienes conocimiento de cómo trabajan todas las áreas de la agencia?**

Poco parcial. Te diría que si me decís del uno al diez, te diría cinco. Tengo entendido de que hay un área de trabajo con el tema de los socios cooperantes, se divide en la ser socio cooperante, otra parte que se encarga más por eje o por tema y entre ellos articulan fuertemente por lo que tengo entendido después está la parte de gestión de conocimiento comunicación. Bueno la parte administrativa. No entiendo demasiado idea bien supongo que harán eso soporte administrativo, manejo de fondos esas cuestiones pero tampoco un

detalle no sé bien qué hace qué hace quién. Y becas viste como que no articula tanto con otras con otras áreas. Me parece, capaz con la que más articula es la parte de comunicación con el tema de la comunicación de las becas y esas cuestiones y los eventos pero después la lógica del proyecto si eso pasa no sé como por otro lado las becas entonces no tenemos tanto contacto con la gente que están en la parte de los proyectos.

**¿Crees que se pueda mejorar algún procedimiento o diseño de gestión que pueda repercutir favorablemente?**

Sí. Entre áreas no te sabría decir tanto porque esto es lo que te decía Como no conozco tanto la dinámica y no hace tanto tiempo que estoy acá, ta capaz decirte algo sería un poco arriesgado no te sabría decir que sí. Y después en cuanto a becas, no, creo que esta bueno el trabajo que se hizo va que vienen haciendo con xxxx, con todo esto de los eventos para darle mayor difusión y eso una vez más en becas y como aportar desde otro lugar si se quiere, y ta mismo con la parte de comunicación creo que eso está bueno poder hacer este tipo de eventos que difundan el conocimiento de las becas porque al fin y al cabo es un poco bueno para eso que funciona. Parecer la sección de becas para poder traer conocimiento de otros lugares de intercambio y poder difundirlo, y bueno, me parece que está bueno seguir por ese lado que seguir teniendo más de esas instancia y poder registrar esas instancias ya sea haciendo o relatorías o pequeños audiovisuales o lo que sea algún tipo de registro de lo que la persona aprendió y toda su experiencia que bueno eso ya se viene haciendo, pero me parece que está bueno seguir por ese camino por forzándolo.

Y bueno ta después tratar también de seguir estando en todos esto tipo de eventos que hay y seguir plantando la bandera ahí de AUCI la parte de becas seguir dándose a conocer con otras organizaciones y eso me parece que está bueno.

### **¿Te sentís parte de la organización?**

Sí ya te digo me siento más pero obviamente me siento parte de la sección que estoy. Después hay todo. O sea creo que el núcleo fuerte de trabajo de la AUCI, no va por las Becas evidentemente de esa parte sino no me siento parte porque, mismo por conocimiento si bien cuando entré se me ha dado un material para leer todas esas cuestiones. Yo no soy del palo de la cooperación, vengo de las ciencias sociales pero el tema de la Cooperación Internacional, Relaciones Internacionales que es lo que más hay me parece acá profesionales como ese con ese perfil ta no lo tengo y hay un montón de conocimiento que no lo tengo, no, no es indispensable para la tarea que realizo ahora pero ta, como a nivel de aporte a la institución en general si capaz estaría bueno poder aprender un poco más sobre algunas cuestiones básicas ponele de la cooperación y no sé si eran relaciones internacionales pero las relaciones internacionales en general y la cooperación internacional como más en particular en Uruguay. He leído algunas cosas pero.

Capaz de conocer un poco más sobre diferentes tipos de cooperación. Sé algunas cosas un poquito más técnicas. Estaría bueno, mismo no sé como cultura general.

### **¿Qué estudios tienes?**

Secundaria completa estoy estudiando a nivel universitario Facultad de Ciencias Sociales Licenciatura en Desarrollo.

### **¿Intereses laborales o de formación tienes?**

De formación. Me gustaría poder formarme más en temas de gestión de políticas públicas y esas cuestiones. Terminar la carrera y hacer una maestría o algo en algún momento. Y bueno atada a intereses laborales básicamente poder encontrar un trabajo dentro de mi área un trabajo estable y bien remunerado.



### **¿Qué actividades temáticas de la agencia te motivan más?**

Actividades temáticas, me motivó bastante lo que es tema de Ciencia Tecnología e Innovación en esas cuestiones de cooperación técnica en esos temas así como transferencia tecnológica y democratización del conocimiento esas cuestiones, o tipo tecnologías para la inclusión social o sea poder capaz que, digamos democratizar el acceso a una población vulnerable a algunas cuestiones de más tipo tecnológicas que puedan mejorar su calidad de vida, ese tipo de cosas.

### **¿Cómo visualizas a la agencia en el futuro?**

Lo que conozco creo que, tiene potencial como para seguir creciendo en el sentido de seguir trayendo mayor cooperación a el país. ta de poder posicionarse también como país dador de cooperación. Parece de poco a poco. Estaría bueno. Empezar. A ir por ese rumbo país dual que le llaman. Creo que ta, tienen potencial tiene bastante margen para seguir digamos haciéndose conocer de organizaciones y con entes y con diferentes emprendimientos y que esos emprendimientos puedan digamos ver a la AUCI como un interlocutor digamos válido que quiera que les pueda ayudar a mejorar su gestión el trabajo que hacen como poder fortalecer un poco y seguir fortaleciendo el ecosistema de organización social y esas cuestiones, no sé yo que ser.

Me parece que con el conocimiento acá de los técnicos y eso. Está bueno poder digamos incentivar por ejemplo ong organizaciones sociales a armar sus proyectos a sacarse el miedo de decir ta, me voy a presentar a un fondo que a veces capaz que desde la sociedad civil como que se percibe muy lejano tipo pa no tipo nunca voy a quedar en un proyecto que no sea que me dé plata o que me de cooperación la Unión Europea o lo que sea, porque a veces se complica por ejemplo en el armado de los proyectos y eso me parece que puede haber un cuello de botella y una sociedad civil más que nada sociedad civil porque después los entes Estatales y eso como que, capaz que hay un poco más de

técnicos capacitados. Pero lo que es la cooperación a organizaciones sociales me parece que se podría fortalecer ahí digo tampoco estoy demasiado al tanto de lo que es todo lo que se trabaja con organizaciones sociales pero me parece se podría fortalecer por ese lado, no sé si hacer talleres de formulación de proyectos. Sí me parece que hay que buscar esos espacios de acercamiento evidentemente la organización va a tener lo suyo y ha mostrado su interés pero capaz que la organización con toda la experiencia que tiene con todos los técnicos que tiene podría ayudar a democratizar el conocimiento en cuanto a la formulación de proyectos y eso que muchas veces no es que no tengan la capacidad de gestionarlos o que no tengan buenas ideas sino que se encuentran, me parece cierto hay dificultades a la hora de armar un plan viable como quien dice.

### **¿Que gustos o dispersiones tenes?**

Me gusta hacer deporte jugar al fútbol jugar al basquetbol, encuentro con mis amigos y eso es un hobbies que siempre lo tuve después me gusta mirar película soy bastante de mirar películas ir al cine me gusta bastante, me voy a mi casa. Después leer por ahí van mis hobbies.

### **¿Qué medios de comunicación interna crees más eficiente para la agencia?**

Que medio de comunicación interna cree más eficiente para la agencia. Hablando de temas formales no comunicación tipo de eventos sociales y eso. Bueno hoy por hoy se utiliza el correo electrónico el drive con el calendario, no, la página la página web se comunica unas cosas a través de la página.

Y hay un grupo de WhatsApp. Pero no es tanto para cuestiones laborales me parece. Más eficiente el correo ta me parece que tiene que ta todo el mundo lo abre y la información te llega y mientras pongas en copia todos lo que le vaya a dar la información capaz que es algo medio, sin tanto sabor el tema del correo como quien dice como muy tradicional

pero me parece que es eficiente es. Abrir el correo y pones en copia a los que tenes que poner y poner la información clara. Me parece que es, después WhatsApp capaz que es como un poco más dinámico que el correo, lo siento yo. Pero por lo menos en WhatsApp que estoy no se tocan temas tanto laborales tipo de reuniones. Después el tema de Google Drive me parece que es una buena herramienta, no la uso particularmente acá por qué no en la sección que estoy como que no la requiere. Pero la uso en mi otro laburo y en otras cuestiones y tipo desde que lo conocí siempre me pareció muy interesante.

**El correo electrónico te parece un método efectivo para recibir información sobre actualidad política vinculada a la temática de AUCI? Clipping de prensa.**

Si, si me parece que es un método efectivo. Este es un método efectivo. Capaz que está bueno mandarlo también a, porque yo manejo dos correo de becas general y el correo mío personal.

Por lo general siempre hablo de becas porque el mío personal no me llegan demasiadas cosas sustanciales. O cada tanto lo chequeó lo tendría que chequear más. Estoy haciendo una mea culpa pero ta como siempre llegan cosas que no me atañe directamente a mí una responsabilidad ta, lo abro, no lo abro todos los días para que puedan llegar el correo de becas también algún tipo de información.

Esta bueno porque asegura que si no abro el otro y lo puedo ver en el de becas y ya podría ser como agregar un correo más a la lista de enviados. Podría efectivizar un poco más de comunicación.

**Te parece viable tener un grupo de whatsapp laboral (regulado) para compartir las acciones y actividades de AUCI?**

A mí me parece que parece viable ese. Capaz que no sé si no sé si sería un grupo un solo grupo entero de toda la gente o tipo se tendrían que armar con sub grupo, no sé por proyectos o por o por temáticas tipo entre los que tienen un mayor vínculo.

No sé supongo pensando por ejemplo cuando un trabajo de facultad con gente ahí armamos el grupo termina la materia y chau lo cerramos somos tres o cuatro y no está toda la clase. Estamos los del grupo que nos estamos encargando de algo y pero si me parece viable puede ser viable, puede estar bueno ta.

### **¿Qué actividades crees más eficiente para la integración de los/las funcionarios/as de la agencia?**

Y bueno más. Este evento así que desde la que desde la dirección sean promovidos. Porque si lo dejamos como, medio que salga de abajo arriba o que se organice así que vaya quien quiera y que yo, como ta, como que siempre terminan siendo se terminan generando los mismos grupos que naturalmente se dan el trabajo se dan, pero capaz que sí es algo que viene desde arriba tipo bueno no sé les invitamos a que si el viernes salimos a almorzar o lo que sea o hacemos un almuerzo compartido o bueno actividades tipo de responsabilidad social empresarial o cosas así tipo AUCI se suma una jornada de voluntariado en algún lado y ta, ahí invitas a todos.

Extra laboral obviamente y ta, va a ir el que quiera pero ta me parece que esas actividades como por fuera del ámbito laboral que capaz que unen a las personas desde otro lugar o de un lugar más como de empatía o de intereses en común, pueden estar bueno. No sé si pensé en esas dos tipo salir a comer y a una actividad así. Pero se podrían pensar en cosas que yo no soy muy creativo pero si te pones un poco creativo puedes encontrar, espacios de encuentro y eso. Me parece que está bueno eso o para fortalecer la integración. Sí o bueno o la tire más que nada por el lado de actividades por fuera del ámbito laboral, no, dentro del ámbito laboral, puede estar bueno yo que sé, por ejemplo lo que se hizo esto de hoja de ruta y eso de poder convocar a todo el mundo, hasta yo fui, tenía una semana y fui a una de las reuniones. No aporte mucho pero ta me parece que son espacio que nos

encontramos todos más allá del área que estamos y que está bueno porque te hace sentir parte de que puedes aportar y te están compartiendo información y te da información exacta.

**Sobre la instancia mensual de reuniones internas para intercambiar información, qué opinión tienes? Tienes alguna idea para mejorarla?**

No sabía que había reuniones mensuales está marcada mensualmente.

No, eso me parece que está buena la idea de tener una instancia mensual de todos juntos como para compartir un poco más de información y dar lugar a que se vuelquen nuevas ideas o a tocar nuevos temas.

Me parece que eso siempre es importante. Si tengo alguna idea para mejorarla. Bueno yo no sabía que había reuniones internas mensuales estipuladas. Fui a un par de reuniones entre todos pero no sabía que eran, digamos que estaba pensado para hacer una vez por mes un encuentro. Así que eso capaz de mejorar la comunicación que existe y que existe eso cuando es o qué objetivos tiene. Dejar claro los objetivos para qué son las reuniones y para qué no son la reunión. Y. Porque si no puede dar lugar a que vaya para cualquier lado, no, y me imagino que son reuniones más que intentan ser productivas al trabajo de la AUCI.

Y ta, si tiene una idea para mejorarla. Yo que sé, no sé, no sé cómo se maneja pero siempre está bueno porque tener presentar con una, poder un orden del día antes que la gente sepa un poco los temas que se van a tratar. Como para sentir que las reuniones digamos sirven para algo. Ta vamos a tocar este tema y ta el tiempo que estamos ahí, no sé una hora o lo que sea. Sabemos que tenemos que tomar este tema y cuando ya tratamos este tema por lo menos nos juntamos hablamos boludeces que perdimos tiempo sino que pudimos tocar este tema. Y ta después está bueno también generar un registro de instancia no, o sea como un acta de un acta a la orden del día del acta bien tipo comisión de facultades que no sé si es como se manejan se están manejando por hoy estas reuniones o

no pero, es ir con un tema. Con temas preparados o con algo mejor ya preparado o no dejarlo ahí tanto a lo que salga en el momento sino que irme. Como semi-dirigido.

#### **10.4.14. Entrevistado 14**

**¿Cuál es la función de la agencia uruguaya de cooperación internacional ¿Qué fines busca?**

Bueno la función de la agencia me parece que es coordinar a nivel nacional toda la cooperación tanto que el Uruguay ofrece como la que recibe históricamente cuando se ingresa a la agencia su principal rol era coordinar o gestionar principalmente la cooperación recibida porque todavía no estábamos en esto de ese famosos rol dual había si bien ya había iniciativas de cooperación Sur-Sur pero bueno éramos netamente receptores de cooperación y creo que hay algo que es importante sobre todo en el período de Andrea se ha fortalecido pero hay que hacer un poquito más hincapié y sobre todo el reconocimiento de la agencia en su rol a nivel nacional.

Vos ibas a veces a foros internacionales seminarios era como que la AUCI la conocía todo el mundo estaba sumamente bien posicionada. Y cuando empezamos a charlar con la gente de otros lados a pero son 20 solamente y todo lo que han hecho y papers, informes como que siempre había un posicionamiento muy fuerte y en realidad con posicionamientos, con contenido porque hay países que están en todos lados pero ni abren la boca y la verdad que los aportes que hacen también, no quiero ser mala, pero a veces deja mucho que desear y creo que la agencia siempre tenía como un valor agregado que aporta. A nivel nacional. Me parece que eso siempre queda un poquito más en el debe, que se avanzó a nivel de la administración pública y de los Ministerios sobre todo con el tema de los nexos.

Pero me parece que igual todavía a nivel general falta como un mayor posicionamiento y para mí como un reconocimiento del rol que tiene la agencia.

Creo que a veces con Cancillería eso también nos ha jugado un poco en contra de esa pelea constante de cooperación pero creo que a veces a nivel nacional esta como esa confusión de qué hace cada uno y que nosotros creo que creíamos que la agencia tiene un rol mayor que muchas instituciones nacionales a veces no lo reconocen o porque no la conocen lo suficiente o porque se junta con que con Cancillería o junto a la Cancillería no yo soy el rector de la cooperación. Entonces capaz que habría que hacer como más a nivel nacional y con estos nuevos actores que antes no trabajábamos, la academia por ejemplo que a veces los invitábamos a algo pero antes cómo quedábamos tanto por fuera, la sociedad civil pero también ahí me parece que como agencia tendríamos que tener una discusión interna de cómo queremos trabajar con la sociedad civil qué queremos hacer con la sociedad civil. Una cosa es invitarnos a una charla o algo de becas para difundir y otra cosa es empezar a trabajar en un proyecto por ejemplo con la sociedad civil. Nos pasó con AECID que fue como un pedido de Roballo quiero para esto y en realidad AECID quedo medio así porque no trabajamos con ellos. Bueno tenemos una primera experiencia que viene siendo un poco dificultosa con la red. Pero bueno también para nosotros es nuevo o por lo menos bueno porque llevaba a AECID a los cooperantes tradicionales trabajar con la sociedad civil. Me parece que la interna también está buenísimo como incluir pero capaz que tendríamos dar como un pienso en qué le vamos a incluir, cómo lo vamos a incluir y cuál es la estrategia para trabajar también con ellos porque tienen un rol muy distinto. Y lo mismo con el sector privado. Ahora está todo en boga, el sector privado, el sector privado pero no sé si a la interna tenemos muy claro qué rol queremos que cumple el sector privado si queremos trabajar con ellos o no que eso en varias reuniones de equipo surgió también de cuál era la postura de AUCI y nunca quedó eso tampoco como muy claro. Pensé que a la interna tendríamos que tomar definiciones en ese sentido. Porque a mí a veces me preguntan, usted trabaja con el sector privado y la verdad es que no se que decir, porque lo invitamos algunas cosas pero en realidad a nivel de proyectos o de cooperación sí no sé si está del todo incorporado. En ese sentido me parece que tendríamos que tener como una reflexión interna un poco más fuerte.

Sí bueno cuando yo porque ya estaba como instalada y creada. Pero sí que era OPP en aquel momento la cuestión de que no se sabía muy bien presidencia, si eras OPP no solo

el tema más de gestión diaria o de recursos humanos que yo era funcionaria de OPP sino también a nivel global para el afuera se prestaba para esa cosa de que eras si eras presidencia si eras OPP.

### **¿Cuáles son los “valores” que destacas de AUCI?**

Sí trabajé, trabajé en la OEA la oficina nacional de la OEA acá y en el Instituto Interamericano del Niño también de la OEA. Yo lo que le he rescatado siempre a la agencia es primero su horizontalidad, organización horizontal. Digamos que me parece que eso está bueno más allá de tener los jefes eso perro creo que eso para la comunicación es mucho más fluida y te da vos también como técnico y como funcionario cierta libertad y capaz de sentir que al que tu trabajo vale más. Eso me parase que está bueno.

Lo segundo que creo que en líneas generales las personas que trabajamos acá, me voy a incluir, quizás que es un poco pedante pero me voy a incluir, creo que tenemos un compromiso bastante grande con la gente a pesar de varias vicisitudes que hemos vivido o que vivimos a diario. Hay cosas que te desmotivan que te cansan, que te enoja, pero creo que a pesar de todo la gran mayoría como que el final del camino dejamos de lado todo eso, y bueno ta, esto tiene que salir y sale. Entonces me parece que es un equipo responsable comprometido, joven que yo no quiero decir que los viejos no es despectivo, que lo viejo este mal y que los jóvenes solamente este bien porque hay gente joven que no labura y gente vieja que labura a montones. Pero me parece que le da con una frescura a uno y tienes como esa mezcla la agencia de gente con experiencia y con trayectoria y capaz con gente más joven que tiene esa cosa de la creatividad de la innovación que es como un buen mix.

Me parece que hemos logrado muchísimo y hacemos muchísimos. Para los pocos que somos en realidad, eso me parece que también habla como ese compromiso, y me parece que también en el caso por ejemplo de Andrea con Martín también era así, pero esa



cuestión de depositar confianza en su gente en sus técnicos. Que eso me parece que esta bueno.

A veces lo único yo lo veo como negativo en algunos momentos. Que capaz que antes no pasaba tanto y quizás en los últimos tiempos ha pasado. Que a veces se mezcla demasiado lo político con lo técnico, y a veces a los técnicos nos llega o nos rebota demasiados temas políticos, me parece que a veces tendríamos que estar más por fuera de todo esas cuestionen, porque yo soy técnica.

No importa políticamente ni qué voto ni qué hago ni circular aquí, que antes estaba como más separado de la dirección en los temas políticos y técnicos como que no lo marchábamos tanto con eso. Pero eso sí siento que ha pasado un poquito y a veces esto también entorpece y a veces te enteras de demasiadas cosas que a mí me parece que estaría bueno no enterarte porque también te decepcionan y te desmotivan motivan y te dan ganas de mandar todo a la mierda. A mí eso me parece que es algo como en los últimos tiempos se ha acentuado un poquito que para mi gusto no está bueno.

Otro valor más importante la gente que tiene gente muy capacitada, y que si entró a acá sin estar muy capacitada como que la agencia también promueve la capacitación y si no la agencia la gente como que cada uno de nosotros también ha buscado sus caminos para capacitarse y estar como siempre a aggiornandote y estar como siempre como último, que eso me parece que también es un valor importante y es el otro valor que creo que tiene la agencia y por eso fue estratégico también su ubicación en Presidencia tener como ese pantallazo, ese panorama global, de lo que es el país y de las prioridades del país y eso me parece también como un valor importante y no estar en un ministerio como puede ser Cancillería que me parece que te quedas con algo muy recortado a la realidad.

### **¿Qué rol laboral cumples dentro de la agencia?**

Me encargo del seguimiento, o sea yo cuando ingresé acá trabajaba había otra organización distinta habían dos responsables de fuentes que una era xxxx y la otra era

xxxx y yo entré como asistente técnico de xxxx digamos con la fuente que yo llevaba de España, Unión Europea. Después cuando xxxx se va y se da toda la estructura y nos vamos para allá, mi rol pasó a ser de, según Andrea la responsable de las fuentes, pero en realidad es más como responsable del seguimiento. Yo no soy la responsable de las cuentas en sí. En un principio cuando la teoría sino más bien del seguimiento. Un poco por los hechos y por la dinámica de trabajo de alguna manera me terminé transformarlo en los responsables de esas fuentes que son todas bilaterales con socios tradicionales muchas de las cuales ya las había trabajado antes y otras que empezamos a empezar a trabajar y explorar. Y básicamente quiero que hago el seguimiento del más allá de las fuentes que es algo más global de los proyectos que están digamos financiados por ellos porque se supone que es un rol a veces, combinado con las sectorialistas pero que a veces creo que recae mucho más el seguimiento por la vía de los hechos no por el papel por la vía de los hechos en las que llevamos las cuentas, en realidad somos los que estamos como más atrás o tenemos mucho más claro las fechas, las actividades los poas.

¿Si tenes un proyecto en el área social o medio ambiente, ahí la sectorialistas trabajó todo ese proyecto o una etapa de la gestión y después cuando eso se implementa o sigue o se reacomoda en la etapa dos o lo que sea, sos vos la que sabes, si no ella que fue la que trabajó en la gestión?

Yo creo que cuando se inventó esto de las sectorialistas que en realidad se hizo un protocolo de trabajo entre el sector y fuentes que cuando yo ingresé en el 2012 estaba en proceso de elaboración y llevo como dos años que debe de andar por ahí. Estaba muy claro cuáles eran los roles de fuentes y sectorialistas, suponía que fuente es la que hacia todo el relacionamiento y gestión ante una AECID, una Unión Europea, un x, y las sectorialistas todo el relacionamiento de esas fuentes pero con las contrapartes sectoriales digamos. Entonces. Ese protocolo no se usó mucho un poco en desuso y terminamos siempre en lo que son las personas.

Creo que hay algunas psicoanalistas en aquel momento entendía muy bien cuál era el rol o lo entendía muy bien o estaban de acuerdo con ese rol y otros sectorialistas a veces no.

Sí tuvimos algunas situaciones de que muchas veces por x motivos quien llevábamos la fuente terminamos hablando con las contrapartes nacionales revisando los contenidos de productos o de proyectos cuando en realidad no era nuestro rol. Pero las cosas las tenes que sacar y alguien las tenía que hacer. Porque además en general el rol sectorial como el tener tanto contacto con las contrapartes muchas veces no están físicamente, eso es cierto es en una realidad, las cosas tienen que salir en general que le llevamos las fuentes estamos más tiempo digamos en las oficinas

Después eso quedo en desuso hubo mucho cambio de personal y en realidad lo ideal siempre es esa visión conjunta no, o sea yo meterme en una negociación en una formulación en una identificación en un símil pero más desde el conocimiento yo puedo poner de la fuente de una AECID por ejemplo y los sectorialistas más desde los contenidos técnicos de un proyecto, de una convocatoria lo que sea. En los hechos no siempre eso se da por eso te digo, entonces muchas veces desde las fuentes se hace como ese trabajo.

### **¿Cómo trabajan hoy?**

Bueno eso fue algo que yo en algún momento también por ejemplo con Leticia se lo mencioné porque claro por un tema específico o de afro por ejemplo de que empezamos a ver por esto que se hizo la rendición de cuentas y no sé que, que había muchas cosas como son. Con Aecid por ejemplo yo tenía dos constituciones totalmente distintas y antes hacía lo que eran como las mesas sectoriales, o sea, sobre una temática reunir las instituciones con competencia y también saber qué proyectos tenían o qué fuentes le va a apoyar. Eso de dejó de hacer, pero eso estaba bueno porque de última queda un pantallazo global de la cooperación que vos tenias en x temática. Incluso servía para la contraparte que a veces no sabía que otro estaba trabajando en misma tema, entonces ahí se complementaban. Y también para ordenar un poco la cooperación a los cooperantes que trabajan en un mismo tema porque a veces de guías que el PNUD estaba apoyando exactamente lo mismo que la Unión Europea y que no sirve. Entonces eso no tenía

mucho sentido eso por la dinámica de trabajo se dejó de hacer pero para mí eso estaba bueno porque por lo menos nos ayudaba a ordenar un poco la casa y por reuniones nuestras internas de coordinación no tenemos. Entre sectorialistas, que para mí eso también estaría bueno. No sé cómo se implementaría porque es difícil con las agendas no pueden hacer reuniones como antes teníamos reuniones de equipo de cinco horas no.

Pero capaz que de eso que tenía como trabajo más conjunto que en realidad hoy no lo tenemos, es más como a demanda, yo digo mira Leticia me llegó esto como hacemos, mira Lucia, pero es más como salpicaba hoy en el día a día no tenemos constancia de reuniones de coordinación. Nosotros sí nos reunimos con la sectorialistas en las reuniones de Aecid por ejemplo que son técnicas de seguimiento técnico. Ahí la única instancia que yo digamos tengo todas las especialistas reunidas hablando de los proyectos de Aecid, pero a la interna nuestra no está eso, entonces a veces tampoco saber muy bien en qué está ni ellos capaz que muy bien estamos nosotros de la fuente ni nosotros que están ellas. Y no desde un lado que no se mal interprete del control, en que estas vos, no. Pero a veces que son cosas que vos puedes apoyar o conocer o no se da otra mirada y a veces como que eso se escapa por la vorágine del día a día.

Lo ideal y en realidad con España sobre todo que es con quien tenemos más proyectos y programas desde el momento de la identificación se da o se trata de que se dé un trabajo conjunto. Yo por ejemplo con la sectorialistas en función de la temática. Y a lo largo de todo el ciclo de vida el proyecto se supone que es un seguimiento conjunto

Pero en general no sé si es por el conocimiento de la Fuente o porque yo sé porque los formatos y los procedimientos y los plazos muchas veces los pone la fuente. Decir por ejemplo tenemos plazos súper concretos. En general soy yo la que está más al tanto de esto hay que entregar un informe no sé. Este proyecto viene atrasado no viene ejecutando bien qué pasó qué pasó con esto. En general en más de la cuenta que surgió eso y no tanto de la sectorial hace las cosas. Bien. Que no te quería preguntar en esto que me contaste un poco sobre el rol

## **¿Sientes que cuentas con las herramientas necesarias para cumplir tu tarea?**

A ver en líneas generales yo te diría que si porque el trabajo lo hago y el trabajo sale y como dije antes cosa un equipo bien mal más o menos pero las cosas también salían siempre lo puedes mejorar.

A nivel de comunicación. Por ejemplo algo que a veces sucede que eso me parece que sería algo para mejorar. Pero ahí sale un poco de Andrea también, es cuando se van a definir algunos puntos o algunas cosas como medulares que estemos todas las personas que tenemos que estar en esas definiciones, porque sucede a menudo y ha pasado en algunos casos que a veces hasta complicaciones tenés de que Andrea se reúne o con las sectorialistas por un lado o conmigo por otro lado y podemos tomar una decisión o definen algo que después o porque yo sé el procedimiento decirles, tengo que decirle no mira esto no se puede y ya tuvieron dos horas de reunión para algo que no se puede hacer o se reúne capaz Andrea solo conmigo, mira si desde el lado procedimental se puede y después me junto con la sectorialistas a no mira eso la contraparte no es lo que quiere. Entonces capaz que una herramienta pero ya yo no sé porque muchas veces no es que el error pero a veces en la vorágine Andrea al que ve pasar es al que llama.

Paso en algunos casos. Que dificulta esto con lo de la red. Por ejemplo qué pasó en la contratación famosa. Es que habían pensado una cuestión Andrea y Leticia cuando me la comentaron como título informativo pero había cosas que no se podían hacer por ejemplo entendes.

Y no era una decisión menor contratar una persona con recursos de AUCI, digo tiene todo un trasfondo, pero capaz que aquellas decisiones que son medulares y que pueden afectar a quienes llevamos la fuente deberían tomarse más en conjunto y socializar más información y eso por un lado.

Como herramienta también el tema de las copias en los mails, tener como la práctica de que si una persona se comunica con una contraparte con lo que seas en el marco de un

proyecto financiado por X fuente por lo menos en lo que llevamos la fuente que nos pongan en copia, eso yo le he pedido varias veces y no sucede. Yo no puedo no sé si te lo pueden hacer pero yo no le puedo poner un arma a la persona en la cabeza y decirle me tenes que copiar. Pero qué pasa. Pues te llama. Como paso los otros días, llamó una contra-parte la sectorialistas no estaba lo atendí yo, yo no tenía ni idea de lo que estaba hablando de vender un proyecto Aecid entonces lo rastreo y le escribí a la sectorialistas, no importa, ta, lo termina solucionando pero son cosas que me llevó como dos horas que si estoy con copia, y que me ha pasado muchas veces que en Aecid me llamó a mí para consultarme cosas que no tengo ni idea por qué no estoy en copia. Eso para mí eso a veces dificulta un poco y capaz que acordar también sobre todo con las sectorialistas porque lo que llamo las fuentes con lo que trabajamos codo a codo.

Acordar como cierta capaz que es flexibilidad que los hechos sucede pero capaz que estemos todos de acuerdo en eso de que si uno está o yo no estoy la otra persona puede igual encargarse. Te quiero decir que si yo no estoy, la sectorialistas le pueda escribir a Aecid que si la sectorialistas no está yo le pueda escribir a la contra-parte.

Bastante rígido el sistema es bastante rígido, cuando hay cosas que tienen que salir lo he hecho pero siempre como dice pidiendo ya no pidiendo permiso usando el che fulana te parece que le escriba porque mira que esto urge y vos capaz que esta semana no vas a estar, y ella dice si, no problemas, no hay problema en eso pero no está como muy acordado que eso puede ser así.

Y a mí a veces me pasa que tengo trancadas cosas, semanas a veces o días y no pude avanzar porque no tengo la sectorialistas, porque no tengo su ok y eso sí dificulta el trabajo por esta cuestión lógica de que es un trabajo conjunto que yo no pudo aprobar productos y la sectorialistas no dice si está bien, o la sectorialistas no le puede decir a la contra-parte está probado el producto si ella no lo mira.

Pero entonces hay que buscar alguna flexibilización en la organización del trabajo que más allá de que cada una tiene su función su rol sus cometidos o responsabilidades nos estemos cuidando las espaldas de alguna manera.

Porque si me ha pasado eso sí es cierto que a veces la respuesta de AUCI demora bastante. Algo que debería ser ágil y rápido.

Queda ahí como en stand-by mucho tiempo y no está bueno eso porque al final AUCI en algunos momentos se puede transformar un cuello de botella, y no vas a hacer un esfuerzo para que las contra-partes nos manden las cosas a nosotros. Pasen por nosotros no vayan y se sienten con la el cooperante directamente pero si vos le trancas las cosas una semana o dos después no le podes decir, mira no, cooperantes se lo dan en dos días. Después algo que está bueno de hecho se ha ido implementando y esta bueno creo que hemos mejorado pero esto de saber un poco en qué están los otros. Eso sí me parece que esta bueno, que se socialice la información, no como un control, pero si para socializar la información porque ya te digo a veces pasa que te llaman consultan fulanito está, y no tenes idea.

De qué se trata o te llaman para preguntar un evento y no hay nadie que a quien escribir porque no tienes ni idea que AUCI está organizando este evento. Eso sí me parece que tendríamos que si bien se ha mejorado. Aceptarlo como más.

### **¿Estás satisfecho con tu quehacer laboral?**

Si, a ver yo siempre se lo he dicho a Andrea y antes a Martín sobre todo a Andrea porque con Martín estaba recién llegada, como todo nuevo estas re copada y más cuando venís de un lugar que estas re fisurada que lo detestas como fue instituto que fue una experiencia horrible en cualquier lugar nuevo que llegues es el paraíso yo me preguntas yo me siento satisfecho porque me gusta la tarea y me gusta la labor.

O sea yo la verdad que aprendí de cooperación entrando en la Agencia porque no tiene ni idea de nada, hice relaciones internacionales cuando se estudien de cooperación no había absolutamente nada no había nada. En la OEA en el instituto yo veía más la parte financiera y algo de proyectos pero no puro y duro de cooperación. Y después lo que hice fue cuando empecé con este proceso de la posible entrada a AUCI hice una maestría, ta

dije por lo menos algo de que cuando llegué a AUCI saber algo más o menos hice una maestría en Dirección y Gestión de Proyectos. La verdad que todo lo que he aprendido mucho o poco ha sido acá.

Y que en eso me parece que es un valor de la Agencia de estar promoviendo también que los funcionarios ahora no tanto. Antes era más eso cierto pero que se capacite que hagamos cursos que hagamos Seminario eso me parece que esta bueno.

Después de esas insatisfacciones son las del día a día. Capaz que Mas este estructurales como el tema del salario que es un tema que venimos peleando con Andrea que hubo ahí cortocircuitos porque se nos prometió una cosa para cuando fue la reestructura que después no se dio pero sé que el Estado es complejo y después de estas cuestiones del día a día del laburo que es en cualquier lugar. Pero de esa frustración a veces como de decir pa, metes todo, metes la energía metes no se que y capaz que el de al lado que tal vez que le chupa un huevo capaz que no le pone el valor que vos le pones al laburo. Claro para mí lo prioritario son las cosas que yo llevo. Entonces yo quiero que se le y capaz que para el otro no lo es y lo tenés que entender pero a veces me parece que eso desmotiva un poco. Y el sentido a veces que hay cierta sobrecarga de laburo en algunos técnicos y en otros y esto es muy subjetivo. Capaz que mi visión no es así pero a veces ver qué otro cómo capas que están un poco más light eso es lo que a veces me desmotiva un poco o esas cosas que te digo que hay cosas que no dependen de si vos o que vos sabes que no las tenés que hacer. Por más que yo a veces hago cosas que no tendría que para que salgan las haces pero cosas que realmente no te competen y el resto te las pide como que es tu obligación en una manera de hacer y eso sucede mucho. Eso sí me molesta y me enoja por suerte tengo la capacidad que cuando marco allá abajo, me voy sigo con mi vida y mi vida y yo me llevo el enojo de nada y juego al tenis estoy con mis gatos y salgo a caminar piró a veces en el día a día es un poco más...

**¿Cómo crees que puedes mejorar tu tarea?**



Yo creo que sí coordinamos un poco un poco más porque justamente cuando se creó la figura del sectorialistas, el sectorialistas era eso de tener como una, porque yo no sé de los sectores esa es la realidad. Entonces es como el valor agregado que tenía la agencia, pero sí en definitiva a un producto no solamente en mi mirada entendes que puedo fijarme, está el logo de Aecid, si cumplió con lo que se pidió, en realidad el laburo pierde.

### **¿Tienes conocimiento de cómo trabajan todas las áreas de la agencia?**

Conozco más o menos los roles que desempeña cada uno cómo se organizan a la interna. El área contable sí creo que le tengo más claro sea por lo menos sé con quién hablo qué cosa y quién lleva cada cosa. Eso sí sus procedimientos internos no los conozco, el área sectorial.

Porque capaz que nosotros los que llevamos la fuente tenemos una idea de cuál era el rol de las sectorialistas. Cuando ingresamos acá y en la primera administración de Martín la del protocolo así era como otra. Y capaz que Andrea también tiene otra idea.

Y yo sé que ella en algún momento manifestó tener otra idea. Lo que pasa es que nunca se socializó entonces capaz que yo estoy esperando el punto de vista algo que Andrea no lo transmitió que tiene que hacer lo que no es su rol. Yo sé que estamos a un año de un poquito de terminar el período pero hubo un tema con unos informes que antes los hacíamos de la fuente los informes justificados la subvención de Aecid por ejemplo, lo hacíamos la fuente porque cuando yo entre era así. Cuando asumió xxxx, xxxx definió o le propuso que los informes los hicieran las sectorialistas. Yo sé que no estuvo muy de acuerdo o muy convencida con eso pero de alguna manera se asumió eso y eso en los hechos después casi no se dio los informes lo terminé haciendo yo. Entonces eso es un ejemplo mínimo. De cosas que capaz que desde Andrea de las sectorialistas, tienen un rol o tienen una función que capaz que antes no estábamos acostumbrados. Entonces a veces no, capaz que no es que falte coordinación, capaz que ellas tienen un rol que nosotros pensamos que no lo tienen.

No sé porque eso nunca estuvo del todo claro tampoco. Y además ahora. Antes era como más cuadrado en el sentido de que xxxx llevaba esto, xxxx y ahora viste que está como medio entremezclado digamos no, porque hay cosas de género que los estoy viendo con xxxx por ejemplo porque xxxx lo hablo con xxxx no sé porque me interesa ese tipo de cosas. **Y no porque está en el área de descentralización?** No porque es con el MIEM no se o sea a los efectos míos, me da igual si es xxxx pero esas cosas que a veces viste, no sé o cosas que me ha pasado que Andrea me las ha planteado a mí con dos sectorialistas y no es esa sectorialistas es otro la que lo tiene que llevar, y eso otro sectorialistas que lo tiene que llevar no está al tanto y no lo sabe, ahí hay también temas de comunicación que son, que dependen de las personas. Obviamente no. A veces vos estas ahí en el medio y le digo o no le digo que se está viendo una cosa que tendría que verlo con ella y a veces eso puede generar cierto malestar con los colegas. Lo que ha conseguido que me preguntaste que eso también en tu reunión inaugural surgió, algo del rol y eso es lo que nunca quedó claro fue el rol mío con xxxx. Y creo que xxxx con el resto del equipo. Pero eso sí nunca quedó claro. Mucho de las muchas rispideces y muchas dificultades surgieron de ahí. Y también entre xxxx y xxxx, entonces yo creo que ahora con la ida de xxxx estimo no sé porque yo no estuve en la reunión lo anunció pero estimo que capaz hay alguna organización o algo esté, ahí capaz y espero que queden como más claro funciones y los rol porque eso siempre fue como una nebulosa que generó dificultades en el día a día.

**Porque al principio vos entraste para asistir a xxxx y después terminaste.**

Yo principio era asistente de xxxx y xxxx. Cuando estábamos en este cubículo donde están ustedes ahora, cuando xxxx se va que fue la reestructura que xxxx pasó para allá xxxx quedó como jefa del área, o responsable de área y nosotros como responsables de las fuentes. De los responsables de las fuentes en realidad vos cuando sos responsable tenés que tener cierto grado de autonomía y de tomar decisiones. Yo nunca me sentí con ese rol porque por algo alguna responsable pero en los hechos terminaba yo sí tomando defunción o xxxx y yo entendes. Entonces eso creo que generó como cierta rispideces y ta con xxxx también por otros temas de la triangular que nunca ha quedado muy claro triangular quien lo lleva y si triangula está más asociado a la fuente o estamos asociado al

país o sea son discusiones que por la vía de los hechos no se fueron dando. Pero si se fueron dando los cambios en las estructuras y a veces no todo el mundo entendía lo mismo, entonces ta en el día a día y eso genera conflictos. Por eso yo en la reunión dije Yo sé que soy muy cuadrada y me gusta tener todo así, pero es cierto por lo menos que había antes que está bueno porque te evita en el día a día cierta dificultad.

Lo que pasa es que lo triangular toca a las sectorialistas toca la fuente y toca al menos Sur-Sur porque vos entre triangular trabajas con una fuente tradicional una Aecid, trabajas con un sector nacional un MIEM o lo que sea pero además trabajas con un país Sur-Sur Perú o Paraguay entonces es mucho más complejo en realidad. Pero la AUCI históricamente lo triangular lo definió o lo acercó más a quienes llevaban las fuentes y no tanto a los Sur-Sur. Por eso si el triangular es financiado por Aecid, bueno recae más en nuestra área y con las sectorialistas que sea más allá de que a xxxx por ejemplo por lo Sur-Sur o por más avisarle a tu contraparte de Perú que este proyecto triangular con Aecid, pero el día a día la gestión la identificación la formulación todo eso lo hacemos quienes llevamos las fuentes porque las reglas realmente la pone el cooperante tradicional no te lo pone el país del sur y te lo pone Uruguay.

La Suprema jefa directa o sea bueno. xxxx está ahí pero lo obviamos de acá. Estos son los sectorialistas, y xxxx es de acá de acá y de acá.

nada porque en el esquema antojara lo que me cuentan nada no significa nada.

Primero que consideró, que por el nivel de conocimiento de experiencia y de autonomía y XX y la responsabilidad de compromiso que tenemos en general los técnicos que estamos acá para mí las jefaturas intermedias no son necesarias para mí, si sería necesario esta, por lo menos de esta área no. Si la decisión fuerte que estas tres personas no pueden tomar la puede tomar esta persona. Pero si la decisión fuerte que estas tres personas por tomar la termina tomando esta persona. Para qué tenés esta persona acá. Cuando en realidad y además en el día a día en la gestión diaria, en mandar mails, en reunirte con las fuentes en apoyar las sectorialistas a la formulación del proyecto quiénes más estamos somos estos tres. Y no veo esto como todo esto primero porque no no van a querer

directamente porque ellos entraron como responsable con un vínculo directo con Andrea. Y porque en realidad yo creo que estamos todos al mismo nivel entonces es un tema de coordinación y de organización capaz que distinta de los procesos de trabajo entonces no creo que una persona en medio de Andrea facilites. Más. Con la forma de trabajo de Andrea que le gusta estar como en todas las decisiones y enterar que es lógica, es la directora tiene que estar al tanto de todo pero capaz que antes con Martín se desentendía muchas cosas entendes por algo estaba una xxxx acá y un xxxx acá que tomaba las decisiones con xxxx y conmigo.

Y le llegaba todo el paquete ya armado a no ser eran de decisiones grosa no pero yo soy una persona que le gusta estar mucho en todos, conocer los aspectos logístico de que hotel va a hacer esto entendes. Entonces en definitiva todo termina pasando por ella. Y hasta muchas decisiones que, ta que las podríamos tomar a cada con esta personas las termina tomando Andrea y en el día a día en mi caso por lo menos en el día a día yo he tomado decisiones. Sin el xxxx y sin xxxx decisiones que sé que puedo llegar a tomar, no cosas posta y si he tenido que tomar en conjunto en realidad han sido con xxxx, no han sido con xxxx.

Y el tema de la coordinación del trabajo y no sé que para mí el obstáculo más grande es un tema del tiempo. Primero priorizar si es importante para todo el mundo tener que asentarse coordinación con la paz que para mí es importante y para el resto de los colegas no. Entonces si es importante somos el tiempo para tener esa reunión que en día a día es casi imposible. Y ya te digo si no es considerado importante. No nos vamos a hacer el tiempo para tener esa reuniones.

### **¿Te sentís parte de la organización?**

Si. Tengo identidad y además en el fondo a pesar de que a veces me dan ganas de mandar a todo el mundo a la mierda y la agencia y todo. Es una institución que quiero. O sea realmente más allá que mañana me pueda ir lo que sea. Pero realmente la quiero me

gusta me siento cómoda. Con esas cosas yo te digo que en el día a día puede entorpecer un poco eso pero sí es una institución con la que me siento identificado.

Me da como orgullo decir que soy de AUCI más allá que creo que hay cosas que pueden mejorar, pero me gusta sí, no estoy en la situación como estaba en el instituto que detestaba al Instituto y a todo el mundo. Algo que te voy a decir, algo que me parece que le ha jugado contra a la AUCI, en este último período es, que me parece que a nivel político y hablo de Roballo. No sé si le han dado la prioridad que nosotros pensamos que la Agencia se merece o que debería tener eso sí me parece que ha sido algo que le ha, creo que la interna del equipo eso lo ha desmotivado bastante de sentir que capaz que no es la realidad pero muchas veces la percepción que nosotros hemos sentido, y hablo por mí pero también sé que lo comparten muchos colegas ponemos al lado como que no importamos mucho y obviamente si yo soy de la AUCI creo que la AUCI es el ombligo, no, qué es más importante que el SINAIE y que la Junta de Drogas cada uno tiene su importancia pero vos siempre miras lo tuyo. Pero sí siento que este. Que esperábamos o pretendíamos tener capaz qué otra. O hasta otra relación con él un poco capaz que más cercana si se quiere como si antes había con Canepa, con mil locuras y cosas pero había como una relación humana más cercana, y creo que le daba como otra prioridad a la Agencia que me parece que en este período, es mi percepción no se le dio. Y eso también lo sentimos mucho los funcionarios. De sentir que no importas mucho. Y como alguien bastante distante si se quiere.

Yo el día que lo conocí a él fue en un evento que estaba con Andrea ya hacía como un año y pico que estaba Andrea, estábamos en un evento del Mides estábamos firmando un acuerdo OEA-Mides y él me saludó y me dice vos sos del Mides y Andrea, no, ella es de AUCI, es un detalle y no tiene por qué conocer pero en realidad nunca vino a saludarnos a conocernos, nos vino como esa cuestión más lejana no, que estamos acostumbrados a otra cosa, ya a veces te pega un poquito en el orgullo. No a mí no, como institución capaz.

### **¿Qué actividades temáticas de la agencia te motivan más?**

Bueno las que más motivan son las que organiza. O sea que en las que AUCI es más protagonista no, o que muestra más como lo que hace o, y después esté todo el tema de lo que son convocatorias por ejemplo en el fondo México cuando hay convocatorias a becas o, después lo que son temas más sociales derechos humanos. Protección Social como además.

### **(Responde en el formulario la segunda sección)**

Se transforma en una entrevista informal donde se intercambia entre la encargada de comunicación y la entrevistada.

### **¿Qué actividades crees más eficiente para la integración de los/las funcionarios/as de la agencia?**

Voy a poner ejemplos, por decirte una pavada pero que nos unió pila por lo menos ayer que estábamos en mundial por ejemplo, mirar los partidos. Pero te quiero decir cómo esas cosas que capaz que te acercas a otra gente charlas desde otro lado que del día a día no lo haces como el Mundial que a mí me chupa un huevo y este año no sé por qué tuve re metida porque xxxx y xxxx, pero fue ahí yo entonces no pensarlo.

Y la realidad es que en un clima re lindo hasta para hacer el cartel, el cartel de Uruguay donde de alguna pelotudez o ir a mirarlo a un boliche este para mí o sea los after office, lo hacíamos, la agencia tuvo como dos grandes épocas.

Claro está esa jornada surgió un poco por el mal clima que había en la gente. Qué es lo que yo puse por acá que a veces me parece que es una debilidad de xxxx que a veces es por esa apertura, yo siempre le ha reconocido la apertura que ella tiene y una oficina abierta, escucharte.

Yo creo que realmente te escucha y se involucra. Pero a veces genera demasiada expectativa para la respuesta que después recibimos entonces esa jornada de Yo estuve en forma no fui era justamente con recursos humanos de OPP. Con las psicólogas de ahí para ayudarlos a dar la una mano, para mejorar la comunicación interna.

Años, pero además porque se como mal clima o se había un mal ambiente. Este creo que muchos técnicos hacia xxxx y a su vez entre los técnicos. Yo creo que mejoro, yo creo que si ustedes hubieran llegado unos años atrás a los dos días se iban capaz porque estaba más jorobada que se dieron en la administración anterior varios episodios. Incluso antes almorzábamos todos juntos.

Todos juntos almorzamos y nos turnábamos así pero era el momento de yo saber en que andaba de tu vida te había mudado te casaste te divorciarte estás bien estás mal o sea era en lo que algunos lloraban porque estaba mal. Había como una unión salada. Después de dos o tres hechos. Y se pudrió todo.

Se pudrió todo mal. Y los que dejamos los primeros que dejamos de ir a comer todos juntos son los que estábamos acá, xxxx, xxxx, xxxx y yo y otros compañeros. Y ahí fue como un quiebre.

Incluso entre compañeros dejaron de hablarse.

Un clima organizacional muy jodido y muy pesado. Por qué ta yo te digo se dieron como dos o tres hechos fuertes y además acá hay gente que la mayoría temas como personalidad fuerte que todo bien.

Se dio esta instancia ya que yo no fui. Pero con lo que me comentaron algunos colegas no cumplió con las expectativas y además por lo que también entendí de un informe que surgió de esa jornada que estaría bueno que la tenga lo puede vichar.

Yo lo debo tener por ahí guardado después se los pasos si lo encuentro. Surgían como algunas recomendaciones o como algunos compromisos o como algunas cuestiones para seguir trabajando que en realidad quedó en la nada. Entonces es eso a veces genera esto

una movida y expectativas y la gente a pesar de que está enojada decepcionarse que ta dice bueno hay un intento de mejorarlo.

Después cómo queda todo me ahí sigue todo medio igual. Entonces no dio muchos resultados eso, pero después por la vía de los hechos digamos que las cosas empezaron a mejorar cuando nosotros nos fuimos para allá. Que eso fue toda una revolución también porque al principio había algunos colegas de los cuatro que no querían ir para allá. Yo le dije a mí que me da igual pero estábamos un poco con esa pelea de que no queríamos ir porque además era el aumento de sueldo. Había otras cosas atadas y lo más fácil a para pelear era el no irnos para allá.

Y xxxx dice se va para allá.

Bueno hubo una movida fuerte también y de expectativa porque en realidad nosotros nos habíamos encerrado mucho entre los cuatro.

O sea no era que trancábamos la puerta ni nada pero era como ese grupo ahí y además mucha gente de la que había dejado de ir a comer al comedor común empezó a comer con nosotros y viste que eso a veces va generando como, si vas a comer allá tas de un lado, bandos y cosas que ta, pasa que yo los tenía la adolescencia en la escuela pero vamos somos todas personas grandes se siguen reproduciendo si me hablo más contigo es porque estoy de tu bando. O sea cosas así, pero se dio todo eso.

Y cuando nos fuimos para allá queda todo como un desafío para mí fue una gran idea. Nunca se lo dije a xxxx, nose si se lo reconocí, pero fue una gran idea porque a nosotros nos integró a nosotros con el resto de la agencia sobre todo con las sectorialistas y al resto de la agencia también con nosotros.

Porque allá físicamente es un lugar más abierto que lo que esto acá al lado que si no encerramos y hasta nos tocaban la puerta para entrar.

Y eso para mí estuvo bueno y nos integró mucho más y con algunas personas con xxxx por ejemplo capaz cuando estaba en secretarías. No teníamos tanta relación con el



Mundial y con todas esas cosas realmente se dio como otra comunión y otra cosa desde otro lado y con las sectorialistas también o sea más allá de las diferencias en lo laboral que yo puedo tener con ellas.

Que las tengo.

Hay momentos cuando estamos almorzar, ellas almuerzan ahí o que jodemos o nos reímos nos contamos cosas o sea cuando.

Diferencias, no se separa lo profesional con lo personal. Y eso pasa bastante.

**Sobre la instancia mensual de reuniones internas para intercambiar información, qué opinión tienes? Tienes alguna idea para mejorarla?**

Lo que pasa es que antes habría una reunión por mes, antes te hablo en la época de xxxx, ta reuniones de equipo, donde el principal objetivo donde todos estuviésemos más o menos al tanto en que estaba la agencia, cada área o cada funcionario y si había que tomar alguna decisión de alguna cuestión.

Que paso con eso, tenía un orden del día así y mucha gente, soy la que peor está hablando de todo el mundo, pero creo que mucha gente utilizaba esas instancias para lucirse o para mostrar todo lo que había hecho. Desde el mail hasta...eran cosas que...mucho ego, que no te aportaba nada y cuando te tocaba la palabra habías puesto 3 puntos y de cada 3 puntos estabas hablando veinte minutos.

Entonces realmente eran reuniones que empezaban a las 9 de la mañana o las diez y terminaba a la una a las dos, tres de la tarde que ya a la hora ya nadie prestaba atención de lo que estaba diciendo el otro porque además para mí la idea no es contar todo lo que vos hiciste lo que hiciste sino que cosas importantes o de cara al futuro que lo que se viene o si hay que tomar decisiones o algo, era la instancia que estaba xxxx y estábamos todos los técnicos de la agencia.

Entonces eso la verdad que dejó de ser productivo era un bodrio no servía para nada eso se cortó después se implemento las reuniones por áreas. Con la dirección y bueno xxxx cuando era la asistente de xxxx al principio no me acuerdo si con xxxx lo hicimos. Entonces era fuentes por un lado, sectorialistas por otro después contable tenía su premio pero en definitiva tampoco cumplía el rol de que estemos todos informados o de tomar decisiones de manera conjunta porque era la responsable de tal área con su equipo y xxxx o xxxx, entendes si capaz que estaba bueno, para tenerla ahí a xxxx un rato dedicado a vos pero digo, si era un tema de proyecto con AECID de medio ambiente y si no estaba xxxx era al pedido también.

Entonces también se transformaron en reuniones. De alguna manera para contarle a la dirección lo que había hecho. Otro pedorra no sirvió para nada. Pero como eso todos fue fracasando se cortó completamente y pasamos a la nada a la nada que nada es ni reuniones de equipos de todo para nada ni reuniones por área ni reuniones entre áreas.

Entonces yo no sé cuál es el equilibrio. Sinceramente no lo sé.

Creo que esas reuniones multitudinarias de cinco horas no sirve. Pero capaz que en una reunión nose si al mes cada dos meses no tengo ni idea de donde estemos todos y aquí las principales cuestiones que haya que informar.

Esa era la primera en no sé cuánto tiempo y que además era una reunión que habíamos pedido los funcionarios.

Y fuera todos los martes como se había propuesto me parece demasiado para empezar. Después sobre los temas propuestos por cada persona cada técnico. Está bueno. El tema es cómo te puedo decir también. No sé si todos priorizamos de igual manera esas instancias como sea porque por ejemplo la de xxxx que fue descentralizada creo que a todos nos interesa porque la mayoría no sabíamos en que estaba el tema y creo que fue casi todo el mundo incluso xxxx convoco es reunión. Después hubo una que fue algo con una muchacha del MIEM que habían 3 o 4 personas me pareció medio papelón hacer venir a alguien de afuera y capaz que eso no despertó tanto interés no sea que habría que pensar más conjuntamente temas que a todos nos interesan de verdad.

Como esto de descentralización que en realidad no surgió de todo el equipo de todo el equipo pero bueno sí es algo que hace toca a todo el equipo entendes.

Yo la verdad que lo de estos muchachos pobre que vino del MIEM era su tesis de cosa eólica, estar dos horas no sé o sea si no hubiese tenido nada para hacerlo capaz que voy pero entre ir a su charla y hacer lo que tenía que hacer. Capaz definir los temas más de manera conjunta. Cuando fue el tema de la grabación y el posicionamiento de AUCI.

En la agencia es general nadie sabe nada de ese tema eso hubiese sido por ejemplo un tema porque algo que involucraba todo y era un posicionamiento de agencia. Sin embargo se video entre xxxx y las personas que directamente trabajan en eso, nos enteramos después es ese tipo de cosas si esta bueno o como se ha hecho con hoja de ruta, por ejemplo que son cosas que nos involucran a todos, la parte de estrategia.

Yo creo que son cosas que los involucrados son las que más gente quiere después. Si la tesis de fulanita en energía eólica está poniendo a dos o tres personas.

Fue una reunión en el marco de una reunión de gestión de conocimiento, pero empezaron a surgir consultas sobre la agencia en sí. Tanto del tema de la estructura del los cargos que pasó con el organigrama que me pasó en qué está.

Sí básicamente estuvo xxxx y xxxx por recursos humanos pero sin consultar con las áreas. Lo que pasa que el organigrama viene sufrió o fue creado originalmente en la época de xxxx sufrió 200 modificaciones en el medio.

El tema de nuestros cargos nosotros no tenemos un cargo en el escalafón y yo tengo soy técnico profesional pero no estoy atado a una estructura no tengo un cargo mí es como es algo que desde hace muchos años muchas cosas del Estado vos sabes que son así pero que generan frustración.

Pero obviamente que involucra a todo el mundo, pero había surgido por nosotros porque teníamos muchas consultas para xxxx y cosas que no nos habían hablado o habían

quedado en el tintero y surgió como en realidad como una demanda nuestra en el marco de estas reuniones de gestión del conocimiento.

Que se salió del esquema temático de contenido sobre un tema en particular. El tema más estructural pero también de alguna manera creo que surge porque. Hacía mucho tiempo que no teníamos instancia como para justamente charlar estas cosas, de manera conjunta.

Igual todos y todas podemos estar al tanto de las cosas más allá de la charla bilateral que yo puedo tener con xxxx, vos con xxxx. Bueno estamos ahí no.

#### **10.4.15. Entrevistado 15**

La cooperación en Presidencia, pero la Dirección General de Cooperación. Primero fue dirección de división de departamentos en OPP está desde que arranca la democracia en el año 85 primer gobierno de Sanguinetti. No así en Cancillería en Cancillería la Dirección General de Cooperación es del 92. Del gobierno de La Calle. Entonces ahí empiezan los tire y afloje que entraría como bueno qué hacemos nosotros y que hacen ustedes.

Y ahí el Gobierno, el primer gobierno de Tabaré en el 2005 resuelve crear la Agencia en el 2005 asume el gobierno, hay todo un proceso de discusión y en realidad empieza a funcionar a partir del gobierno de Mujica la Ley de presupuesto 2010. Asume quinquenal dentro del presupuesto se ponen los cuatro artículos que designa.

La pelea no se logró términos entrecomillas, que desapareciera la Dirección General de Cooperación de Cancillería y eso lo mantuvieron. Entonces quedó la agencia y quedo la Dirección. Entonces muchos funcionarios, cuando se creó la agencia todos los que estaban en la dirección o División de Cooperación Internacional de OPP, incluido yo. Automáticamente pasamos a formar la agencia.

Pero no vino nadie de otro lado y no vino nadie de Cancillería y se contrató personal externo no se formó, uno de los objetivos en el primer período, los primeros dos años de creación de la agencia fue incorporar personal.

Pero vino externo, no vinieron, los únicos viejos somos el xxxx que estaba en esa división yo y después gente que se ha ido, pero que hoy por hoy. La primera afirmación que hago si rotunda es, el 80 por ciento de esa relación depende de las dos personas que dirigen la Dirección General de Cooperación de Cancillería y la dirección ejecutiva de la Agencia, punto, porque no hay nada desde el punto de vista estrictamente formal que divida exactamente cuáles son las tareas de cada uno. Entonces, si se llevan bien los dos directores todo funciona bien, si había problemas o tema de cortocircuitos, Entonces, yo te pongo una cosa muy concreta desde la creación de la agencia en el año 2008 a hoy, en AUCI en la agencia hubieron dos directores ejecutivos xxxx y xxxx. Y hubieron cinco directores de la Dirección General de la Cancillería. Eso ya te está diciendo algo.

Es muy difícil tener una relación institucional más o menos permanente con una rotación.Cuál es el problema que el Director General de Cooperación de Cancillería es un diplomático.

Los diplomáticos están asignados al Servicio Exterior. Su misión es esa y su aspiración es esa, ellos están esperando lo deciden para ir a una embajada.

O sea que la rotación es parte del cumplimiento de su propia función.

Se cortó un poco con xxxx que está bastante, que esta como del 2000. Podemos chequearlo, pero hace como tres o cuatro que esta.

Entre otras cosas porque es una designación política y no es un diplomática. En realidad no ha tenido designación de embajada en el exterior. Entonces eso, yo creo que define la relación, una relación porque tenes que estar todo el tiempo cambiando de contraparte y segundo porque que el perfil que tiene la gente es muy diplomático.

Y ha habido de todo hay relaciones muy rápidas, yo que creo que estamos en un momento muy difícil. Por decir lo menos, pero eso lo digo yo.

**¿Cuál es la función de la agencia uruguaya de cooperación internacional ¿Qué fines busca?**

Yo creo que la agencia, te puedo decir realmente porque yo estuve en toda la discusión de la creación de la agencia. Para mí la agencia básicamente su rol fundamental y por la cual yo creo que después se creó, es la gestión de la cooperación. Es un rol mucho más técnico que político, por decírtelo en términos muy gráfico, tenía una primera misión que era ordenar la casa. Era un despelote la cooperación en Uruguay estaba absolutamente atomizada en todo el estado todo el mundo recibía cooperación por todos lados pero no había, la OPP no podía hacer una función. Primer rol ordenar la casa. Qué cooperación tenía Uruguay por dónde entraba quien la ejecutaba cómo salía.

Y después básicamente es lograr mayor cantidad o si se quiere gestionar mejor esa cooperación que llegaba y también para decirlo muy gráficamente cooperación más cooperación y de mejor calidad.

Eso es un poco. Yo creo que sigue siendo de ordenar la casa. Yo creo que una función que la hemos cumplido y lo cumplimos bien. Estamos en esa etapa donde en realidad gestionamos bastante bien y yo creo que yo creo que sigue siendo su rol principal. Acá es una de las discusiones por el tema político sobre la agencia todo el tema de posicionar el país el tema de la política en el exterior. Pero yo creo que su principal función es gestionar cooperación.

Ahí. Por supuesto que claro, esa función digamos está muy allá porque a ver, yo entiendo que o el rol, la cooperación, como instrumento de desarrollo, el instrumento nunca me gusta porque tampoco es un instrumento de política exterior, instrumento queda como que está sometido a pero bueno.

Es relativamente poco significativa en Uruguay. No, es una de las cosas en las cuales hay que ponerlo como una base en la discusión. No somos Nicaragua donde el 40 por ciento del estado funciona gracias a la cooperación. O sea es cero coma no sé cuánto en el Uruguay. Entonces está primero eso.

No quiere decir que la cooperación en Uruguay sea o cumple un rol sumamente importante en el desarrollo. Pero sí justamente la importancia que tiene lo mejor que tiene la agencia en sí misma es la capacidad o la trata de hacer las cosas bien en el sentido de darle la justa medida en su apoyo al desarrollo que quiere para mí quiere decir complementar o dar el mejor apoyo a las políticas públicas que definen el gobierno.

Defina políticas públicas determinadas, la cooperación se suma como un insumo más a esa política pública. Para mí es eso, el paraguas, qué pasó en todo esto también hay que verlo paso que en la primera el gobierno de Mujica el contexto latinoamericano estaba marcado por una ola de desarrollo bastante importante o por lo menos de crecimiento había, países que estaban en un régimen de crecimiento interesante incluido Uruguay.

Lo que pasó en la AUCI y con eso fue que la cooperación Sur-Sur que era una cosa totalmente marginal que se venía haciendo muy acá también muy de forma muy artesanal empezó a tomar un rol demasiado importante entonces como que la AUCI se vio en cierta forma siendo un protagonista la cooperación Sur-Sur que no esperaba, te vuelvo a decir, la primera función a ordenar la casa gestionar mejor cooperación Sur-Sur la teníamos ahí pero no, empezó a jugar un rol, y bueno yo creo que hoy es como al revés la cooperación Sur-Sur termina siendo una de las manos o la línea de trabajo más importante.

Así por esa lógica que tiene dos cosas una es, el auge de la cooperación Sur-Sur y todo lo que está significando para América Latina y el rol correcto y muy bien definido que AUCI hizo yo creo que fuimos mucho muy bien precavidos.

Supimos ser en ese sentido muy pragmático y porque somos un país chico ya todas las características de Uruguay y vos decís te largas a hacer cooperación Sur-Sur, no fuimos

lo suficientemente inteligentes para hacerlo de una manera a la uruguaya en el sentido de que hasta acá podemos llegar con ciertas cosas como podemos comprometernos con esto.

Y bueno yo creo que lo que podemos decir hoy. Es que ese es el otro papel o función que la AUCI está tomando y que es claramente digamos en términos de futuro lo que más va a comprometer. Pero bueno es una decisión política vamos a ir por ahí lo definimos, hay que tomar algunas cosas medidas. Y si realmente nos quedamos un poco más quieto y otras son las medidas.

### **¿Cuáles son los “valores” que destacas de AUCI?**

A ver yo creo que la virtud, ahora está un poquito en discusión pero bueno todo está en discusión, la virtud que tuvo la agencia es que adecúe un poco mejor la estructura interna a la realidad a las nuevas realidades. Qué quiere decir cómo se hacía la gestión de la cooperación tradicionalmente y se sigue haciendo en muchos países todavía, el esquema era fuente, fuente contraparte o sea Alemania los técnicos de cooperación se especializaban en fuentes yo era especialista en Unión Europea Japón Alemania. Entonces la manera de gestionar era de cara a la fuente la fuente era digamos la contraparte principal para gestionar. Eso compartimentada mucho la cooperación ta, y bueno, yo me iba a la AUCI y el que venía a empezaba a trabajar con Alemania tenía que empezar de cero.

Esa lógica tiene mucha lógica de Cancillería a las cancillerías. Tienen todo enfocado en áreas, África, América Latina, bueno esa lógica África, Europa dividida en Europa Central España por un lado, porque España es lo más importante. Esa lógica era transformada de política exterior vino a la cooperación históricamente se manejó así.

La AUCI en eso fue innovador digo hagámoslo por área, la cooperación es como cualquier otro política pública si la miras de tipo entonces gestionemos o tratamos de



reforzar los equipos por área. En donde haya especialistas que miran la cooperación desde el punto de vista, entonces teníamos o tratamos de incorporar gente especialista en medio ambiente, cuáles serán las áreas que Uruguay tenía mayor o mayor cantidad de cooperación recibida en el área de Medio Ambiente.

Además la cooperación tiene idas y vueltas el medio ambiente ha sido en determinada época de la historia obviamente todos los países le ponían el ojo digo es un tema importantísimo, entonces incorporar al medioambiente entonces miraba la gestión de todas las fuentes que aportaban al Uruguay en medio ambiente y todas las instituciones nacionales vinculadas al medio ambiente entonces se hace un paquete por área, los famosos sectorialistas que tratamos de mantener.

Esa mirada que fue innovadora, de hecho mucho les interesó tenía mucho que ver también apuntando al desarrollo, a romper con esa lógica en política exterior. A mí no me importa Alemania no me importa Alemania a la Cancillería le importará mucho desde el punto de vista de la cooperación Alemania para mí es un socio como cualquier otro yo lo que me importa Alemania es que hace en determinadas áreas.

Con algunas excepciones como España, España por sus características porque está vinculada a América Latina hace años por los lazos culturales etc.. Tal vez teníamos un poquito mayor de relación directa con la fuente por lo que significa pero esa mirada yo creo que fue exitosa por lo menos en los primeros años. Porque además te da mucha legitimidad con la fuente y con las instituciones nacional.

Y ha ayudado mucho a aquel caos que yo te decía, vos tenes un proyecto de medio ambiente. El Ministerio de Ambiente es un actor, vos tenes un proyecto de ganadería, tenes al INIA el IPA, la Universidad, etc. entonces incorporas a todos los actores en un tema y eso es una visión que no había y que la verdad que nos agradecieron porque claro todo el mundo tiene su propio sello. Esto se venía plata de un proyecto para hacer nose que de cambio climático y se lo daba al Ministerio de Medio Ambiente, el Ministerio de Ganadería decía pero para pero acá el problemas de cambio climático el 90 por ciento es

un tema ganadero. Porque yo no soy un mango, eso yo creo que fue importante. Y creo que es una cosa de valor de la agencia.

Hasta ahora tan y como todas las cosas se juego un poco pero yo creo que los problemas que tenemos hoy no son tanto del enfoque en sí mismos sino de cómo lo estamos encarando.

### **¿Qué rol laboral cumple dentro de la agencia?**

Bueno a ver yo qué sé. Esto fue lo que pasa que claro. Esto va atado a lo que soy yo en el sentido de toda la historia que tengo no, pero yo creo que acá también fue una discusión importante.

En la discusión de la dirección agencia, en la dirección de la agencia. La primera discusión por lo menos lo que más, nosotros hicimos el análisis me acuerdo que hicimos mucha consulta es que la Dirección Ejecutiva de la agencia no tenía que ser un cargo política. Esa batalla la perdimos.

Yo miraba ahora un poco la distancia creo que capaz que es verdad. Qué pasa con el argumento que soltó, sobre todo el argumento de Canepa. El decía que en realidad la cooperación es una cosa muy importante desde el punto de vista de la mirada de Uruguay hacia el exterior, él le ponía ese énfasis. Entonces él decía que tenía que estar bastante más alineada con la política y mucho más si estaba en presidencia.

Bien entonces la dirección quedó con un cargo político de hecho está definido exactamente, entonces dijimos estaría bueno o sea es bueno para la agencia que el segundo por lo menos lo que tuviera más próximo a la dirección ejecutiva fue un cargo técnico. Con la experiencia y que tuviera el bagaje y la experiencia de toda la tradición de la cooperación en Uruguay. Entonces un poco se hizo el cargo de sub directo que tuvieron perfil técnico.

Tanto es así que nunca se definió la propia ley para que no quedara demasiado atado también a los vaivenes.

Entonces bueno no, está en la estructura ojo la estructura de la AUCI nunca se aprobó, eso es un debe. Pero bueno en teoría ese es un poco la idea. La idea es que haya una dupla político técnica que le dé ese juego en el cual teóricamente el director va a rotar pero el segundo no necesariamente porque rotar.

Y creo que eso funciona también, digo todo estas cosas son depende de la persona pero funciona porque hace que de alguna manera vos tengas, marques un poco bien claro esto que yo te digo que el rol de la gerencia termina siendo la gestión y la gestión es puramente técnico.

### **¿Sientes que cuentas con las herramientas necesarias para cumplir tu tarea?**

Yo creo que sí. O sea haber vamos a ponerlo de dos mirar la miradas, la mirada interna, yo creo que ahí el rol de la AUCI es muy importante, la mirada interna o sea todo el relacionamiento de AUCI con las instituciones nacionales con el sistema nacional de cooperación etc., yo creo que más o menos tenemos, las herramientas y las formas, acá yo creo que, la base o la herramienta principal es el tema del sistema de información.

Si vos tenes un sistema de formación actualizado que esta siempre, porque en definitiva es lo que te permite hacer política hacer planificaciones. Yo lo que sí creo es que le falta una instancia mucho mejor coordinada. Y mucho mejor mucho más efectiva con ese sistema de cooperación.

Yo no sé muy bien cuál es la fórmula. Por ejemplo. Te pongo yo te pongo un caso que pasó la Cancillería por supuesto en esto que estoy diciendo clave absolutamente clave. Nosotros inventamos una cosa a principio eso fue una idea mía, lo digo con todo, qué es lo que llamamos nosotros, el enlace. Que también fue muy novedoso y muchos países le

gustó. El enlace es un funcionario diplomático. Diplomático designado por el canciller pero que trabaje en AUCI. Eso tenía dos virtudes que es una de las cosas que nosotros nos cuesta más. Por eso decía la parte exterior una no sólo teníamos por supuesto la línea política. Todo lo que la Cancillería le interesa de cooperación. Teníamos línea directa con los embajadores en el exterior. Para mí una cosa absolutamente clave y nunca lo logramos hacerlo. A nosotros nos retan si yo hablo con el embajador en Guatemala, la Cancillería me reta esas cosas bien mal.

Y dos teníamos línea directa con el canciller porque era el designado por el canciller. Dicho de otra manera conocía la interna de la Cancillería una cosa que la AUCI no conoce. Nosotros, mañana viene un convenio para hacer con, nosotros se lo mandábamos a tratados y tratados lo tenía un mes ahora teníamos el enlace che loco pregúntales a tratados si este convenio está bien está mal, si hay que agregar una cláusula, lo podemos firmar no lo podemos firmar.

Bueno eso fue un periodo que tuvimos tres enlaces. El primero fue excelente. xxxx ahora está en San Pablo una excelente funcionaria venía cada tres días instalaba y se iba dos días a Cancillería trabajábamos excelente. Después vino un segundo que ahí estuvimos, fue más un problema que en realidad lo usaban para otra cosa canciller entonces no estaba tanto acá. Y el tercero fue un fracaso pero porque en realidad la persona todas las cosas, no entendió su función y entonces confundió algunos roles y realmente fue justo cuando asume ahora xxxx.

De hecho yo tuve un pequeño incidente cuando empezó el gobierno justamente por eso. Pero quiero decir de vuelta eso para mí era una excelente herramienta. Como todas las cosas depende de las personas pero capaz que nos falta eso todavía en este momento no lo tenemos. De hecho hay en teoría una reunión cada 15 días o un mes OPP, los tres integrantes del consejo o sea el nivel más bajo. xxxx, OPP, xxxx y no sucede, en la práctica no está sucediendo.

Entonces sería bueno de todo el sistema, es más difícil pero por lo menos de actores importantes y sin dudar la Cancillería. Hacer un instrumento o algo que permita una

coordinación mejor. Pero bueno. Ahí no todas las cosas, alguien tiene que liderar eso, claro, alguien tiene que marcar la cancha. Eso está arriba no, digo porque no se le puede achacar a xxxx. xxxx a citado esa cosa y xxxx no viene. Entonces si Cancillería dice no mira este espacio es absolutamente clave, tiene que haber alguien de Cancillería, si no es una decisión de ese nivel no.

### **¿Estás satisfecho con tu quehacer laboral? Especifique**

Si, satisfecho si. La mayor satisfacción es haber hecho eso, yo honestamente creo que me siento medio el padre de la criatura, digo porque ta, porque si, tu primera discusión me comí no sé cuántas sesiones del Parlamento siempre y cuando las primeras idas al Parlamento, fue diputado, era como si le hablaras chino que es esto cooperación y los convencimos.

Había que hacer la AUCI, votaron todos los partidos, así que en ese sentido muy satisfecho. Y otra cosa que me parece que sí que realmente es valor. También creo que fui protagonista importante, es en el prestigio y por lo menos la ubicación de la posición que la AUCI tiene en el exterior. Yo creo que en América Latina incluido España el programa. Hay un respeto sobre lo que hicimos y hay una consideración en eso no en el sentido de que somos profesionales en lo que estamos haciendo y realmente. Muchas de las cosas, de he hecho hemos tenido varios proyectos específicos de esta experiencia como para trasladar a otros países.

### **¿Cómo crees que puedes mejorar tu tarea? Especifique**

Ahí sí, yo creo que hay un problema. O sea yo te digo cómo funcionamos con xxxx, digo creo que está bueno que lo cuente y xxxx por supuesto acá de vuelta la característica de las personas siempre hacen a las cosas. Xxxx lo que sí hacía conmigo es que en realidad me daba muchísima autonomía en determinados temas, es decir quiero decir por ejemplo

cooperación Sur-Sur el que primero resolviera era yo, independientemente de que yo, como mi manera de ser, nunca resolvía nada sin tener claro de que xxxx iba a estar de acuerdo con lo que yo hacía, algunas cosas porque ya sabía y lo habíamos hablado y otra cosa porque dicho sinceramente se lo preguntaba, eso que estructuraba sí estaba muy claro para abajo entonces la gente no tenía dudas en cuanto se suscitó un problema o cuál era mi función en el sentido de decir bueno en este tema hay que hablar con xxxx. Pues yo creo que eso hoy no pasa.

Una yo creo honestamente que xxxx, esto me parece que es una dificultad para ella. Ella en realidad tiene tendencia a querer estar en todos los temas. De hecho, porque una cosa es que a vos te informen o que estés al tanto y otra cosa es que en realidad yo creo que la imagen que hay es que la gente en general es que casi todas las cosas, termina resolviéndolo xxxx, osea xxxx no es que me limitó mi tarea sino que en el imaginario de la agencia yo no tomo resoluciones con la autonomía y con la autonomía que tenía antes y que xxxx en definitiva siempre tiene la última palabra en muchas cosas, entonces que, saltean para qué voy a pedir y decirle a xxxx, mira xxxx este tema cómo te parece que es, si en definitiva después yo le tengo que preguntar a xxxx.

Chequearlo con el resto si eso es así. También creo que hay cosas que en realidad van con la manera de ser. Yo no sé hasta qué punto porque yo sí creo que tengo la capacidad para de alguna manera poder dar consejo entre comillas o orientar a mucha gente en la propia tarea que tiene.

Y no he tenido dificultades con nadie y he trabajado con miles de directores nunca tuve problemas. Osea nunca me peleé nunca tuve un lío, o sea que en eso yo sé creo que es un valor. Pero me parece que ahí hay, hay como una especie de carencia lo cual, bueno hasta dónde está ese rol de subdirector y de autoridad para resolver temas, no se es una, habría que verlo con el resto, por supuesto mucha gente nueva que a veces también no.

Yo puedo generar un poco no sé si miedo pero medio como, soy deja, claro que no se arrima no quieren golpear la puerta preguntar una cosa, les da no sé qué, hay de eso y hay otro que ta, vienen acá y conversamos todos los días.

Quiero decir otra cosa con respecto a esto y lo digo sin ningún pelos en la lengua. Acá tampoco hay una asunción de este rol a nivel autoridades. O sea xxxx, a ver yo nunca me reuní con xxxx. No digo que tenga que haber hecho. Pero nunca lo hice de hecho xxxx tuvo dos reuniones con toda la AUCI, no sé, más bien creo que no, tampoco en Cancillería o sea Cancillería ta, hay un subdirector y el mundo de la cooperación en Uruguay saben que hay un subdirector y que soy yo y alguno me tendrán, pero la Cancillería, desde el punto de vista estrictamente formal me entendes no sé, si esa es una definición. No estoy seguro.

O sea dicho de alguna manera. Antes, es feo decir estas cosas pero había mucho más respaldo que el que hay ahora. O sea yo participé o sea me dijeron, no, que vaya a xxxx a este tema, no porque, no solo porque era el que estaba siguiendo el tema sino porque además fue subdirector y puedo ir en nombre de, eso no pasó nunca hoy. Pero bueno.

Es decir que en algunas cosas hasta sospecho que le parece que no debería existir un rol de subdirector en AUCI, a esta administración, o no es necesario, o no sé que.

**¿Tienes conocimiento de cómo trabajan todas las áreas de la agencia?**

Sí. bien.

**¿Crees que se pueda mejorar algún procedimiento o diseño de gestión que pueda repercutir favorablemente?**

A ver acá somos pocos. No tampoco creo que hay que hacer demasiado. Yo creo que una cosa que era buena que lo hicimos antes, eran esas reuniones no demasiado periódicas cada 40 días. Y había un repaso general de todo el mundo de lo que estaba haciendo, era medio aburría en ese sentido no, porque cada uno contaba. Pero uno tenía mucho más

fresco y podía hacer preguntas de las cosas que estaban pasando. Sí yo creo que ahí hay un tema también que, nosotros hay un problema, que a mí me parece que yo lo he hablado con xxxx en alguna cosa esto tiene que ver también con el tema como estamos trabajando.

Hay un problema con la representar, o sea como la AUCI, se representa en los distintos espacios, a ver qué quiere decir. Yo creo que muchas de las cosas que estamos haciendo por ejemplo uno mira el calendario y hay algunas personas que están más afuera que adentro de la AUCI.

Como somos pocos y toda esta historia esa lógica, yo creo que es un problema y es un problema porque en realidad no estamos entendiendo, o me parece a mí me dicho que no sabemos medir exactamente cuáles son los la importancia del trabajo.

Entonces como yo sigo creyendo que la gestión es muy importante y yo se que xxxx te va a decir que la gestión del conocimiento es muy importante yo tengo algunas discusión con xxxx. Nosotros hacemos el grueso de nuestra tarea dentro de la AUCI, entonces vos encontrás una persona que está el lunes en el lanzamiento del proyecto, el martes en una reunión, por ejemplo las reuniones de cooperación hay que hacerlas acá.

Entonces eso hace también a los instrumentos de razonamiento. Una norma es si hay una reunión de cooperación, comité de gestión, reunión con las partes, son en AUCI, son en AUCI.

Si tenes que hacer venir al embajador de Chile a una reunión y que venga el embajador de Chile a la reunión o que mande a alguien. Ese tipo de definición qué cosas realmente hay que estar en una mesa de presentación porque todos los días hay presentaciones.

Bueno pongamos un nivel de coso porque si no me paso, claro después viene el Fondo de México se presentan 50 proyectos y la reunión del otro día no yo no puedo dejar todo lo que estoy haciendo para hacerme, justamente que es prioritario evaluar el proyecto de México o ir al lanzamiento.



Entonces como herramienta ese tipo de prioridad está bueno definirla. Hacer reuniones acá no sé.

Para mí hay un problema de liderazgo grave de arriba, esto se lo atribuyo a xxxx porque él en definitiva es el presidente. O sea xxxx, yo percibo esto no sé si es para grabar que no está apoyada como debe de estar apoyada, eso le produce a ella, algunas dificultades de conducción. Si vos no tenés apoyo cada vez que vas a tomar una dudas eso a mí es un problema. Que me parece que es un problema más de arriba que un problema de xxxx, pero xxxx hacia abajo le pasa eso que lo que transmite tampoco están claro determinante, o sea las señales de algunas cosas. Todas las relaciones con Cancillería, yo te preguntaría específicamente, estoy seguro que el 90 por ciento tiene problema, tiene problema de saber cómo es esa relación.

Entonces yo creo que ahí el más que la respuesta es generar mensajes esa es como lo que los mensajes son el problema muchas veces no está bien definido no están bien direccionado, por esa falta un poco de...

Los sectorialistas, excepto xxxx, xxxx y xxxx no terminan de entender bien cuál es su función. O sea, no es porque no lo entiendan, sino porque creo que todavía no dimensionaron cual es el rol específico que se necesita de la AUCI.

Entonces tienen ese problema que se le dimensiona y se le complica, ahí yo creo que falta definición. Sea si yo diría, cómo mejorar esa comunicación de los sectorialistas con el resto de la AUCI con el resto del sistema. Yo creo que haya que tener tres o cuatro definiciones perfectas.

No sé si tiene que ver con la comunicación tanto pero bueno.

**¿Qué estudios tienes?**

Siempre fueron al médico veterinario que vino a hacer acá pero es larga la cuenta. Pero bueno tengo formación en cooperación tengo un diploma en cooperación.

Con total y sin ningún tipo de duda acá. Yo hoy por hoy estoy técnicamente me puedo jubilar, tengo 30 años 35 años de funcionario público.

30 años de funcionario público y 60 años de edad, o sea no me voy a jubilar porque no me interesa jubilarme ahora ya que todavía estoy esperando terminar de pagar la caja profesional. Pero digamos que estoy pre jubilatorio.

Bueno esto la cooperación Sur-Sur sin duda no, me gusta y lo que han puesto todas las energías.

### **¿Cómo visualizas a la agencia en el futuro?**

Esto es un gran tema, yo no quiero ser pesimista. Pero yo no sé si hay otra, yo no sé si ha empezado a haber un ronroneo, de que no sé si es necesario una agencia en Uruguay

A ver hay dos cosas una es la discusión política a la que bueno, dónde va a estar es que vaya a Cancillería el tenga un rol y una especificidad más de política exterior y otra por esa porque. En Uruguay es muy común eso no hubo como olía de creación de institucionalidad pasó mucho en el primer gobierno del Frente Amplio.

Y después como que empieza a haber una lógica de cómo bueno realmente le pegamos o le pegamos y vuelta marcha atrás. No sé si la agencia no está en el repensar pero esta es más una sensación que definición.

Yo lo que creo, la agencia como tal, claramente demostró que cumplió sus funciones y es útil en el buen sentido la palabra de que realmente es importante para la gestión y ayuda a la política pública a la proyección de Uruguay en el mundo etc..

Yo creo que eso está bien, si la discusión es donde tiene que estar y cuál es su rol más específico en Cancillería, es un tema absolutamente menor el tema físico. Lo que sí digo es que si mañana vamos a Cancillería, porque esa pelea se está dando te lo digo yo. Xxxx está peleando y discute a nivel de, yo no tengo llegada al, si al Frente Amplio y al grupo de programas y no sé que historia pero estoy seguro que su pelea es esa llevar la agencia a la Cancillería.

Pero lo que importa no es si está en Cancillería lo que importa si transformas eso, ta, en una unidad de Cancillería con la lógica de Cancillería, dicho de otra manera si la agencia va a pasar a ser sus funcionarios diplomáticos, estamos frito por lo que te decía. Entonces ahora si es la agencia con su técnico con su manera de gestionar con su organización y físicamente está en Cancillería pero chau, el punto es que no te transformes otra cosa en lo que no es. Yo creo que desde ese punto cumpliría, además tiene otra lógica y yo creo que puede ser hasta un paso más y la otra pelea que se puede dar.

De repente si viene otro gobierno, incluso hasta podría tener o sea podría tener la excusa de ese gobierno de darle un plus digamos a la agencia me entiendes. Políticamente es el tema de la administración del fondo que es el gran tema o sea una agencia que además de gestionar la cooperación, te pueda administrar y tenemos que estar recorriendo el PNUD a la CND, te da una cierta autonomía financiera, que no la tenemos que te permite ser administrador y te ahorras todo lo que le pasa a PNUD. Esa es una discusión que siempre estuvo presente por distintas razones nunca cuajó.

Pero que puede ser como una segunda etapa en la agencia y que le puede dar beneficios. Y ese puede ser una visualización a dar un paso más y transformar la agencia una agencia además administradora de proyectos.

Si quieres ponerla linda, pones esa la visualización es más para adelante.

Por eso yo digo y digo diciendo eso me preocupa y creo que es un problema de la agencia que no tenemos liderazgo, carecemos de liderazgo político. Yo entiendo que a ver yo miro a xxxx y yo me pongo en su lugar, la droga el tema de la gente y la cooperación es absolutamente marginal.

Pero tampoco precisas mucho para que te den dos o tres cariñitos, no se hace una reunión cada dos meses, che que bien que están haciendo las cosa contarme un poquito que estás haciendo y lo otro es que es una cosa que hay que decir también porque yo a mí siempre me han tildado. A veces se meten en un brete yo soy el enemigo y la Cancillería primero creo que no, yo soy un gran defensor, esto del enlace te digo fue idea mía yo creo que la Cancillería y acá hablo de los diplomáticos, el cuerpo diplomático y sobre todo lo demás experiencia ellos realmente valoran lo que hacemos, y no es la voz política en el sentido de decir No mira que la agencia no pueden seguir.

Ellos lo valoran y se sintieron muy apoyados en sus gestiones específicas cuando son embajadores, con la agencia o sea en muchos casos y yo he tratado con algunos específicamente en donde dijeron este tema está resuelto. Nosotros podemos ser si de alguna dirigentes están metidos adentro porque ta, pero desde el punto de vista de la gestión es lo que hace la Agencia para nosotros está resuelto no es mejor, es una experiencia muy buena y eso los viejos embajadores lo entendieron bien como porque nosotros en ese sentido nunca fuimos muy bien fuimos, o sea participamos mucho, hicimos participar en una comisión mixta.

Nosotros le damos la derecha a ellos y le damos todos los elementos para que esa comisión mixta salga bien. No estás jugando y compitiendo jamás lo hicimos y esa visión no es así. Y yo creo que la gente lo entendió.

### **¿Que gustos o dispersiones tenes?**

Juego al tenis tres veces por semana. Deporte en general me pasa después en un tema de salud otra cosa no puedo jugar. Leo lo que venga. Leo cualquier porquería, desde una novela de Ágata Cristi hasta lo que venga.

**¿Qué medios de comunicación interna crees más eficiente para la agencia?**

No tengo muy claro cuáles pueden ser.

**El correo electrónico te parece un método efectivo para recibir información sobre actualidad política vinculada a la temática de AUCI? Clipping de prensa.**

Es terrible esto, hay tenes que tener la voluntad de leer y de entrar. Yo lo hago media hora en todas las páginas, no haber, ni de cerca que busco temas de cooperación, pero, o sea a mí me gusta, porque me gusta el asunto y me parece interesante.

Podes de cierta manera tener tu propio archivo. Yo agregue acá, claro cuando decís vincular a temática de la AUCI definís muy bien qué cosas no. Por ejemplo nosotros no tenemos mucha información de lo que hace la Cancillería y está bueno también. Vino yo que sé, el director general de Cepal claro, se reunió con el canciller algunas cosas que pasan a ese nivel que te pasan por al lado y que te pueden servir para tu trabajo.

**Te parece viable tener un grupo de whatsapp laboral (regulado) para compartir las acciones y actividades de AUCI?**

Mira, yo estaba en el cooperamigos desde el inicio y salí por mi propia voluntad, pero me salí por mi propia voluntad por, yo me di cuenta que yo era una limitante en el whatsapp, ta xxxx el sub director. Esa lógica de que una cosa que no voy a decir, entonces me parecía que estaba mal porque estaba bueno que se digiera de todo.

Entonces digo salgo de acá que hagan lo que quieran y escriban lo que quieran.

Si está bien definido sirve.

Hay un tema el calendar, porque el calendar en su origen, yo creo que el calendar está un poco prostituido. Lo digo porque primero eso el calendar lo que pasa es eso que la gente primero era simplemente poner la actividad y quien participa y el horario. Entonces no te daba mucha cosa por eso hay gente que lo dejo de utilizar, otra cosa que no tiene el calendar es que las cosas que hace xxxx no están. No se parece como debería estar también porque, osea tiene un calendar aparte xxxx.

Pero bueno sería eso más el desarrollo de lo que es, ya no es solamente quién y que va a ser sino bueno para qué es esa actividad, etc.

**¿Qué actividades crees más eficiente para la integración de los/las funcionarios/as de la agencia?**

Las cosas más sociales. Siempre sirven, cada tanto sale una cosa entre AUCI y nosotros una cosa que me parece que debió haber hecho esta administración que hicimos la vez pasada una vez por año dos veces hacer una actividad una jornada.

Bueno esa es una cosa pero ya más abierta, una vez fuimos a florida, un fin de semana y este fue el trabajo también pensando en el futuro pensando en estas cosas pensando también fue Canepa y dijo un discurso y una línea de hablar.

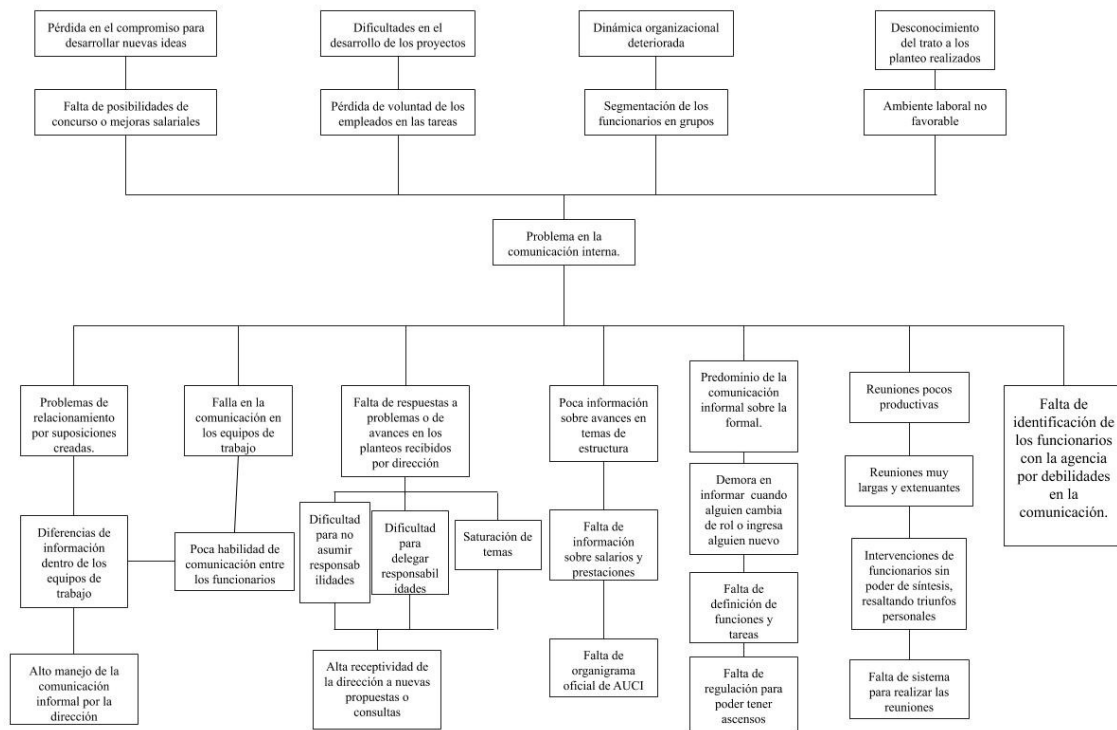
Pero eso es un poco muy específico pero son jornadas de la AUCI que son para mí muy útiles en ese sentido. Pero claro fue una cosa para hacer una vez por año como mucho. Y después si algunas asado cada tanto, las actividades de la AUCI hacia el sistema también una vez por año digo invitar a todo el mundo y contar un poco lo que estamos.

O sea simplemente contarse no darle esa formalidad de hacer un discurso o presentar una diapositiva sino simplemente nos juntamos simplemente eso también fin de año hemos y ha sido interesante.

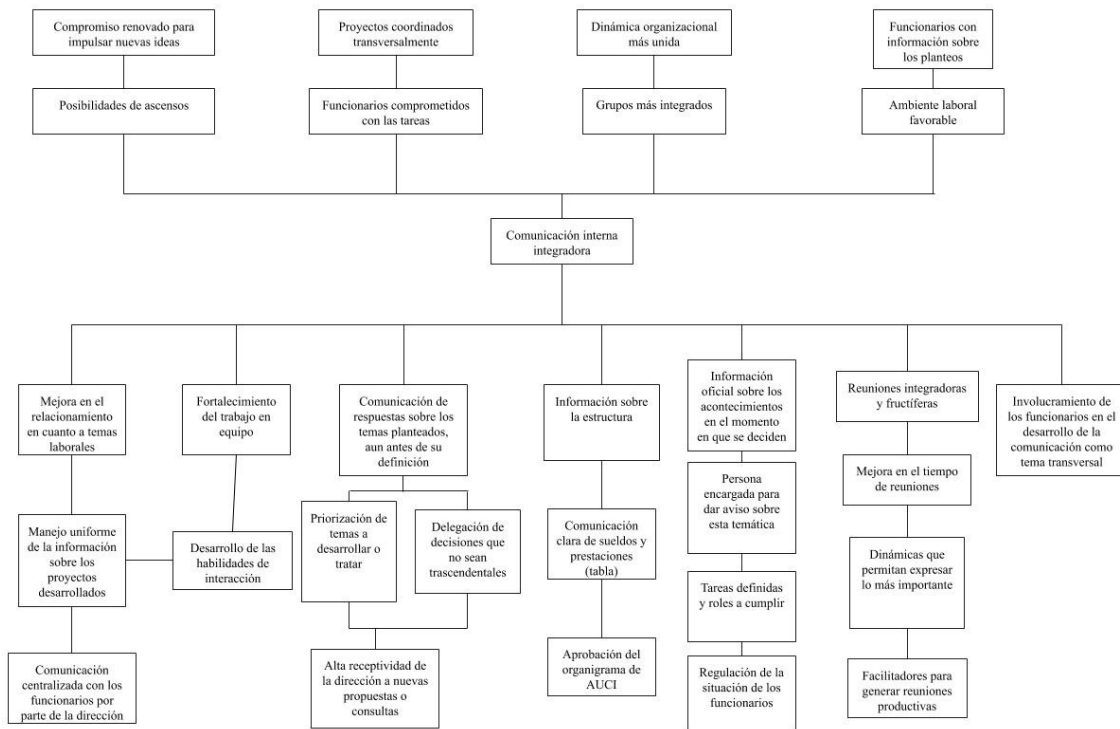
## Sobre la instancia mensual de reuniones internas para intercambiar información, qué opinión tienes? Tienes alguna idea para mejorarla?

Si estas reuniones muy bien, la idea para mejorarlas es, para mí lo más importante es mandar o definir una agenda antes, una cosa que diga, vamos a hablar de esto, esto y esto. No sea cosa que sea una reunión, nos juntamos y empezamos. Que tenga mínimamente una agenda.

### 10.5 Árbol de problemas

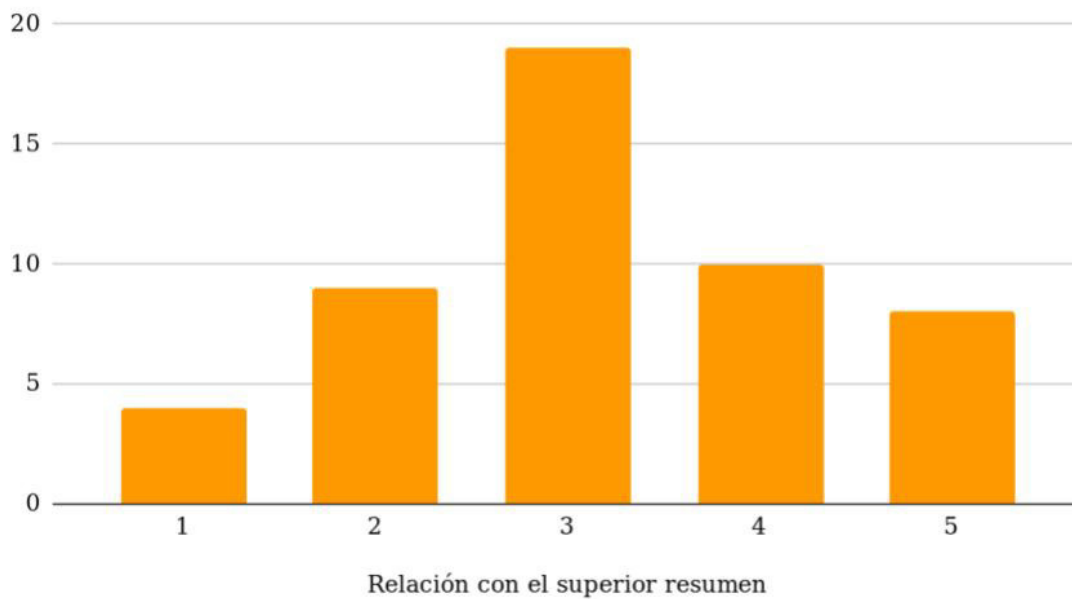


## 10.6 Árbol de objetivos



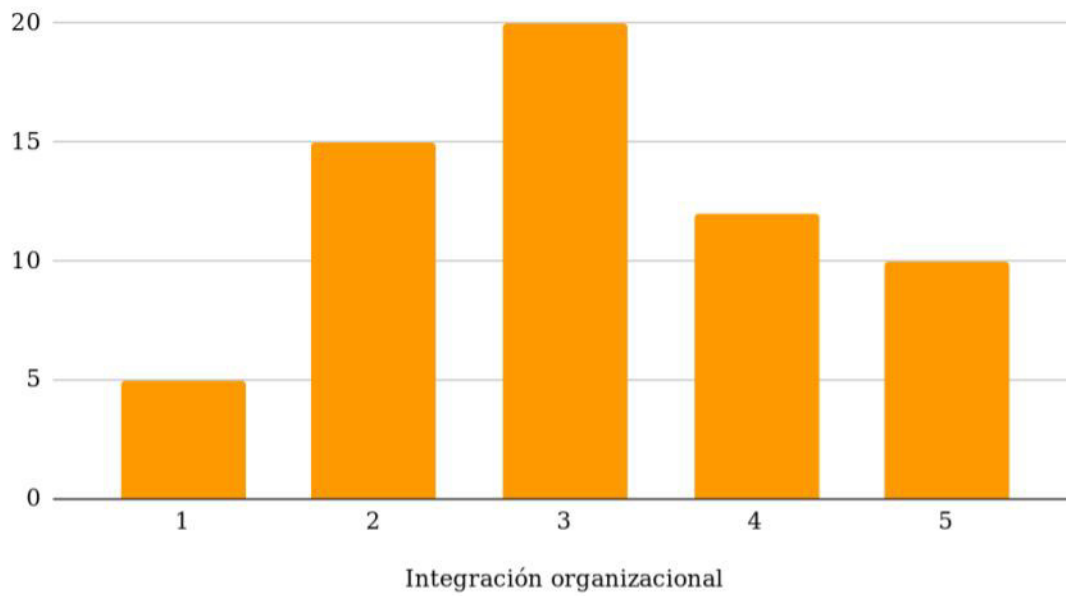
## 11. Datos cualitativos de las entrevistas (elaboración propia)

Relación con el superior resumen

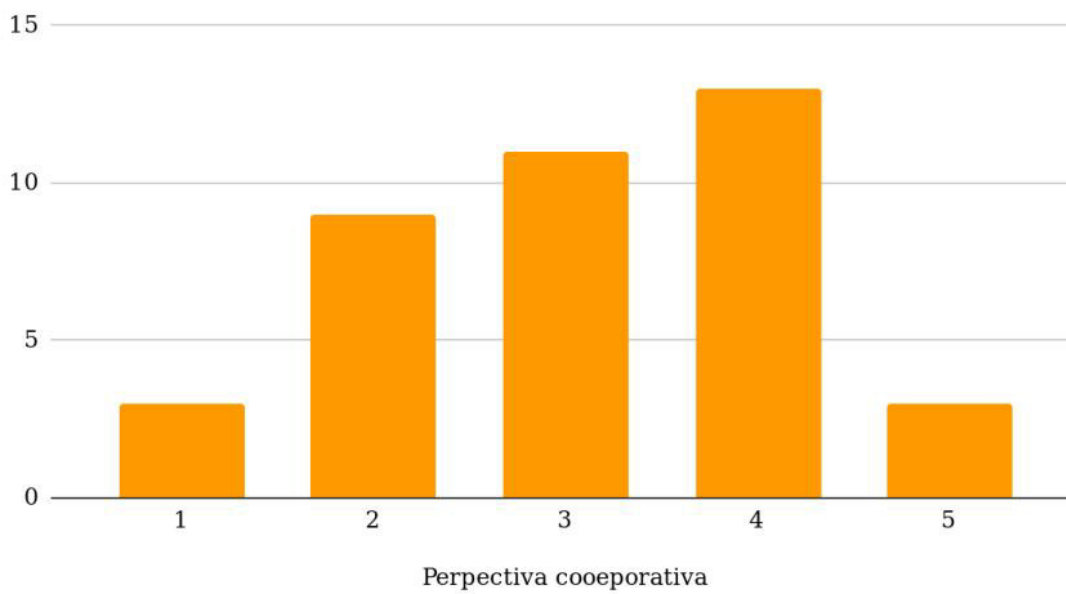




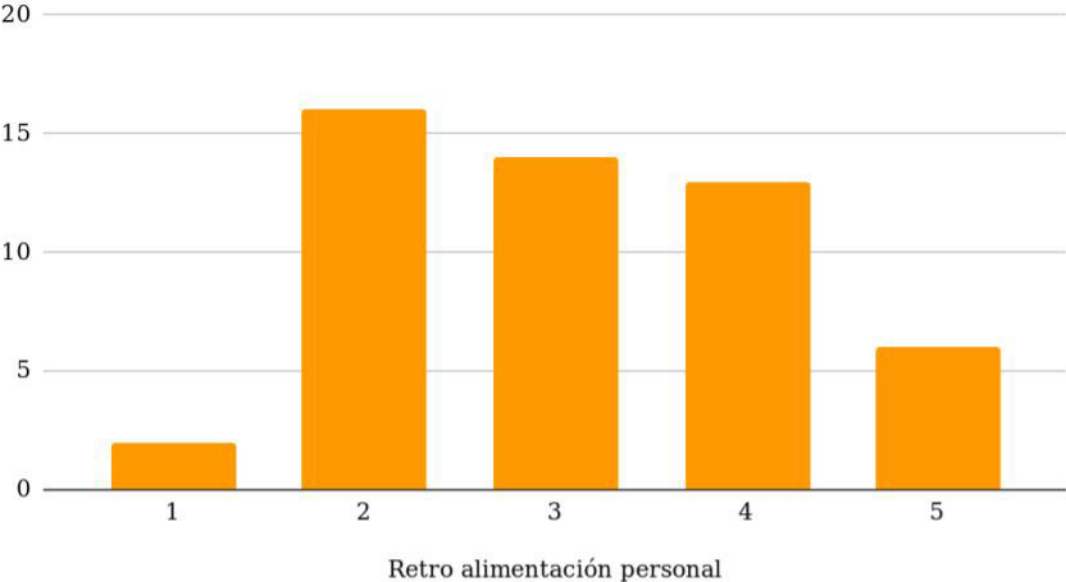
## Integración organizacional resumen



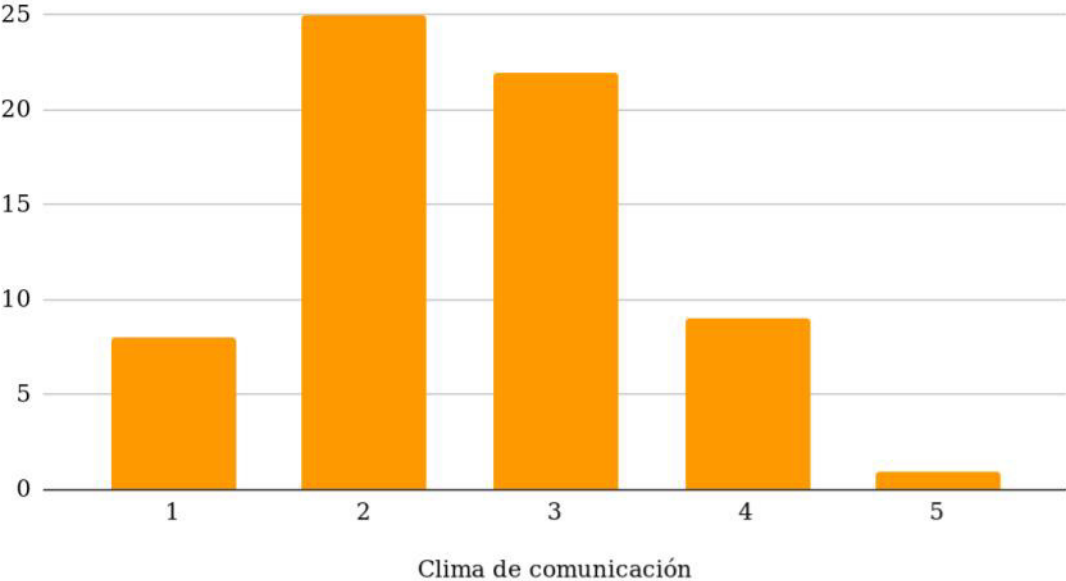
## Perpectiva corporativa resumen



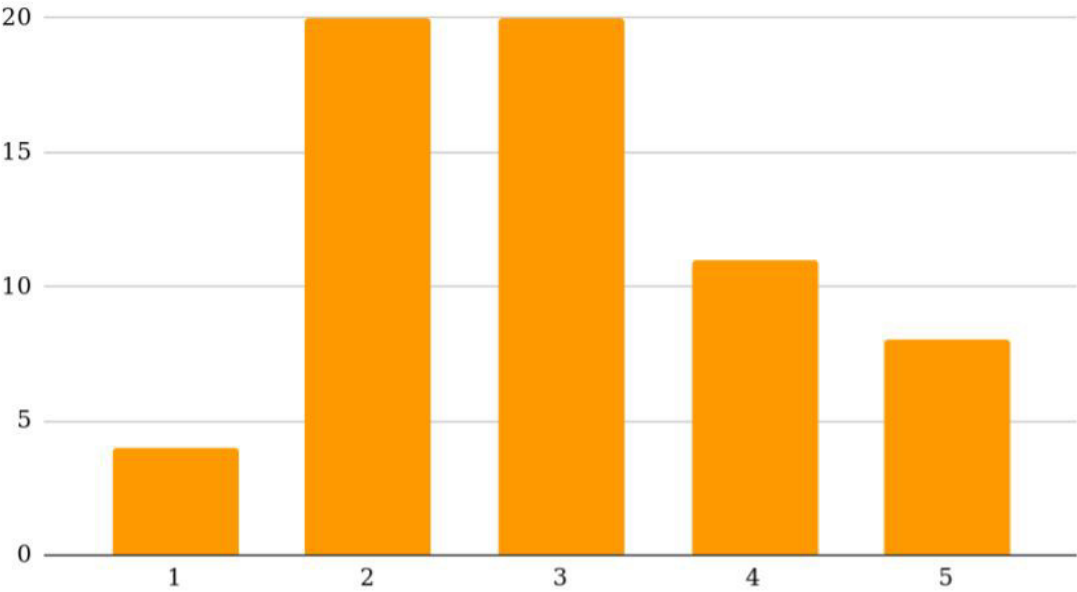
### Retro alimentación personal resumen



### Clima de comunicación resumen



### Comunicación horizontal resumen



Preguntas/Participantes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Me convocan a reuniones de trabajo	5	7	6	10	9	8	6	3	8	10	6	5	10	9	9
Mis funciones están definidas	9	6	7	10	9	6	3	8	6	4	5	10	9	9	6
Recibo tanta información que entorpece mi trabajo	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	6	1	2	5	5
Se me comunica a tiempo la información que necesito para el desempeño de mi trabajo	3	6	5	5	6	7	3	6	5	5	5	5	7	3	6
La información que recibo desde diferentes áreas de AUCI es homogénea	4	4	7	4	6	4	5	6	2	4	7	10	2	3	6
Se me informa sobre la utilidad y relevancia de mi trabajo en la organización	7	2	5	4	8	5	7	5	6	9	7	10	9	7	7
Tengo una idea general de las funciones que cumple la dirección	10	7	7	10	10	9	9	8	6	10	7	8	8	7	7
Recibo la información necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo	3	6	7	7	9	7	8	5	2	8	6	6	8	5	8
La dirección valora las propuestas de los profesionales. ¿Consideras que tienes oportunidades para contribuir a la mejora general de tu área?	5	6	9	10	10	8	8	2	3	10	6	10	8	7	7
Cuando un nuevo	2	6	3	4	7	6	2	3	3	8	8	7	2	3	4



recursos tecnológicos															
Otros problemas (especificar)	Manejo de los tiempos/comunicación organizada/planificada – Planificación de lineamientos a todo el equipo / Falta de coordinación entre áreas / Demasiada carga de temas/trabajo en la dirección.			Cuesta delegar algunos temas y por lo tanto se genera en la dirección una saturación de temas imposibles de abordar en su totalidad		No involucrar a todas las partes involucradas en las comunicaciones (doble mensaje). Generación de expectativa vs respuestas tardías – no completas vagas-			Actividad de algunos compañeros (muy pocos), pero que enrarecen el ambiente laboral	Involucrar a muchas personas en los temas y a veces informarse de los avances o novedades solo a algunos. Dar tareas a un grupo pero no dejar un encargado ni hacer seguimiento (esto pasa menos ahora)			en transmitir la información		
Estratégica (Planes, Objetivos, Tareas..etc.)	2	3	2	2	2	3	3	2	2	4	2	2	2	2	2
Normativa (Manuales de procedimiento, guías, novedades)	2	3	2	2	1	3	3	2	2	4	1	4	2	2	2
Profesional (Congresos, cursos formativos, promoción)	2	2	3	3	3	2	2	3	3	4	2	3	2	3	3
Emocional (Reconocimiento, eventos..)	2	1	3	3	2	2	2	2	2	0	3	2	2	2	2
Correo electrónico	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4

Boletín institucional	4	4	2	1	3	3	2	3	1	4	3	1	3	3	2
Reuniones formales	4	4	2	4	2	4	4	2	3	4	3	3	2	2	3
reuniones informales (pasillo)	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3
portal web	2	4	2	3	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2
Redes sociales (Facebook, twitter, Instagram, Linkedin)	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	4	2	2	3	2
Teléfono	4	4	4	4	3	4	4	2	2	2	4	2	4	3	3
Calendario de google	4	4	2	4	1	4	3	3	1	3	4	4	3	1	2