



**Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación**

**Título del documento: Plan de comunicación estratégica : para mejorar y difundir la atención presencial de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires**

**Autores (en el caso de tesis y directores):**

**María Cecilia Salimbeni**

**Martín Zucchelli, tutor**

**Datos de edición (fecha, editorial, lugar,**

**fecha de defensa para el caso de tesis: 2018**

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.  
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: [https://creativecommons.org/choose/?lang=es\\_AR](https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR)





**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Sociales  
Ciencias de la Comunicación**

# **PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

**para mejorar y difundir la atención presencial de la  
Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires**

**Alumna: María Cecilia Salimbeni  
DNI: 31.009.224  
Mail: cecisalimbeni@gmail.com  
Teléfono de contacto: 15-6665-5671**

**Tutor: Martín Zucchelli  
Legajo: 115417  
Profesor Titular - Metodología del Planeamiento en Comunicación  
Mail: mgzucchelli@yahoo.com.ar  
Teléfono de contacto: 15-4026-8193**

|                                                                                                                                                  |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introducción</b>                                                                                                                              | <b>3</b>  |
| <b>Definición del problema</b>                                                                                                                   | <b>5</b>  |
| Proceso de modernización                                                                                                                         | 5         |
| Subsecretaría de Descentralización                                                                                                               | 6         |
| Atención Presencial                                                                                                                              | 7         |
| Circuito administrativo                                                                                                                          | 9         |
| <b>Justificación</b>                                                                                                                             | <b>13</b> |
| <b>Objetivo General</b>                                                                                                                          | <b>17</b> |
| Objetivos Específicos                                                                                                                            | 17        |
| Preguntas                                                                                                                                        | 17        |
| <b>Marco Teórico</b>                                                                                                                             | <b>18</b> |
| Los comienzos de la planificación                                                                                                                | 19        |
| La planificación estratégica, una visión superadora                                                                                              | 20        |
| Planificar desde la comunicación estratégica                                                                                                     | 22        |
| <b>Marco contextual</b>                                                                                                                          | <b>24</b> |
| El caso argentino                                                                                                                                | 26        |
| <b>Metodología</b>                                                                                                                               | <b>29</b> |
| <b>Análisis situacional</b>                                                                                                                      | <b>33</b> |
| Los actores involucrados en el proceso comunicacional                                                                                            | 33        |
| Definiendo la comunicación                                                                                                                       | 37        |
| Sobre la comunicación de las sedes de atención presencial                                                                                        | 39        |
| Las consultas y reclamos presenciales                                                                                                            | 43        |
| La visión interna acerca de la atención presencial                                                                                               | 47        |
| Conocimiento del ciudadano sobre las sedes de atención presencial                                                                                | 50        |
| Fortalecer para cumplir con los objetivos                                                                                                        | 53        |
| Árbol de problemas                                                                                                                               | 57        |
| Árbol de soluciones                                                                                                                              | 59        |
| <b>Planificación</b>                                                                                                                             | <b>60</b> |
| <b>Plan de comunicación estratégica para mejorar y difundir la atención presencial de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires.</b> | <b>60</b> |
| 1. Programa “Atención a la atención”                                                                                                             | 60        |
| 1.1. Proyecto “Organizando la atención de las sedes”                                                                                             | 60        |
| Actividades                                                                                                                                      | 61        |
| A.1. Licitación e implementación “Tótem autogestión digital”                                                                                     | 61        |
| A.2. Capacitación sobre el tótem digital                                                                                                         | 62        |
| A.3. Definir el equipo de trabajo “Tenés quien te guíe”                                                                                          | 62        |
| A.4. Implementación de una cartelera digital                                                                                                     | 62        |
| A.5. Capacitación sobre la cartelera digital                                                                                                     | 63        |

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.2. Proyecto “Creando acuerdos de trabajo”                                   | 63        |
| Actividades                                                                   | 64        |
| A.1. Acuerdo de trabajo “Simplificación y agilización del inicio de trámites” | 64        |
| A.2. Capacitación “Inicia si cumple los requisitos”                           | 65        |
| 2. Programa “Afianzándose en el barrio”                                       | 65        |
| 2.1. Proyecto “Conociendo el barrio”                                          | 65        |
| Actividades                                                                   | 66        |
| A.1. Definición de coordinadores                                              | 66        |
| A.2. Relevamiento “Conociendo el barrio”                                      | 66        |
| 2. Proyecto “Consolidar vínculos”                                             | 66        |
| Actividades                                                                   | 67        |
| A.1. Circuito de derivación                                                   | 67        |
| A.2. Evaluación del circuito de derivación                                    | 67        |
| A.3. Jornadas sobre Derechos Ciudadanos                                       | 68        |
| A.4. Sede Itinerante                                                          | 68        |
| 3. Programa “Escuchándonos”                                                   | 69        |
| 3.1. Proyecto “Comité interdirecciones de planificación”                      | 69        |
| Actividades                                                                   | 70        |
| A.1. Mesa de trabajo “Definamos juntos la información”                        | 70        |
| A.2. Mesa de trabajo “A planificar se ha dicho”                               | 70        |
| A.3. Seguimiento “Verificando los datos”                                      | 70        |
| Programa 4 “Los canales de contacto de la atención presencial”                | 71        |
| 1. Proyecto “Difundiendo los canales de contacto”                             | 71        |
| Actividades                                                                   | 72        |
| A.1. Configuración de fichas en Google My Business                            | 72        |
| A.2. Campaña de difusión en Google Adwords Express                            | 72        |
| A.3. Campaña de difusión en Facebook                                          | 72        |
| A.4. Campañas de difusión en vía pública                                      | 73        |
| <b>Presupuesto</b>                                                            | <b>74</b> |
| <b>Cronograma</b>                                                             | <b>76</b> |
| <b>Evaluación</b>                                                             | <b>77</b> |
| 1. Programa “Atención a la atención”                                          | 77        |
| 2. Programa “Afianzándose en el barrio”                                       | 78        |
| 3. Programa “Escuchándonos”                                                   | 79        |
| 4. Programa “Los canales de contacto de la atención presencial”               | 79        |
| <b>Bibliografía</b>                                                           | <b>80</b> |
| <b>Anexo</b>                                                                  | <b>84</b> |
| <b>Bitácora</b>                                                               | <b>93</b> |

# Introducción

En el presente trabajo se propone un plan estratégico de comunicación para la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires, centrado en el área de trabajo de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas. Dicha Dirección es la responsable de la apertura de sedes y de la atención y orientación de los ciudadanos que se acercan de manera presencial a la institución. Estas competencias, resaltan la necesidad de integrar en un mismo plan aspectos de la comunicación como son la atención presencial de los ciudadanos y la difusión de las sedes descentralizadas.

El siglo XXI planteó la necesidad de una *Nueva Gestión Pública* que hiciera frente a los nuevos desafíos de orden económico, político, tecnológico y social. Pero principalmente que diera respuesta a la falta de credibilidad que tienen los ciudadanos con respecto a las instituciones políticas. Para ello, la gestión pública se orientó a brindar un servicio transparente y que mejore el vínculo entre los ciudadanos y la administración pública. Es así como la calidad del servicio de la gestión pública, la eficiencia y la eficacia se volvieron los ejes rectores que toda administración pública debe alcanzar.

Desde esta nueva perspectiva el ciudadano tiene derecho a contar con una gestión pública de calidad. Lo que significa acceder a una atención ágil que permita realizar consultas y reclamos con facilidad, así como también recibir información sobre las gestiones realizadas para la resolución de su petición o las competencias y capacidades de intervención del organismo. Pero además, tiene el derecho de presentar propuestas que transformen y mejoren la calidad de la atención que se le brinda.

A su vez, el ciudadano tiene derecho a acceder a los servicios de la gestión pública en cualquier momento y lugar. Y es en este contexto que las tecnologías de la información contribuyen a brindar oportunidades de contacto de manera digital como son los formularios de consultas en línea, el envío de correos electrónicos o los llamados telefónicos.

Pese a que las comunicaciones interpersonales se pueden realizar a distancia y de manera digital, cuando el ciudadano requiere de una respuesta por parte de una institución pública en varias ocasiones recurre al contacto cara a cara que ofrece la atención presencial. En el caso de la Defensoría del Pueblo, este contacto presenta ciertas desventajas como puede ser el hecho de que el horario de atención esté sujeto al horario de oficina, el tiempo de espera que transcurre hasta que se define la apertura o no de su trámite y la necesidad de trasladarse hasta una sede para ser asesorado u orientado sobre la problemática en cuestión. Pero también ofrece numerosas ventajas

como la empatía, la confianza y seguridad que se crea a través del vínculo que se genera en el diálogo que tiene lugar en la atención presencial. A su vez, este canal permite la inclusión de aquellos que no tienen la posibilidad de acceder a las nuevas tecnologías de comunicación.

A partir de este lineamiento, y comprendiendo que la mejora continua es de suma importancia para afianzar la relación entre los ciudadanos y las instituciones estatales, el presente trabajo realiza un análisis de dos aspectos profundamente interrelacionados, por un lado la calidad de atención presencial que brinda la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires a los ciudadanos que se acercan a sus sedes y, por otro lado, las estrategias de comunicación utilizadas para dar a conocer sus puntos de atención.

A tal efecto, se realiza un análisis y diagnóstico del circuito de atención presencial y de la difusión que se realiza para hacer conocer sus canales de contacto. Luego, a partir de las conclusiones del diagnóstico situacional, se propone una planificación estratégica con el objetivo de mejorar y difundir la atención presencial de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires.

# Definición del problema

En 1998 la Ley N° 3 de la Ciudad de Buenos Aires reglamentó la creación de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires. La **misión** de este órgano es la defensa, protección y promoción de Derechos Humanos y demás derechos e intereses individuales y colectivos consignados en las leyes, Constitución Nacional y la Constitución de la Ciudad de Buenos Aires frente a los actos, hechos u omisiones de la administración o de los prestadores de servicios públicos en el ámbito de la Ciudad.

En marzo de 2014 Alejandro Amor asumió la dirección de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires y, bajo el lema “*Tenés quien te defienda*”, planteó un **proceso de modernización** que busca reforzar la relación y acercamiento entre los ciudadanos y la institución, entendiendo que el organismo es un mediador en la relación del gobierno y los ciudadanos. A su vez, a partir del diagnóstico de las problemáticas que motivan las consultas y denuncias la institución presenta recomendaciones ante el Congreso y la Legislatura porteña buscando prevenir o modificar la realidad social de los ciudadanos que viven y transitan la Ciudad de Buenos Aires.

## ***Proceso de modernización***

El **proceso de modernización** no sólo plantea la **digitalización de los trámites**, a fin de agilizar el circuito administrativo y promover el cuidado del medio ambiente, sino que además presenta un **Sistema Integral de Atención al Vecino** que brinda gran variedad de canales para que el ciudadano pueda recibir asesoramiento de manera presencial, telefónica o digital. Los mismos consisten en:

- La implementación de la **Dirección de Villas** que cuenta con espacios de interacción en las distintas villas y barrios de emergencia de la Ciudad.
- El desarrollo del **Programa de Descentralización**, encargado del proceso de apertura de sedes en las quince Comunas de la Ciudad proporcionando un lugar cercano a las viviendas, trabajos o lugares de tránsito cotidiano de los ciudadanos.
- La creación del **Centro de Contacto** encargado de responder telefónicamente las denuncias y reclamos de los ciudadanos que se comunican al 0800-999-3722.
- El lanzamiento de una **aplicación móvil** para que los ciudadanos puedan realizar denuncias o reclamos desde sus dispositivos móviles en cualquier momento del día.

- La suma de un **formulario de denuncias y reclamos en la página web** [www.defensoria.org.ar](http://www.defensoria.org.ar) donde realizar consultas y reclamos las 24 horas.
- El **envío de la consulta o reclamo al correo electrónico** institucional [consultas@defensoria.org.ar](mailto:consultas@defensoria.org.ar).
- La creación de **perfiles en redes sociales** @defensoriaCABA donde el ciudadano pueda efectuar su consulta o reclamo.

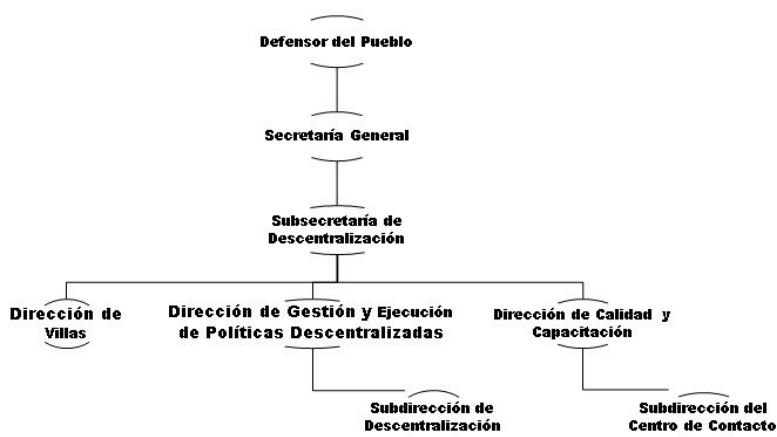
De esta manera, la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires ofrece distintas vías de contacto entre las que el ciudadano puede optar cuando sus derechos se ven vulnerados. Entre las 9 y las 18 h. el ciudadano puede acercarse personalmente a alguna de las sedes o puede recibir asesoramiento o iniciar un reclamo de manera telefónica a través del Centro de Contactos. También puede optar por utilizar alguno de las vías digitales para iniciar el contacto durante las 24 h. del día todos los días de la semana.

### ***Subsecretaría de Descentralización***

A través de la Disposición 85/14, el Defensor del Pueblo creó la **Subsecretaría de Descentralización** que tiene a su cargo las distintas áreas y Direcciones que ejecutan el Sistema Integral de Atención al Vecino. Mientras que la **Dirección de Conducción y Ejecución de Políticas Descentralizadas** y la **Dirección de Villas** son responsables de la apertura de sedes en las distintas comunas de la Ciudad de Buenos Aires y las villas y barrios de emergencia y de la **atención personalizada** que los ciudadanos reciben en cada uno de esos espacios, la **Subdirección del Centro de Contactos** recibe las consultas y reclamos que ingresan de manera telefónica como así también a través de vías del correo electrónico, las redes sociales, el formulario de contacto de la página o la aplicación móvil institucional.



Gráfico 1 - Organigrama Subsecretaría de Descentralización



Por su parte, la ***Dirección de Calidad y Capacitación*** brinda las herramientas necesarias para que los equipos de la Subsecretaría cuenten con los conocimientos para poder asesorar y orientar de manera correcta y eficiente a los ciudadanos. Las capacitaciones brindadas buscan homogeneizar la información de los equipos de atención al ciudadano, de manera que sin importar el medio de contacto seleccionado se reciba un asesoramiento basado en la calidad. Además, esta Dirección es la encargada de planificar, ejecutar y evaluar procesos que cumplan con las Normas de Calidad ISO 9009. Actualmente todas las sedes de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas cuentan con certificación y a fines del año 2017 la misma será extendida a la Subdirección del Centro de Contacto.

## Atención Presencial

Desde el inicio de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires se planteó la importancia de contar con personal que atendiera a los ciudadanos que se presentaban en la institución. En un principio, la atención presencial se concentró en Sede Central y el ***Área de Atención y Orientación al Vecino*** era la responsable de la atención primaria.

Dado el alto volumen de visitas que se recibían diariamente, y con el objetivo de acortar el tiempo de espera, se generaron dos instancias de atención. En primera instancia, el ciudadano interactuaba con la ***Mesa de Orientación*** donde se realizaba una entrevista breve que permitía identificar la problemática y la competencia de la Defensoría en la misma.

El agente que ocupaba la Mesa de Orientación no contaba con una computadora donde registrar la consulta en el sistema Atenea. Es por eso que en aquellos casos en

que la Defensoría podía intervenir, el empleado entregaba un turno. Luego, en segunda instancia, en **Mesa de atención** el ciudadano volvía a explicar la problemática por la que consideraba vulnerado su derecho y un nuevo agente, que contaba con una computadora, registraba tanto los datos personales como el reclamo y derivaba el trámite iniciado a la Dirección temática correspondiente.

Por el contrario, en aquellos casos en que la institución no podía intervenir se orientaba al ciudadano acerca de cuál era el organismo competente y se le entregaba una derivación escrita. Ahora bien, esto implicaba que esta consulta no quedaba registrada en el sistema informático. Asimismo, en ocasiones, el ciudadano debía relatar hasta tres veces su problemática y pasar diversos niveles de atención hasta lograr iniciar su denuncia. Este modelo de atención solo se desarrolló en Sede Central.

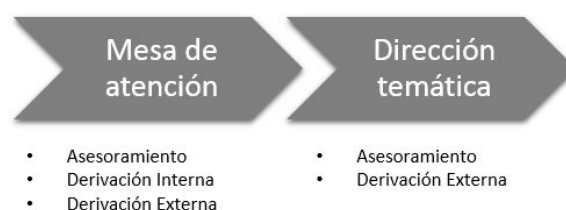
**Gráfico 2 - Esquema atención presencial Sede Central**



Durante el último mandato de Alicia Pierini como Defensora del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires comenzó a plantearse la necesidad de contar con **sedes descentralizadas** que atendieran presencialmente a los ciudadanos de las quince Comunas de la Ciudad de Buenos Aires. En este periodo, se abrieron sedes en los barrios de Colegiales, Constitución y Parque Patricios. Debido a que en estos espacios se recibía un menor caudal de visitas diarias, se decidió unificar las dos instancias de orientación y atención. A partir de este momento, los ciudadanos que se acercaban a la institución a través de las sedes descentralizadas eran atendidos y orientados en una sola **Mesa de atención**.

Además, con esta modificación se puso en evidencia que parte del trabajo que se realizaba en Sede Central no se asentaban en el sistema. Por el modelo de atención escalonado, las derivaciones a organismos externos no se registraban, perdiendo parte del historial de trámites del vecino.

**Gráfico 3 - Esquema atención presencial en sedes descentralizadas**



A su vez, con el afianzamiento y la profesionalización del trabajo, los equipos de las sedes descentralizadas adquirieron cierta autonomía para intervenir directamente en algunas consultas y su modelo de atención se diferenció del de Sede Central.

Por ejemplo, si en Sede Central un vecino manifestaba estar en situación de calle, se lo derivaba a la Dirección de Promoción Social para que se lo asesore sobre el acceso al Subsidio Habitacional. Por el contrario, si en una sede descentralizada, en una entrevista en profundidad se detectaba la misma problemática, el equipo de Orientación y Atención al Vecino brindaba el asesoramiento y realizaba el seguimiento del trámite del ciudadano.

Esta modalidad de atención fue sentando las bases que marcaron el procedimiento de atención que adoptó la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas. Esta elección no tuvo como eje el incremento de trámites registrados para visibilizar el trabajo sino que más bien puso la mirada en mejorar la calidad en la atención brindada y la reducción de los tiempos de espera.

La escucha activa, la entrevista en profundidad y la atención personalizada se volvieron las principales herramientas de trabajo y, a partir de ellas y según lo reflejan las encuestas de satisfacción que realiza la Dirección de Calidad y Capacitación de la Subsecretaría de Descentralización, se incrementó el nivel de satisfacción de los ciudadanos. A partir de la creación del “Manual de Atención al Público” se buscó que el personal comprendiera la importancia de la atención de calidad y que la atención presencial se convirtiera en un ejemplo de buenas prácticas de atención en el ámbito público.

### **Circuito administrativo**

Las consultas o reclamos efectuados por el ciudadano se registran en un único sistema informático llamado Atenea. En él se asientan los datos del ciudadano, la

consulta o reclamo<sup>1</sup>, la temática por la que se acercó y las gestiones realizadas para asesorarlo o solucionar su problema.

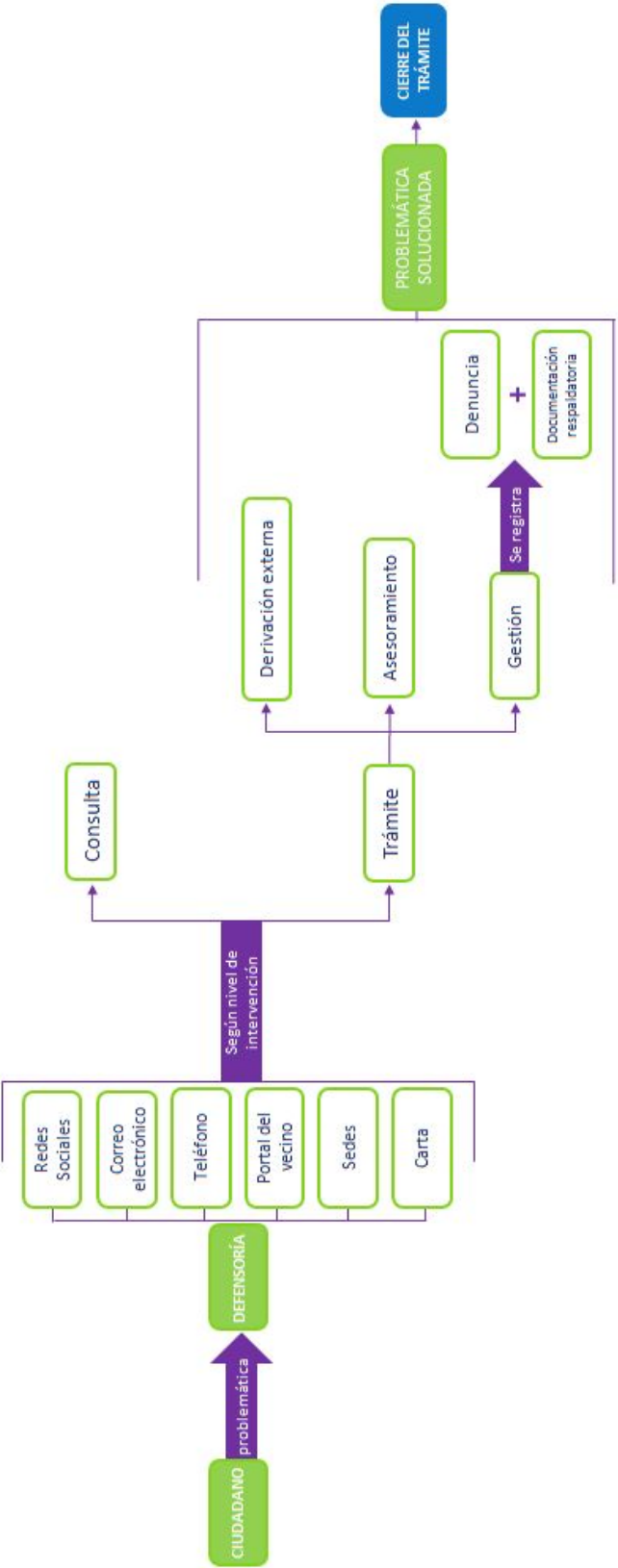
Según la Disposición 31/17 de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires el tratamiento de la consulta o reclamo varía de acuerdo al nivel de intervención sobre el mismo, entre los que se diferencian: la **consulta** y el **trámite**. La primera se soluciona inmediatamente sin ninguna acción de consulta interna, externa, gestión o derivación y también remite a aquellas cuestiones que no resultan competencia de la institución. Por el contrario, el trámite requiere de una acción por parte del equipo de trabajo ya sea que hablemos de una **derivación externa** al organismo competente para gestionar esa consulta o reclamo, un **asesoramiento** sobre los pasos a seguir para realizar el reclamo o una **gestión** que implique la interacción con otros organismos e instituciones en busca de una respuesta para el ciudadano. En este último caso los trámites tienen cierta particularidad ya que el registro del mismo va acompañado de una denuncia donde se redacta la problemática comentada por el ciudadano junto a la documentación requerida para su tratamiento. Además, al tratarse de un trámite administrativo, los tiempos de resolución varían ya que se debe cumplir con un circuito interno y debe esperarse la respuesta de la empresa u organismo demandado.

Si bien las consultas se registran en el sistema, al no requerir una acción tampoco requieren de la carga de un cierre, cosa que sí exige el trámite. Ya sea que el personal realice una derivación externa, un asesoramiento o una gestión se debe realizar el cierre del trámite dejando constancia de las acciones que se realizaron y la información que se le brindó al ciudadano. El objetivo de esta acción es poder contar con todo lo actuado para tener un registro de la trayectoria del ciudadano en el organismo.

---

<sup>1</sup> Se entiende por consultas y reclamos todo contacto que el vecino inicia con la institución para recibir asesoramiento sobre su problemática.

Gráfico 4 - Circuito de una consulta o reclamo



Entre las temáticas que trata el organismo podemos mencionar: inconvenientes con los servicios públicos, aumentos de impuestos y tarifas, corrupción en la función pública, violaciones a los Derechos Humanos, seguridad, discriminación, educación y salud pública, maltrato y mala atención en hospitales, escuelas, comisarías, oficinas, etc., contaminación ambiental, control de alimentos, defensa de consumidores y usuarios, espacios verdes y vía pública, problemas edilicios, vecinales y de tránsito, problemáticas laborales, problemáticas relacionadas con el deporte, incumplimiento de los derechos sociales, políticos y de la juventud, entre otros. Todas estas problemáticas se resuelven con el envío de oficios o correos electrónicos.

A su vez, cuando el ciudadano reclama o denuncia un problema entre particulares, la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires ofrece un servicio de mediación comunitaria para lograr una resolución pasiva a través de un acuerdo entre las partes. En esos casos, se mantiene una primera entrevista con el equipo del Consejo de Mediación, Conciliación y Arbitraje y en una segunda instancia, luego de la citación del denunciante y el denunciado, se lleva a cabo la mediación dando lugar a una conversación donde los involucrados puedan encontrar una solución válida para ambos.

# Justificación

La Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires es un órgano que, en muchas ocasiones, media la relación entre los ciudadanos y la administración pública. Es el lugar al que los ciudadanos se acercan para exponer sus consultas y reclamos cuando consideran que sus derechos fueron vulnerados por los organismos públicos, los prestadores de servicios públicos o, recientemente, las empresas privadas. Es una institución con la capacidad de investigar y diagnosticar el incumplimiento de los derechos ciudadanos y a partir de ello emitir recomendaciones para modificar la realidad social de la Ciudad de Buenos Aires. Pero, para lograrlo, es sumamente importante que la Defensoría del Pueblo sea accesible a todos los ciudadanos sin importar si viven o transitan la Ciudad, ya que ambos tienen problemas que se inician en este espacio y en el que la institución puede intervenir. Por tal motivo, es importante que incentive la participación ciudadana a partir de la denuncia acerca del incumplimiento de derechos y de aquellas situaciones que perjudican su calidad de vida.

Ahora bien, en tanto la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires es el principal mediador en la relación entre la administración pública y las personas y la defensa de los derechos ciudadanos, no sólo debe brindar un sistema integral de atención, contemplando los diversos canales y buscando abordarlos en su totalidad, sino que también debe brindar un servicio de calidad que busque la mejora constante. Asimismo debe realizar la difusión de sus diversos canales de contacto para que el ciudadano tenga un alto grado de conocimiento sobre cómo realizar un reclamo cuando sus derechos se ven vulnerados por organismos públicos o empresas privadas.

Con el objetivo de brindar un sistema integral de atención, a partir del año 2014 la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires puso en marcha un Sistema Integral de Atención al Vecino que incrementó los medios de contacto entre el ciudadano y la institución. Durante la primera etapa de este proceso de modernización, se decidió expandir y afianzar la atención presencial a través de la creación de la Subsecretaría de Descentralización<sup>2</sup> y, bajo su mando, la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas. En palabras de Alejandro Amor, actual Defensor del Pueblo, *“cuando asumimos en marzo de 2014 tomamos una decisión: poner a la institución en la calle, ésa es nuestra consigna y el eje central de nuestra política”*. A las cuatro sedes descentralizadas se le sumaron otras cinco. Pero el proceso de descentralización se

---

<sup>2</sup> En sus comienzos fue nombrada como Unidad de Conducción de Políticas Descentralizadas y luego modificó su nombre por Subsecretaría de Descentralización.

planteó como un plan a largo plazo y, hasta el día de hoy, la Dirección cuenta con dieciséis espacios de atención presencial entre los que el ciudadano puede elegir.

Durante el primer año de gestión también se creó la Dirección de Villas cuyo objetivo es la apertura de sedes en villas y asentamientos de la Ciudad. Su equipo realiza la atención y orientación de los ciudadanos que se acercan a las sedes y trabaja de manera conjunta con otros organismos en la detección y diagnóstico de las problemáticas de los lugares en donde tiene presencia. A partir de ese análisis busca intervenir a través de la capacidad que tiene la Defensoría del Pueblo para presentar y promover proyectos de ley.

La principal diferencia entre ambos canales de atención presencial radica en que la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas trabaja sobre consultas y reclamos individuales mientras que la Dirección de Villas lo hace sobre problemáticas que afectan a un grupo de individuos. Es por eso que sus herramientas de trabajo e intervenciones son distintas. Mientras que la primera trabaja a partir de la escucha activa y la entrevista en profundidad, la segunda lo hace a través de mesas de trabajo que persiguen un acuerdo entre partes que solucionen el reclamo.

Un año más tarde, tras la Disposición 59/16 se creó el Centro de Contacto y el portal del vecino. De esta manera, en una segunda etapa del proceso de modernización, se formaliza el contacto telefónico y se sumó el contacto digital al Sistema Integral de Atención al Vecino. El Centro de Contacto es el encargado de asesorar y gestionar las consultas y reclamos que ingresen a través del portal del vecino, correo electrónico y los perfiles institucionales en las diferentes plataformas de redes sociales.

Es decir que la Defensoría del Pueblo planificó un Sistema Integral de Atención considerando tanto los canales presenciales y digitales. Esto se debe a que entre los principios de la calidad del servicio brindado por la gestión pública se indica el acceso ininterrumpido en todo momento y todo lugar, que se logra desde los canales digitales. A su vez remarca la importancia de la imparcialidad y accesibilidad del mismo, lo que significa que todo ciudadano tiene el derecho de poder solicitar la intervención de la institución sin sufrir discriminación por su condición social, económica o política. Y es a través de la atención presencial que se cumple con este último principio.

Ahora bien, a partir del análisis de la base de datos de ciudadanos de la institución se observa que la edad promedio del ciudadano que recibe asesoramiento de manera presencial es de 54 años. Es decir que más de la mitad de las personas que inician trámites en el organismo supera los 50 años de edad. Y son los adultos y adultos mayores quienes sienten mayor recelo a recibir una atención digital, ya sea porque



carecen de las capacidades tecnológicas o simplemente porque les genera desconfianza el hecho de no mantener una comunicación cara a cara.

Sumado a esto, según se especifica en el informe técnico “Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación” del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), durante el cuarto trimestre del 2016 en la Ciudad de Buenos Aires el 19% de los hogares no cuenta con conexión a internet. A su vez, el 42% no posee computadora y el 15% tampoco tiene acceso al uso de telefonía celular. El mismo estudio indicó que el 70% de adultos mayores no utiliza internet y un 44% no usa teléfono celular.

Aún así, los adultos se muestran predispuestos a operar con los dispositivos digitales siempre que el mismo cuente con un sistema amigable y que contribuya a la agilización de su consulta. Por otro lado, si bien los adultos mayores requieren del contacto cara a cara, en aquellos casos en que cuentan con la asistencia de una persona ya no ponen tanta resistencia a utilizar dichos dispositivos.

Es en este contexto que, pese al proceso de modernización impulsado, las sedes de atención presencial cobran relevancia en tanto son las que brindan mayor inclusión a la sociedad. Todo ciudadano puede acercarse a una sede en busca de asesoramiento y orientación sobre su problemática pero no todos pueden comunicarse a través de los medios digitales e incluso telefónicos. Incluso en aquellos casos en que la tecnología contribuye a la agilización de la atención y la resolución de la consulta se debe garantizar la atención cara a cara.

A su vez, al analizar las temáticas con mayor cantidad de consultas adquiere mayor peso la atención presencial. Los 10 temas más consultados en el organismo requieren del análisis de documentación y/o de la realización de entrevistas en profundidad con los ciudadanos. Estas temáticas abordan problemáticas vinculadas a jubilaciones y pensiones, servicios públicos, consumidores y usuarios bancarios, emergencia habitacional, documentación personal, inquilinos, políticas de inclusión social, comunicaciones, mediación - conciliación y arbitraje y PAMI.

Ahora bien, las decisiones estratégicas sobre la experiencia que tenga el ciudadano en la oficina de atención presencial e incluso sobre los canales de contacto de esta atención deben integrar lo analógico y lo digital buscando mejorar la calidad atención. Al agilizar los tiempos de espera, implementar el manejo de distintas colas de atención, los mecanismos de autoconsulta y la diversificación de canales de atención la institución brinda un amplio abanico de posibilidades para iniciar el reclamo por los derechos que están siendo vulnerados.

Ante el panorama enunciado, se vuelve fundamental la profundización del proceso de apertura de sedes descentralizadas en las quince Comunas de la Ciudad de Buenos Aires y con ella la difusión de todos sus canales de atención. En este sentido, este trabajo focalizó su análisis sobre la calidad del servicio y la difusión de las dieciséis sedes que atienden de manera presencial y que funcionan bajo la órbita de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas. Las sedes con mayor visibilidad o mayor tiempo de apertura concentran el mayor volumen de consultas y reclamos, por lo que el presente trabajo buscará generar estrategias de comunicación y difusión que permitan acercar cada sede al barrio y Comuna de pertenencia. De este objetivo, se desprende la necesidad de lograr una mayor eficiencia en la atención a través de acciones que contribuyan a la agilización de la atención.

# Objetivo General

- Diseñar un plan de comunicación estratégica que mejore la calidad de la atención presencial y genere mayor conocimiento de las sedes descentralizadas de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires.

## Objetivos Específicos

- Organizar y mejorar la calidad de la atención a los ciudadanos.
- Detectar el nivel de conocimiento que tienen los ciudadanos acerca de los canales de atención presencial.
- Analizar los motivos por los cuales el ciudadano se dirige a una sede que no pertenece a su Comuna.
- Diseñar una propuesta estratégica de divulgación de la atención presencial a cargo de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas.

## Preguntas

- ¿Cuáles son los aspectos de la atención presencial que se podrían modificar para brindar una mejor calidad del servicio?
- ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tienen los ciudadanos de la Ciudad de Buenos Aires sobre las sedes de atención presencial de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires?
- ¿Cuáles son los motivos que llevan al ciudadano a elegir concurrir a una sede antes que a otra?

## Marco Teórico

Una de las funciones de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires es el control sobre el cumplimiento de las funciones del Gobierno de la Ciudad así como también el cumplimiento de los derechos ciudadanos por parte de empresas públicas y privadas. Es el órgano al que el ciudadano puede recurrir cuando sus derechos se ven vulnerados y requiere de la intervención de una institución pública. Pero también es un aliado a la hora de buscar influir sobre la toma de decisiones que afectarán directamente su futuro. Es el lugar desde donde, luego de iniciada su consulta o reclamo, y analizada la información recaba, se pueden elevar recomendaciones y presentar proyectos ley que marquen una diferencia en cómo el Estado actúa sobre una problemática. Es por esto que es de suma importancia que todo aquel que vive y transita por la Ciudad de Buenos Aires conozca la misión de este órgano y los diversos medios de contacto que proporciona la institución y reciba un servicio de calidad que le permita confiar en la institución.

Ahora bien, el diseño del plan estratégico de comunicación para la agilización de la atención presencial y la difusión de sus medios de contacto y las competencias de la institución no debe decidirse de manera arbitraria entre los funcionarios de la Defensoría del Pueblo. Esto podría llevar a la difusión de información con la que el ciudadano se encuentra familiarizado, lo que provocaría, por ejemplo, un gasto innecesario de recursos. Se requiere poner en práctica una visión que entienda que la comunicación es una herramienta fundamental en la difusión de un plan pero que debe ser entendida como espacio de interacción y retroalimentación, como un proceso comunicacional dinámico donde se relacionan e interactúan diversos actores sociales.

En todo sistema social se desata una lucha de fuerzas entre diversos actores sociales que buscan imponer su visión sobre la realidad. La manera para superar este continuo conflicto, es reconocer el poder que tienen los actores involucrados y hacerlos partícipes de la toma de decisiones. Es a partir de la negociación y el consenso que un plan podrá desarrollarse. Y es por eso que el diagnóstico debe considerar el rol que cumplen todos los actores involucrados en la situación que se busca modificar.

A continuación se detallan los sustentos teóricos del plan comunicacional estratégico que se propondrá para mejorar la calidad de atención presencial junto a la difusión de las sedes de atención presencial de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires.

## ***Los comienzos de la planificación***

En líneas generales, siempre se pensó a la planificación como la herramienta con la que el hombre selecciona, ordena y diseña las acciones que realizaría en una situación determinada para disminuir la incertidumbre del futuro y alcanzar los objetivos deseados.

El concepto de planificación, y su aplicación en el campo comunicacional en América Latina, surgió alrededor de los años 40 relacionado a la necesidad de comprender la realidad económica de un país para luego buscar modificarla marcando un plan que demarque la velocidad y el camino a seguir para cumplir con dicho objetivo. Las primeras experiencias fueron impulsadas por la CEPAL<sup>3</sup>, planificando acciones que permitan superar el subdesarrollo a través de políticas de sustitución de importaciones. De esta manera, la planificación se consideró un instrumento para alcanzar el objetivo determinado por el “*deber ser*”. Según los técnicos, los países desarrollados marcaron el camino que los países subdesarrollados debían seguir para abandonar su desventajosa posición en el sistema económico mundial.

En ese momento, se consideraba que los académicos y los técnicos eran quienes tenían el conocimiento y, entendiendo la visión de los políticos, debían definir las metas y objetivos. Eran ellos quienes, a través de un diagnóstico, planificaban los métodos y técnicas que marcaban el camino a ejecutarse para lograrlo. De esa manera, la factibilidad de la planificación dependía de la eficacia en la administración de recursos y la viabilidad la definía el saber técnico y el poder político.

Años más tarde se generó un descreimiento en torno a la planificación conocida como normativa o tradicional. Ella se presentaba como la acción y seguimiento de un plan-libro diseñado tan rígidamente que no contaba con la capacidad de adaptarse a los cambios de la realidad. No podía dar respuesta a problemas que se generaban por conflictos sociales, producto de las transformaciones aceleradas de la época, ya que consideraba a la planificación como una secuencia lineal hacia el objetivo, sin reconocer la incertidumbre en la que se ejecuta todo plan.

Pero en 1980, al desarrollarse el XIII Congreso Interamericano de Planificación se discute que *“no es la planificación la que está en crisis, sino una forma particular de concebirla y practicarla. La cual tiene pretensiones de neutralidad técnica, se encierra en el ámbito de lo económico y relega la cuestión política a un plano secundario”* (Pichardo Muñiz, 1981). Es decir, surgió la necesidad de superar la visión tradicional de

---

<sup>3</sup> La CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, se fundó en 1948 para contribuir al desarrollo económico de América Latina. En aquel entonces sus objetivos se centraron en la coordinación de acciones que permitieran alcanzar el desarrollo económico y fortalezcan las relaciones económicas de estos países. Con posterioridad, buscó impulsar el desarrollo social de los países latinoamericanos y el Caribe.

planificación ya que, en palabras de Iglesias, Pagola y Uranga (2012), *“la planificación es un método y una herramienta para construir el futuro, pero no aporta certezas. Aproxima al futuro imaginado y deseado, al horizonte, al objetivo, pero no abona alcanzar ninguno de ellos, porque nada en el futuro puede ser garantizado por la acción del hombre”*.

### ***La planificación estratégica, una visión superadora***

Carlos Matus (1987) afirmó que *“planificación no es otra cosa que intentar someter a nuestra voluntad el encadenado de acontecimientos cotidianos que, al final, fijan una dirección y una velocidad al cambio que inevitablemente experimente un país a causa de nuestras acciones. Pero no sólo de nuestras acciones. Los otros también intentan conducir, y a veces con más éxito que nosotros”*. Esta visión, asociada a la **planificación estratégica**, entiende que existe un yo y un otro en un juego de conflicto y cooperación. El planificador se encuentra inmerso junto a otros sujetos en la situación que busca modificar. Es por esto que el contexto del plan remite a una situación de continuo conflicto, de concertación entre los planes de los diferentes actores sociales involucrados. Es así como a la hora de planificar no solo se ponen en juegos los métodos y técnicas definidas por el técnico sino también aspectos políticos, culturales y sociales que producirán situaciones que marcarán la necesidad de ajustar el plan y que deben ser considerados desde el inicio.

La planificación estratégica no busca predecir el futuro. No hay manera de saber exactamente cómo se desarrollará pero si existe la libertad y la posibilidad de imaginarlo. Estas capacidades permiten que se cree un plan estratégico que busque alcanzar dicho futuro. Si bien no se pueden garantizar los resultados, se pueden tomar decisiones sobre acciones que contribuyan a que se cumpla dicha situación objetivo<sup>4</sup>. La planificación estratégica ya no se asocia a un *deber ser* sino más bien con un **poder ser** o una **voluntad de hacer**.

Desde esta perspectiva, se entiende que todo actor social cuenta con las capacidades y libertades para luchar por el cumplimiento de sus propios objetivos. Todo actor social puede preceder y presidir una acción que modifique el futuro. A diferencia de la planificación tradicional, la planificación estratégica comprende que existen varios planes en conflicto compitiendo y el triunfo de uno sobre otro depende de la capacidad de negociación y concesión por parte de cada uno de los actores sociales.

---

<sup>4</sup> La situación objetivo es la meta que se desea alcanzar. Ella determina la direccionalidad de la estrategia para modificar la situación actual o situación inicial y lograr dicho objetivo.

Pensemos en el siguiente caso. El gobernante electo conduce un sistema dinámico, complejo y en constante lucha. Es por eso que debe lograr desarrollar la capacidad para negociar y consensuar con los diversos actores sociales ya que de lo contrario sería imposible ejercer su gobernabilidad. La direccionalidad de sus acciones estarían cercadas por la necesidad de modificar situaciones que se presentan diariamente ante la lucha por alcanzar situaciones objetivos diferentes a las que él persigue. Carlos Matus (1987) afirma que *“la capacidad del gobernante se verifica por los resultados de su gestión en relación a la dificultad del proyecto de gobierno que acomete y el grado de gobernabilidad del sistema en que actúa”*. Es así como remarca la importancia de crear capacidad de gobierno desde la formación de líderes capaces de adoptar técnicas de gobierno y planificación adecuadas para la realidad del sistema social gobernado que le permitan ganar su voto de confianza permitiéndole su gobernabilidad. La planificación contribuye a la democracia en tanto se generan lazos que permiten definir una situación-objetivo a la que se busca llegar de manera conjunta, uniendo fuerzas y no luchan por imponer un futuro diferente.

La mirada que los actores sociales tienen sobre el mundo está mediada por el lugar que ocupan en la sociedad. Cada uno vive la realidad de una manera distinta, de acuerdo a situaciones distintas por las que atraviesa. Y es el enfrentamiento entre esas situaciones lo que la planificación debe superar mediante **espacios de negociación**<sup>5</sup> que garanticen la participación de los actores cuyas realidades se verán modificadas en caso de alcanzarse la situación-objetivo. En palabras de Mario Robirosa *“el Estado, para poder hoy planificar algún éxito, necesita involucrar a los diversos actores pertinentes en los procesos de planificación, de modo de concertar con ellos las direccionalidades de su gestión y así ganar sus voluntades, de modo que aporten coordinadamente sus recursos y capacidades de acción en función de metas compartidas”* (Robirosa, 1998).

El reconocimiento de los diversos actores sociales no sólo radica en cómo influyen en la planificación, Robirosa, Cardarelli y Lapalma (1990) plantean que la idea inicial de un proyecto puede tener diversos orígenes y quienes demandan la intervención de un organismo determinado pueden ser: la población, otro organismo o instancias o equipos internos del propio organismo. Esto significa que hay diversos actores que pueden detectar necesidades insatisfechas y al plantearlas dar inicio a un proceso que, en primera instancia, analiza su viabilidad y factibilidad para luego comenzar a planificar estrategias que permitan modificar la realidad de la situación actual. En un principio se

---

<sup>5</sup> Mario Robirosa define los espacios de articulación como escenarios de comunicación que permiten la participación de los diversos actores sociales. Son espacios donde actores sociales con diversos intereses y posiciones negociarán y consensuarán un objetivo común.

debe confirmar que los responsables de conducir las acciones están de acuerdo con intervenir en esas situaciones ya que de lo contrario la planificación estratégica no tendrá lugar en el sistema social en el que se planteó.

### ***Planificar desde la comunicación estratégica***

Según Daniel Pietro Castillo (1998) la comunicación externa de una institución pública busca informar, educar y abrir canales de diálogo con los ciudadanos desde lo cercano a lo lejano. Esto significa que se debe partir de la cotidianeidad de los actores sociales, apoyándose en la experiencia compartida, brindando información que sea útil y utilice un lenguaje apropiado para lograr cercanía y diálogo entre los actores sociales, entre la institución y los ciudadanos. Este autor plantea que el objetivo es generar espacios de reconocimiento e identificación por parte del ciudadano.

Los actores sociales se apropian de los mensajes poniendo en juego sus competencias y visión de la realidad y es por eso que la comunicación debe ser comprendida como un espacio dinámico donde se lucha por imponer el propio sentido. Los actores sociales no son *tabulas rasas* a las que se les puede indicar la manera de comprender el mensaje. Muy por el contrario, un mismo mensaje puede ser comprendido en diversas direcciones de acuerdo a las competencias con las que se cuente para su decodificación. Es decir que la comunicación puede pensarse “*como procesos comunicacionales, que se generan en la interrelación y la vincularidad entre sujetos y actores sociales en el marco de una comunidad y de una cultura, produciendo efectos de sentido que influyen en las prácticas*” (Washington Uranga, 2010).

Es en este contexto de tensiones y constante cambio donde cobra importancia la necesidad de pensar a la comunicación desde una mirada estratégica, desde una mirada que entienda a la comunicación como un fenómeno complejo y fluido donde se dan los cambios y transformaciones de la realidad social.

**Tabla 1 - Modelo de comunicación estratégica**

|       | Movimiento a través del cual se entiende a la comunicación como...                                                                                   |                                                                                                             |                                     |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
|       | Movimiento relacionante de la diversidad sociocultural                                                                                               | Cuestión de equipo                                                                                          | Un problema sobre el cual conversar |
| Pasos | 1. Reconocer situaciones<br>2. Reconocer contextos<br>3. Explorar las posibles decodificaciones de mensajes<br>4. Reconocer matrices socioculturales | 5. Equipos interdisciplinarios de trabajo<br>6. Reconocer intereses y necesidades de las matrices y actores | 7. Análisis del problema            |



Para lograrlo, Sandra Massoni (2007) describe un ***modelo de comunicación estratégica que contiene tres movimientos y siete pasos***. El primer movimiento consiste en entender a la comunicación como un momento relacional, como un momento en el que hay dos actores interactuando. Es por eso que los primeros cuatro pasos se asocian a la capacidad de reconocer al otro, de considerar los mejores momentos para interactuar con él y la información que requiere en cada situación como así también el contexto en que circula. Y a su vez, reconocer las matrices que se ponen en juego a la hora de completar un mensaje, potenciando o neutralizando ideas existentes, permitiendo de esa manera determinar los intereses y las necesidades de los actores.

El segundo movimiento plantea la comunicación como una cuestión de equipo, como una cuestión que atraviesa a la institución en su totalidad y que se encuentra presente en toda acción social. Es por eso que el quinto paso se relaciona con la necesidad de generar equipos interdisciplinarios para la toma de decisiones sobre cuestiones comunicacionales, sin que la misma recaiga exclusivamente en los especialistas. Mientras que el sexto paso remarca la importancia de detectar intereses y necesidades, entendiendo que *“una estrategia de comunicación implica reconocer lo simbólico (mensajes, palabras, imágenes, textos, etc.) y lo material (prácticas, rutinas productivas, soportes, canales, etc.) imbricados, es decir, mezclados, empujándose mutuamente en el proceso de transformación. Una buena estrategia debe responder a estas dos dimensiones a la vez”* (Massoni, 2007).

El tercer movimiento plantea que no se comunica sobre una temática sino que se conversa sobre un problema. Es por eso que el último paso de este modelo de comunicación estratégica consiste en analizar los obstáculos que dificultan o impiden la transformación de una situación determinada a partir un programa de planificación y gestión.

Sandra Massoni (2008) afirma que *“la comunicación estratégica es un modelo de desarrollo en tanto es una manera de ser y de transformar. Un programa de planificación y gestión que aborda problemas reales y no solo debates reales. Un plan para la acción que busca ir generando puntos de encuentro entre las alteridades presentes en cada situación”*. Es desde la comunicación estratégica que debe planificarse las gestiones que marcarán el camino para transformar la realidad y alcanzar la situación-objetivo.

## Marco contextual

En 1809, Suecia fue el primer país en institucionalizar la figura del **Ombudsman** como un organismo de control administrativo, encargado de velar por el derecho ciudadano de contar una transparente y eficiente administración pública y evitar los abusos del poder político. El Parlamento es quien designa al Ombudsman, brindándole autonomía para organizarse y actuar pese a tener la obligación de presentar ante el parlamento informes. Se le otorga cierta informalidad y fácil accesibilidad al ciudadano para, de esta manera, evitar las formalidad y lentitud del sistema judicial y contar con una respuesta lo más inmediata posible.

Entre fines de la década de los 80 y durante la década de los 90, esta figura se implementó en los países latinoamericanos. Guatemala fue el primer país en institucionalizar la figura del Ombudsman latinoamericano, que rápidamente se expandió al resto de la región. Pero las democracias latinoamericanas impusieron un nuevo modelo que explicitó las funciones de defensa de los Derechos Humanos y la promoción de la educación y participación ciudadana.

(El) **Ombudsman Criollo**, que debe ocuparse fundamentalmente de la defensa de los Derechos Humanos pero sin descuidar la atención a las quejas provenientes de una deficiente administración pública, es decir, tiene que ocuparse de lo que se ocupan todos los Ombudsman del mundo pero privilegiando la lucha por el respeto de los derechos del hombres. (Madrado, 1996)

No es aleatorio que haya sido nuestra región la que promoviera este nuevo paradigma. Los países latinoamericanos se encontraban aboliendo los regímenes autoritarios que habían gobernado hasta ese momento y se encontraban en la transición hacia las democracias. Luego de los abusos sufridos por parte del Estado, las sociedades requerían organismos que garantizaran la protección y promoción de los Derechos Humanos. Se requerían organismos que lucharan por defender derechos fundamentales o de primera generación, derechos civiles y políticos como son el derecho a la vida, la libertad y la participación política, y que no sólo investigarán y dieran respuesta a malas administraciones públicas. Se requerían organismos que tuvieran total libertad para emitir opiniones sobre las violaciones estatales cometidas por las dictaduras y que tuvieran la capacidad de promover y velar por el cumplimiento de los derechos humanos y las prácticas democráticas estatales.

El **Ombudsman criollo** o **Defensor del Pueblo Latinoamericano** desarrolla una postura crítica sobre la realidad en la que desempeña sus funciones. Esta capacidad debe ser entendida como una mera estrategia persuasiva, como una capacidad para llamar la atención de los funcionarios públicos sobre una cuestión que requiere de una solución de fondo. De esta manera, el Defensor del Pueblo Latinoamericano “*se orienta a lograr que: se atiendan reclamos de los habitantes; se modifiquen prácticas o conductas administrativas deficientes y tradicionales; y sirva de medio para que participe la sociedad en su conjunto como agente de control social*” (García Laguardia, 2014).

Tal como afirma el Instituto Latinoamericano del Ombudsman Defensor del Pueblo (ILO), Argentina y el resto de la región<sup>6</sup> mantuvieron ciertas características del Ombudsman escandinavo como ser la autonomía con la que cuenta el organismo, su elección y la informalidad de sus procedimientos. Pero se incorporaron marcadas diferencias como ser:

1. la **temporalidad del mandato**, impidiendo que quien sea nombrado como Defensor del Pueblo pueda perpetuarse indefinidamente en el poder,
2. la **capacidad del Defensor del Pueblo para presentar proyectos ante el Congreso de la Nación**, permitiendo de esta manera proponer cambios significativos que modifiquen la realidad de la sociedad
3. y la **capacidad de presentar amparos que frenen los abusos de los organismos estatales y aquellos que han accedido a la concesión de los servicios públicos**, otorgándole así una amplia capacidad de control sobre los abusos que pudieran cometer dichos organismos.

De esta manera, ya no se habla de un mero organismo de control al que se le debe rendir cuentas ante el incumplimiento y violación de derechos sino que también se le otorga la facultad de presentar resoluciones y recomendaciones acerca de temáticas que ha detectado por su intervención que busca corregir una situación ya sea que prevenga una problemática o que modifique el estado de la cuestión.

Esta capacidad para intervenir sobre la realidad social debe pensarse en relación a un conjunto de funciones con las que debe cumplir el Defensor del Pueblo Latinoamericano en tanto debe **fomentar la educación** a través de la promoción y divulgación de los derechos sociales así como también el alcance e injerencia de la institución, **realizar investigaciones** para detectar si los organismos se encuentran respetando los derechos ciudadanos y **ofrecer mediaciones** que contribuyan a solucionar problemáticas en las que se vulneren los derechos (González Volio, 2009).

---

<sup>6</sup> Al día de hoy, solo Brasil, República Dominicana, Chile no cuentan con un Defensor del Pueblo. En el caso de Uruguay, ésta figura está instituida a nivel municipal pero no así a nivel nacional.

**Tabla 2 - Similitudes y Diferencias entre Ombudsman y Defensor del Pueblo**

|             | Ombusman                                                 | Defensor del Pueblo                                      |
|-------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Similitudes | Elegido por mayoría por representantes legislativos      | Elegido por mayoría por representantes legislativos      |
|             | Autonomía                                                | Autonomía                                                |
| Diferencias | Informalidad en sus procedimientos                       | Informalidad en sus procedimientos                       |
|             | Control administrativo                                   | Defensor de Derechos Humanos                             |
|             | Sin posibilidad presentar proyectos que modifiquen leyes | Con posibilidad presentar proyectos que modifiquen leyes |
|             | Posibilidad de ser electo indefinidamente                | Elección por períodos determinados                       |
|             | Ni hace ni impone                                        | No hace pero impone                                      |

### ***El caso argentino***

El primer proyecto argentino en presentarse para crear un defensor de derechos se presentó en 1975. Influenciado por el modelo europeo, el proyecto de ley propuso la creación de **Oficina del Comisionado del Congreso**. Este organismo sería el encargado de recibir las quejas y reclamos contra los actos de la administración pública y las empresas de servicios públicos, investigando su accionar y presentando dictámenes que pusieran en agendan las problemáticas por las que reclamaba la sociedad. Pero el golpe de estado de 1976 impidió su discusión.

Con la vuelta de la democracia, se presentó un nuevo anteproyecto proponiendo la creación de la **Defensoría del Pueblo de la Nación** en 1984. El mismo fue sancionado nueve años después mediante la Ley N° 24.284 que en su Artículo 1 define que el objetivo de la institución será la protección de los derechos e intereses de la sociedad frente a los actos, hechos y omisiones de la administración pública nacional. Se creará una Comisión Bicameral que por mayoría simple elegirá al Defensor del Pueblo cuyo mandato durará cinco años, pudiendo ser reelegido por única vez. Entre sus misiones podrá solicitar de oficio o a petición del ciudadano una investigación en aquellos casos en que se vulneren los derechos y no podrá actuar en conflictos entre particulares.

Ahora bien, la discusión sobre la Defensoría del Pueblo de la Nación no murió al sancionarse la ley que marcó su creación. Por el contrario, junto a las reformas que sufrió la Constitución Nacional de la República Argentina en 1994, el Artículo 86 instituyó la figura de la Defensoría del Pueblo de la República Argentina:

El Defensor del Pueblo es un órgano independiente instituido en el ámbito del Congreso de la Nación, que actuará con plena autonomía funcional, sin recibir instrucciones de ninguna autoridad. Su misión es

la defensa y protección de los derechos humanos y demás derechos, garantías e intereses tutelados en esta Constitución y las leyes, ante hechos, actos u omisiones de la Administración; y el control del ejercicio de las funciones administrativas públicas.

Teniendo en cuenta que ya existía una ley que creaba y regulaba la función de la Defensoría del Pueblo de la Nación, hubo discusiones para determinar si era realmente necesario incorporar esta figura institucional en la Constitución Nacional. Finalmente se impusieron aquellas ideas que plantearon la necesidad de brindarle un carácter constitucional que reforzara la importancia de esta institución.

También hubo discusiones sobre las funciones que debería desarrollar el Defensor del Pueblo de la Nación. La postura influenciada por el Ombudsman europeo, que consideraba una figura de control administrativo, se enfrentó a la postura criolla, que proponía funciones basadas en la protección de los derechos humanos. Argentina no podía ser la excepción y finalmente, y al igual que en Latinoamérica, se impuso esta última visión. Todos los participantes de las sesiones de la comisión redactora de la reforma constitucional coincidieron en que la nueva institución velara por una mayor transparencia y eficacia de la administración pública pero que también promoviera y protegiera los Derechos Humanos.

La reforma constitucional también reconoció la autonomía de la Ciudad de Buenos Aires. Fue en 1996, cuando la ciudad inició el proceso de construcción de sus instituciones, que decidió institucionalizar la figura del **Defensor del Pueblo de la Ciudad** manteniendo la definición de organismo de control pero también de promoción de derechos adoptado por el Gobierno Nacional. El Artículo 137 de la Constitución de la Ciudad expresa que

La Defensoría del Pueblo es un órgano unipersonal e independiente con autonomía funcional y autarquía financiera, que no recibe instrucciones de ninguna autoridad. Es su misión la defensa, protección y promoción de los derechos humanos y demás derechos e intereses individuales, colectivos y difusos tutelados en la Constitución Nacional, las leyes y esta Constitución, frente a los actos, hechos u omisiones de la administración o de prestadores de servicios públicos.

Según el análisis de Alicia Pierini<sup>7</sup> mientras que a nivel nacional no se detectaron precedentes para la figura del Defensor del Pueblo, distinto es el caso de la Ciudad de

---

<sup>7</sup> Se desempeñó como Defensora del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires entre 2003 y 2008, siendo reelegida por segunda vez y finalizando su segundo mandato en 2014.

Buenos Aires donde el Controlador General Comunal ejerció funciones de administración municipal y de **control administrativo**. Cuando la Municipalidad de la Ciudad pasó a ser el Gobierno de la Ciudad, la Controladuría se convirtió en la Defensoría del Pueblo. Fue con la asunción de Alicia Oliveira como Defensora del Pueblo, entre los años 1998-2003, que el organismo adoptó un perfil de defensa de derechos y denuncia ante su vulneración, extendiendo de esta manera su alcance. Pasó de ser un mero organismo de control para convertirse en un organismo de **control y denuncia**. Lineamientos que se mantienen hasta el día de hoy y a los que se sumó la consigna de fortalecer el lazo con el vecino brindando mayor cantidad de puntos de contacto y forjando relaciones con organizaciones territoriales.

Así también, a partir del 2008, la Defensoría del Pueblo de la Ciudad cuenta con el Centro de Mediación Comunitaria que impulsa métodos alternativos de resolución de conflictos de manera pasiva cuando se trate de una cuestión entre particulares. Por lo que a partir de ese momento, se extiende su ámbito de intervención a ciertas problemáticas que surgen en la relación entre los ciudadanos y a los que se busca solucionar de manera pacífica.

Más allá de la denominación con la que se lo mencione, lo que vale remarcar es que el Defensor del Pueblo es el funcionario que cuenta con mayor proximidad y acceso a la comunidad. Es quien puede fortalecer la democracia y fortalecer la participación ciudadana. Es el responsable de analizar las consultas y reclamos que recibe diariamente con la finalidad de realizar recomendaciones y la propuesta de proyectos de ley que modifiquen la realidad de la sociedad.

# Metodología

El presente proyecto se basó en un **enfoque crítico-propositivo** que buscó reconocer espacios de intervención que permitieran la transformación de la situación sobre la calidad del servicio de atención presencial y la difusión de sus canales de contacto de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires.

Entendiendo que la investigación crítica-propositiva privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales inmersos en una dinámica de contradicciones y luchas que generan cambios sociales. Por un lado, se trata de un enfoque crítico en tanto cuestiona la lógica instrumental del poder desestimando las causalidades lineales. Por otro lado, se habla de un enfoque propositivo porque no contempla pasivamente los fenómenos sociales sino que propone soluciones a los problemas detectados, con el objetivo de modificar la realidad abordada.

Para conocer la realidad del objeto de estudio en profundidad se desarrolló una **metodología cualitativa y cuantitativa**. Esto implicó pararse desde una postura que los entendiera como paradigmas complementarios que aportan diversas miradas sobre un mismo objeto.

Las **técnicas cuantitativas** se utilizaron cuando el objeto pudo ser determinado y delimitado permitiendo el uso de herramientas idénticas y homogéneas que facilitaron la confección de bases de datos que se analizaron de manera estadística. Es así como a partir de una pequeña muestra representativa de la realidad se realizaron conclusiones generales.

A través de este tipo de técnicas se midió el nivel de conocimiento que tienen los vecinos que viven y transitan la Ciudad de Buenos Aires sobre el Sistema Integral de Atención al Vecino y específicamente sobre las sedes de atención presencial de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas de la Subsecretaría de Descentralización de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires. A tal efecto, se realizaron **encuestas** con preguntas abiertas y cerradas que indagaron tanto el conocimiento de los ciudadanos sobre la institución como sus intereses acerca de la utilidad de contar con sedes cercanas a su domicilio, lugar de trabajo o simplemente espacios por los que transita habitualmente. Se encuestó a 250 ciudadanos que concurrieron a lo largo del mes de octubre a las tres sedes con mayor volumen de consultas. Las mismas fueron Sede Central, Santa Fe y Flores<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Se seleccionaron estas sedes dado que son las que ingresan el 52% de consultas y reclamos mensuales que recibe la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires.

Las encuestas respondieron a una muestra aleatoria debido a que no se pudo determinar el perfil demográfico de los ciudadanos que se acercan a la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires. En las bases de registro de los sistemas utilizados para asentar las consultas y reclamos de los ciudadanos, en el 30% de los trámites no se determinó el género del denunciante y en el 40% no se completó fecha de nacimiento, por lo que el sistema no pudo calcular automáticamente la edad.

Por otro lado, el **análisis de las bases de datos** se centró en las consultas y reclamos registrados durante el año 2016 y el primer semestre del 2017 y tuvo un doble tratamiento. En un primer momento, se consideró la totalidad de los trámites iniciados por los ciudadanos para lograr conocer el público que se acerca a las sedes descentralizadas y las temáticas que generan mayor volumen de consultas.

En un segundo momento, se focalizó el análisis en las consultas y reclamos realizados por los ciudadanos que viven en la Ciudad de Buenos Aires de manera presencial en las sedes a cargo de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas. A partir de este recorte se buscó conocer si existe una relación entre la Comuna de residencia y la sede elegida para acercarse a efectuar un reclamo o solicitar asesoramiento. Es decir que de esta manera se analizó si existe una coincidencia entre ambas Comunas.

De la misma manera, se encuestó al equipo de atención al vecino con un cuestionario de preguntas abiertas con el objetivo de conocer su opinión sobre la difusión de los canales comunicacionales de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires y los ciudadanos, la eficacia de los mismos y la posibilidad de proponer ideas para hacer conocer la institución y sus puntos de contacto.

Las **técnicas cualitativas** fueron utilizadas con fines exploratorios considerando en todo momento que la información se encontró asociada al momento en que se recolectó. Esto significa que con el correr del tiempo la misma puede quedar obsoleta o requerir de un nuevo análisis si es que la situación inicial se modifica.

La **recopilación de material institucional** que la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires compartió a través de su sitio web, como ser las preguntas frecuentes, la biblioteca virtual, las noticias, etc., se abordó desde tres categorías del **análisis de contenido** de una página web. Se analizó la interactividad, es decir la posibilidad de que exista una comunicación entre la institución y el ciudadano sin importar el día y horario; la usabilidad, que remite a la navegabilidad del sitio esperando que la información sea presentada de manera clara y de fácil acceso; y el contenido, se recomienda que un sitio web institucional cuente con información variada y actualizada.



Para diagnosticar las valoraciones, actitudes y motivaciones a la hora de tomar decisiones sobre la calidad de atención, información, soportes y medios de difusión de la atención presencial de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires se realizaron **entrevistas en profundidad** con los responsables del Área de Comunicación y Directores de la Subsecretaría de Descentralización. La particularidad de esta técnica de la metodología cualitativa radica en que se trata de una conversación con preguntas abiertas y sin una estandarización formal, habilitando la posibilidad de re-preguntar para obtener mayor claridad sobre la respuesta o la indagación sobre ella a fin de conseguir mayor información. Asimismo permite detectar opiniones del personal que describan ciertas dificultades que deban ser superadas para alcanzar el objetivo determinado en un principio y que no sean tenidas en cuenta.

También se realizó un análisis **FODA** el cual remitió al estudio de las **fortalezas**, capacidades internas que permiten alcanzar niveles de eficiencia y eficacia, las **oportunidades**, factores externos que al ser detectados permiten obtener una ventaja, las **debilidades**, habilidades internas de las que se carece, y las **amenazas**, son situaciones externas que dificultan el desarrollo de una situación, de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires. A partir de este análisis, se planificaron acciones estratégicas para potenciar las capacidades positivas, intensificando las fortalezas y aprovechando las oportunidades, disminuyendo las debilidades que dificultan el cumplimiento de objetivos y neutralizando las amenazas externas para alcanzar la situación-objetivo.

Por último, se adoptó una **Metodología de Marco Lógico** que parte de la idea de que existe una situación negativa que puede superarse trabajando sobre las causas y efectos que la producen. La Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL) afirma que *“la metodología contempla análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima”*. Es decir que no basta con el análisis del problema sino que además se requiere de un estudio exhaustivo sobre los actores involucrados y su participación para el cumplimiento, o no, de los objetivos planteados. Y por otra parte, también se deben revisar los objetivos que se definieron en un principio. Esta metodología propone la utilización de la técnica del **árbol de problemas y soluciones** para la sistematización del problema focal junto a sus causas y consecuencias. A partir de él se describen las estrategias de acción que marcan el camino hacia la nueva situación planteada.

Este análisis de situación sentó las bases para la planificación estratégica de un plan comunicacional para la mejora de la atención y la difusión de las sedes

descentralizadas de atención presencial de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires.

## Análisis situacional

La misión de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires es la defensa, protección y promoción de los Derechos Humanos. Para cumplirla, en palabras del actual Defensor del Pueblo, Alejandro Amor, la institución debe “*salir a las calles en busca de los vecinos*” y fue así que implementó un proceso de descentralización de la atención presencial.

De esta manera se busca generar y afianzar la relación entre la institución y el ciudadano. Pero también se incentivan los tres aspectos de la participación que Mario Robirosa describe como **formar parte**, asumiendo los derechos y deberes por pertenecer, **tener parte**, desarrollando un rol, y **tomar parte**, a partir de la concientización de contar con un instrumento y utilizarlo.

En este contexto cobra relevancia la idea de **gestión pública para resultados** de la **Carta Iberoamericana de la Gestión Pública** ya que la define como la práctica de buen gobierno que **incentiva un desarrollo inclusivo** que “*asegure a todas las personas el acceso oportuno y universal al disfrute de prestaciones y servicios públicos de calidad*”. Hecho que se refuerza tras el principio de imparcialidad donde se sostiene que todo ciudadano debe recibir atención sin ser discriminado por su género, edad, raza, ideología, religión, nivel económico, situación social o localización geográfica.

En el caso específico de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas, esto significa generar nuevos y mejores espacios de atención como así también difundir las sedes a su cargo a efectos de motivar la inclusión de todo ciudadano que no pueda acceder a otros canales del Sistema Integral de Atención al Vecino.

A continuación, se realizará un análisis situacional que de cuenta del procedimiento de atención presencial y los actores involucrados en el proceso de difusión de las sedes descentralizadas junto a las estrategias comunicacionales utilizadas para tal fin. Posteriormente se intentará medir la eficacia de dichos procesos.

### Los actores involucrados en el proceso comunicacional

Al pensar una planificación estratégica se deben considerar los actores que participan activamente del proceso de difusión de sedes de atención presencial. De acuerdo a la relación que mantienen se pueden diferenciar en **dos grandes grupos: quienes solicitan la difusión y quienes la planifican y ejecutan**. El primer grupo está conformado por la **Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas**

mientras que el segundo lo conforman la ***Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación*** junto a la ***Dirección de Enlace con Organismos Públicos, Comunas y ONG's***.

La Disposición 85/14 nombró a la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas responsable de la apertura de sedes descentralizadas y por consiguiente de la atención presencial del ciudadano. Su equipo trabaja con las herramientas de la entrevista en profundidad y la escucha activa. A partir de la primera de ellas realiza un interrogatorio exhaustivo que permite detectar cuál es el problema del ciudadano y la segunda contribuye a detectar la consulta o reclamo más allá del propio relato. En ocasiones, se plantea una temática que al analizarla en profundidad da cuenta de otras situaciones que el ciudadano no puede detectar o enunciar.

Además, con el objetivo de generar lazos con organismos externos, sus equipos de trabajo participan en distintas redes barriales en las Comunas donde la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires cuenta con sedes descentralizadas. Esto permite tener referentes en organismos donde el ciudadano puede ser derivado en aquellos casos en que la institución no tenga competencia sobre la problemática planteada. Esta interacción también permite un mayor conocimiento de los dispositivos que se brindan desde el Estado o desde organismos no gubernamentales para colaborar con la protección y promoción de derechos ciudadanos. Lo que permite brindar un completo servicio de atención y orientación.

Asimismo esto permite la difusión de las sedes descentralizadas que conforman el Sistema Integral de Atención al Vecino de la Defensoría del Pueblo. En ocasiones, en los espacios de los organismos que conforman las distintas redes barriales los ciudadanos mantienen conversaciones donde se exponen situaciones de vulneración de derechos. En esos casos el referente del organismo le explica al ciudadano las competencias de la Defensoría y le brinda la información sobre la sede más cercana y el contacto del representante de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas que participa de la red. Sin embargo, hay que remarcar que no existe un circuito formal de derivación. Si bien desde el organismo consultado se brinda la información de contacto, no se realiza un aviso a la institución a la que se deriva al ciudadano.

Entre los participantes de las redes barriales se organizan actividades relacionadas al relevamiento de información sobre situaciones específicas que afectan la calidad de vida de los ciudadanos y ocasionalmente se organizan jornadas y actividades para difundir y promover los derechos sociales. En estos casos, la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas solicita la difusión digital y en la vía pública de la jornada.

La **Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación** es la responsable de planificar y ejecutar las estrategias de comunicación de la Defensoría, se ocupa de definir y mantener los aspectos que determinan la comunicación institucional y coordina la comunicación y el manejo de comunidades en los perfiles de redes sociales y en la página web de la institución.

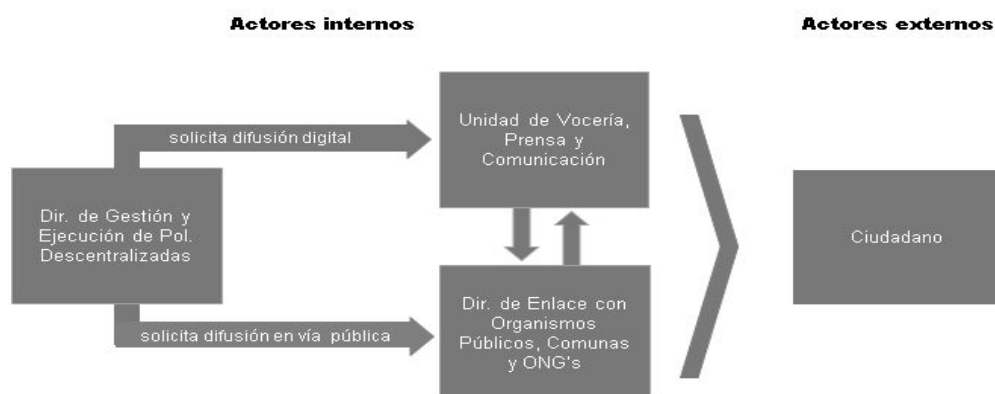
La **Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas** solicita a la Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación la difusión de las jornadas y actividades en los perfiles en redes sociales y posteriormente la publicación de la noticia en la página web de la institución. La Unidad también es la encargada de confeccionar la folletería necesaria para el evento y la que planifica la impresión del material solicitado.

Por otro lado, la **Dirección de Enlace con Organismos Públicos, Comunas y ONG's** es la encargada de planificar y ejecutar la difusión en la vía pública. Es decir, ella es la que define dónde y cuándo se reparte la folletería de la actividad durante los días previos. Es así como para realizar la convocatoria recorre las calles del barrio en donde tendrá lugar la actividad dejando invitaciones a los ciudadanos que caminen por allí como así también conversa con los dueños y empleados de los locales de la zona para poder dejar invitaciones y folletería en estos lugares.

La Dirección de Enlace con Organismos Públicos, Comunas y ONG's también planifica las salidas solicitadas por la Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación para difundir las *Guías básicas de derechos*. En estos casos, según explicó el Director, se define un punto neurálgico de la Ciudad de Buenos Aires donde instalar un gazebo para que el ciudadano pueda acercarse a realizar sus consultas y reclamos, mientras que el resto del equipo recorre las calles de la zona entregando las *Guías básicas sobre derechos*. La selección de la locación se basa en el conocimiento subjetivo del equipo de la Dirección de Enlace, no se realiza un análisis en profundidad sobre cuáles son los barrios con menor cantidad de consultas y reclamos, o los barrios que cuentan con sedes descentralizadas cercanas y pese a ello los vecinos concurren a sedes lejanas.

Y la Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación realiza la difusión de esas actividades en los perfiles de redes sociales a pedido de la Dirección de Enlace con Organismos Públicos, Comunas y ONG's. Es la Unidad la que decide en qué medio y de qué manera compartirá la información solicitada.

**Gráfico 5 - Actores involucrados en el proceso de difusión solicitado por la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas**



En ambos casos, ya sea que se hable de la difusión digital o en la vía pública, la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas no participa ni de la planificación de la difusión de sus eventos. La Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación y la Dirección de Enlace con Organismos Públicos, Comunas y ONG's son quienes deciden los días en que se realizará la comunicación de las actividades, cuáles serán las redes sociales desde las que se efectuará la convocatoria y cuáles serán los puntos estratégicos donde repartir folletería.

En cuanto a la ejecución de las campañas de difusión, según explicó la Directora de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas los equipos de las sedes descentralizadas limitaron su intervención poniendo carteles en las sedes e invitando a las organizaciones barriales, organismos no gubernamentales y gubernamentales que conforman las redes de la zona y de las cuales los equipos participan. En ningún momento se incentivó a que los equipos de trabajo salieran a recorrer el barrio a entregar folletería tanto a los ciudadanos que pasaban por el barrio seleccionado como en los negocios que permitieran la exhibición de volantes sobre esas actividades.

Sumado a esto, tampoco se produce una planificación conjunta entre las áreas para pensar en un plan estratégico que combine y refuerce la difusión de las actividades. Tanto la Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación como la Dirección de Enlace con Organismos Públicos, Comunas y ONG's deciden de manera individual los días y horarios en que comunicarán a los ciudadanos las actividades de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas. Es decir, ninguna de las áreas comparte su planificación buscando detectar si la difusión se realiza al mismo momento o si, por el contrario, se complementa y se distribuye a lo largo de la semana.

Este proceso de difusión atraviesa toda comunicación externa que desee llevar adelante la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires. Y es en este contexto que se debe mencionar al destinatario de este proceso que es todo ciudadano que ve vulnerado alguno de sus derechos en la Ciudad de Buenos Aires.

La Defensoría entiende como vecino a todo aquel que vive, transita o trabaja en la Ciudad de Buenos Aires, ya que lo que define la intervención de la institución no es el lugar de residencia de la persona sino que el lugar donde no se esté cumpliendo un derecho ciudadano sea la propia Ciudad. Según lo detalla la Ley 3, puede dirigirse al Defensor del Pueblo cualquier persona física o jurídica, no constituye impedimento ni restricción alguna para ello la nacionalidad, el lugar de residencia, la edad, la internación en centro penitenciario o de reclusión. Esto significa que la institución brinda asesoramiento y orientación a todo aquel que inicie un primer contacto con el organismo. A su vez, si la queja se formula contra personas u organismos, o por actos, hechos u omisiones que no están bajo su competencia, el Defensor o Defensora del Pueblo está obligado a derivar la queja a la autoridad competente.

## **Definiendo la comunicación**

La **Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación** define la comunicación institucional de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires. En tanto la institución es un órgano de control, la coyuntura es la principal determinante de su agenda comunicacional y es la Unidad la que selecciona el medio de comunicación a través del cual se difundirá la información. En líneas generales, las noticias sobre actualidad se comparten a través de la página web mientras que la inmediatez de una actividad o evento se difunden a través de los perfiles en redes sociales.

Además, ante casos particulares de la cotidianeidad, la Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación solicita a las Direcciones temáticas de la institución la elaboración de material informativo específico. Tal fue el caso del desalojo de los manteneros de Avenida Rivadavia, hecho ante el cual se detectó la necesidad de confeccionar una *“Guía para la obtención de permisos en ferias, mercados y en el espacio público”*. Otro ejemplo se relaciona a la necesidad de generar la *“Guía sobre cómo leer las facturas de gas, luz y agua”* luego del tarifazo sufrido durante el 2016 en estos servicios.

Una vez que se cuenta con esas guías, la Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación las comparte a través de la biblioteca digital de la página web pero principalmente solicita a la **Dirección de Enlace con Organismos Públicos, Comunas**

y **ONG's** la difusión en vía pública del material impreso. A partir de ese momento, es esta última Dirección la que planifica dónde y cuándo se llevará a cabo la entrega.

Ahora bien, en aquellos casos en que la Dirección de Enlace con Organismos Públicos, Comunas y ONG's planifica las salidas para difundir las competencias de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires es ella misma quien decide el material a difundir. Cuando no hay una actividad o información específica para difundir y se planifica una salida a las calles de la Ciudad de Buenos Aires se reparten diarios sobre guías de diversos derechos que fueron confeccionadas con anterioridad. Ahora bien, en aquellos casos en que se confeccionan campañas de difusión sobre temáticas específicas se reparten las guías de acuerdo a ese pedido. Lo mismo ocurre cuando la Dirección participa en actividades en la Legislatura o en distintas Universidades donde no se entrega el diario de Guías básicas sobre derechos sino el último informe anual que da cuenta del accionar de la Defensoría de la Ciudad de Buenos Aires.

Es decir, a la hora de seleccionar el material a difundir en la vía pública se considera tanto el lugar donde se realizará como también el público objetivo. Y a propósito de esto, se deja entrever la visión acerca de la comunicación que tienen las distintas áreas involucradas con la comunicación de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires.

Ya sea que hablemos de una Dirección temática, de la Dirección de Enlace con Organismos Gubernamentales, Comunas y ONG's o de la Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación en tanto es la institución quien informa al ciudadano piensa desde una visión tradicional e instrumental donde la comunicación es meramente un instrumento, un canal para compartir información unidireccionalmente. Incluso las Direcciones temáticas organizan actividades donde se invita al ciudadano a participar de exposiciones, jornadas y charlas sobre derechos. En estos eventos sólo se persigue el cumplimiento de una de las misiones más básicas de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires relacionada con la difusión y protección de derechos pero no se incentiva la promoción de los mismos buscando la participación activa del ciudadano para modificar la situación que afecta su vida cotidiana.

Por su parte, la ***Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas*** comprende que la comunicación se trata de un intercambio. En las entrevistas se puede identificar que tanto la Subsecretaría como la Directora consideran que en ocasiones es el organismo quien debe iniciar el contacto con el ciudadano a partir de campañas de difusión que buscan informar, pero también tienen en cuenta que en muchas oportunidades es el propio ciudadano el que puede iniciar el intercambio y que



además debe ser escuchado atentamente ya que él cuenta con información valiosa y del que se puede aprender sobre procedimientos de solución de problemas.

Según el relato de los responsables, en más de una ocasión ha sucedido que el equipo de atención, a través de la escucha activa y la entrevista en profundidad detectó cómo el ciudadano solucionó un problema que tenía en la Provincia de Buenos Aires, por ejemplo, y luego esta información se volvió de suma importancia para poder asesorar a otros ciudadanos que se acercaron posteriormente por el mismo problema.

### **Sobre la comunicación de las sedes de atención presencial**

En líneas generales, la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires desarrolla un plan de difusión inclusivo abordando a todos los ciudadanos de la Ciudad de Buenos Aires. En ese sentido, y como se ha dicho anteriormente, desarrolla campañas en la vía pública donde se entregan *Guías básicas sobre Derechos* y folletería y a través de plataformas digitales comparte la información sobre los canales de contacto, notas de actualidad, actividades planificadas por la Defensoría y sus Direcciones temáticas junto a información institucional.

Las *Guías básicas de Derechos* fueron pensadas con el diseño de un periódico pero con su propia lógica a la hora de presentar la información. El frente de la publicación cuenta con un título que enuncia la problemática a desarrollar junto a los canales de contacto no presenciales como son el número telefónico de la Subdirección del Centro de Contacto, los perfiles en redes sociales y la página web institucional. Al dorso se comparte lo que podría pensarse como una nota editorial<sup>9</sup> donde se especifica la postura del organismo con respecto a la temática planteada.

---

<sup>9</sup> En tanto la nota editorial manifiesta la postura del medio, y no la de un individuo, no lleva la firma de quien la redacta. En el caso de la Defensoría del Pueblo, la nota es firmada por el Defensor.

Imagen 1 - Modelo diseño Guía básica de Derechos



En el periódico se desarrolla la temática enunciada en la portada y al llegar a la anteúltima página se presenta un listado de las 37 sedes de atención presencial para que el ciudadano pueda recibir orientación y asesoramiento cara a cara. El mismo se organiza de acuerdo a la zona de la Ciudad en donde se encuentran ubicadas las sedes y brinda nombre, domicilio y horario de atención pero no así el número de teléfono o la dirección de correo electrónico. Dato que cobra relevancia al pensar en aquellas sedes como las que se encuentran en los Centros de Acceso a la Justicia y a las que no se puede derivar el llamado desde el conmutador atendido por el Centro de Contacto.

Es decir, la difusión se focaliza en aquellos datos que permiten el contacto cara a cara entre el ciudadano y los equipos de atención de las sedes descentralizadas. De esta manera, si alguien quisiera comunicarse con una sede se vería casi obligado a concurrir presencialmente ya que en muchos casos no se brinda la información necesaria para el contacto no presencial. En aquellos casos en que el ciudadano desee realizar un primer contacto no presencial solo puede hacerlo por intermedio del 0800 a cargo del Centro de Contacto.

Asimismo **el listado con información de atención presencial no presenta una lógica que organice y jerarquice los datos**, como podría ser ordenarlo alfabéticamente. Sumado a esto, sólo se decidió diferenciar a las sedes pertenecientes a la Defensoría del Turista sino que además las mismas se presentan junto al resto de las sedes sin agruparlas cuando hay más de una por zona. Por el contrario, las sedes de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas, la Dirección de Villas y el Instituto

Contra la Discriminación se presentan intercaladas unas con otra sin ningún tipo de diferenciación.

Incluso el diseño de la información utilizado, es decir el degradado de color y las viñetas en forma de rombo, sólo responde a un concepto estético y no a claridad y jerarquización de la información. El diseño podría haber sido un recurso para diferenciar las sedes de acuerdo al área de pertenencia o para ordenarlas alfabéticamente acompañando el degradado de colores.

Imagen 2 - Diseño para difundir las sedes de atención presencial

**ATENCIÓN AL VECINO/A**  
 Defensoría CABA  
 0800 999 3722  
 LUNES A VIERNES DE 9 A 18 HORAS

La Defensoría cerca tuyo. En todos los barrios de la Ciudad podés encontrar la sede más cercana para realizar tus consultas y reclamos.

| Oeste                                                                                                                                      | Este                                                                                                   | Sur                                                                                                                                             | Norte                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SEDE FLORES</b><br>Carabobo 84<br>Lun a vie de 9 a 18 hs.                                                                               | <b>SEDE RETIRO</b><br>Punto 1 de la Terminal de Ómnibus Local 36<br>Lun a vie de 9 a 18 hs.            | <b>SEDE MONSERRAT</b><br>Venezuela 842<br>Lun a vie de 10 a 18 hs.                                                                              | <b>SEDE COLEGIALES</b><br>Delgado 771<br>Lun a vie de 9 a 16 hs.                                                               |
| <b>SEDE VILLA 15</b><br>Hubac y Martiniano Leguizamón.<br>Pqa. Virgen del Carmen. Manzana 8, Casa 35<br>Lun, mie, jue y vie de 10 a 14 hs. | <b>SEDE SANTA FE</b><br>Av. Santa Fe 1736<br>Lun a vie de 9 a 18 hs.                                   | <b>SEDE CONSTITUCIÓN</b><br>Subsuelo de la Estación de Trenes Local 60 B<br>Lun a vie de 10 a 16 hs.                                            | <b>SEDE MONSEÑOR JERÓNIMO PODESTÀ</b><br>Av. Gaona 1367<br>Martes de 16 a 18 hs.                                               |
| <b>SEDE LOS PILETONES (III)</b><br>Av. Lacarra y Ana María Janer<br>Mie y jue de 10 a 14 hs.                                               | <b>Defensoría del Turista SEDE PALERMO</b><br>Beruti 3345                                              | <b>Defensoría del Turista SEDE LA BOCA</b><br>Alfonso Dispenza Martín - La Boca<br>Av. P. de Mendoza 1835                                       | <b>SEDE FLORESTA</b><br>Sanabria 2440<br>Lun a vie de 9 a 15 hs.                                                               |
| <b>SEDE MATADEROS</b><br>Emilio Castro 7680<br>Lun a vie de 10 a 16 hs.                                                                    | <b>SEDE VILLA 31(II)</b><br>El Galpón, Sector Playón Oeste.<br>Miércoles, jueves y viernes 10 a 14 hs. | <b>Defensoría del Turista SEDE SAN TELMO</b><br>Defensa 1250                                                                                    | <b>SEDE LA CARBONILLA</b><br>Irrolles y Añasco Centro Comunitario Sector 2<br>Mie y vie 10 a 14 hs.                            |
| <b>SEDE VILLA 1.11.14</b><br>Pqa. Madre del Pueblo Av. P. Moreno y F. de la Cruz, Manzana 3 Casa 1<br>Lun a vie de 10 a 14 hs.             | <b>SEDE AMIA</b><br>Uriburu 650<br>Martes de 9 a 13 hs.                                                | <b>SEDE ABUELAS DE PLAZA DE MAYO</b><br>Av. Paseo Colón 484<br>Lun a vie de 9 a 18 hs.                                                          | <b>SEDE LACROZE</b><br>Centro de Adultos, Pensionados y Afiliados Colegiales Federico Lacroze 2751<br>Lun a vie de 10 a 17 hs. |
| <b>SEDE CILDAÑEZ</b><br>Avenida Derqui y Avenida La Salle<br>Mie y vie de 10 a 14 hs.                                                      | <b>SEDE CAJ ONCE</b><br>Av. Rivadavia 2690<br>Lun a vie de 9 a 16 hs.                                  | <b>SEDE VILLA 21.24</b><br>Av. Iriarte 3500<br>Casa de la Cultura<br>Lun, mar, jue y vie de 10 a 14 hs.                                         | <b>SEDE PLAYÓN DE CHACARITA</b><br>Fraga 900 Capilla Sagrado Corazón<br>Ma y jue de 10 a 14 hs.                                |
| <b>SEDE VILLA 20</b><br>Pala y Barros Pazos<br>Lun, mar, jue y vie de 10 a 14 hs.                                                          | <b>Defensoría del Turista SEDE RECOLETA</b><br>Pte. J. M. Quintana y Pte. R. M. Ortiz                  | <b>Defensoría del Turista SEDE PTO. MADERO</b><br>Av. Alicia Moreau de Justo 200 (Dique 4)                                                      |                                                                                                                                |
| <b>SEDE LOS PILETONES (I)</b><br>Ana M. Janer y Martínez Castro - Refugio 2, Bo. Fátima<br>Lun y vie de 10 a 14 hs.                        | <b>Defensoría del Turista SEDE CRUCEROS</b><br>Av. Ramón Castillo y Av. De los Inmigrantes             | <b>Defensoría del Turista SEDE SAN TELMO II</b><br>Defensa 1302                                                                                 |                                                                                                                                |
|                                                                                                                                            | <b>SEDE PZA. MISERERE</b><br>Estación de la línea A de subtes<br>Lun a vie de 9 a 15 hs.               | <b>SEDE CAJ CONSTITUCIÓN</b><br>Salta 2007<br>Lun a vie de 10 a 16 hs.                                                                          |                                                                                                                                |
|                                                                                                                                            | <b>Defensoría del Turista SEDE FLORIDA</b><br>Florida y Marcelo T de Alvear                            | <b>DEFENSORÍA LGBT</b><br>(Gobernador, Gays, Bisexuales y Trans) Av. de Mayo 881 2do. Piso "J"<br>Lun a vie de 10 a 18 hs.                      |                                                                                                                                |
|                                                                                                                                            | <b>SEDE VILLA 31(I)</b><br>Plazoleta del Encuentro del Barrio Salidas<br>Lunes de 13 a 17 hs.          | <b>SEDE RODRIGO BUENO</b><br>Cto. Comunitario Rodrigo Bueno, Blvd. Elvira Rawson de Dellepiane y Av. España, Manzana 3<br>Martes de 10 a 14 hs. |                                                                                                                                |

Esta desorganización en cuanto a la presentación de la información sobre la atención presencial se mantiene al analizar la **sección “Sedes” de la página web** de la Defensoría. En este caso también **se presenta un listado de sedes sin una lógica que**

**organice la información** y es por eso que entre las primeras sedes enunciadas se encuentran aquellas que comienzan con la letra C y la última nombrada empieza con la letra I.

Al igual que en la difusión impresa, existe una diferenciación entre los espacios de atención presencial de la Defensoría del Turista, que se encuentran agrupados al finalizar el listado de sedes, de aquellas a cargo de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas, la Dirección de Villas y el Instituto Contra la Discriminación, que se encuentran intercaladas en el listado.

Ahora bien, en la difusión digital se detecta que **no se corrobora la información que se comparte sobre la atención presencial** de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas. Al nombre de la sede, el domicilio y horario de atención se le suma la información de los números telefónicos y la dirección de correo electrónico. En ocasiones, la dirección del correo electrónico responde al mail genérico de consultas@defensoria.org.ar del cual es responsable de dar una respuesta el Centro de Contacto. De esta manera, no se toma en cuenta el hecho de que todas las sedes descentralizadas cuentan con una dirección de correo electrónico que responde cada equipo de trabajo.

Una vez más, a la hora de comunicar la información de las sedes descentralizadas se priorizan los datos de atención presencial descuidando aquellos que contemplan la atención no presencial de estos espacios. Este hecho no solo produce una concentración del volumen de visitas que se reciben diariamente en las sedes sino que también obstaculiza la comunicación con las sedes en tanto es otra área la que responde la consulta del ciudadano.

Al mismo tiempo, **se especifican estados que no son correctos**. Tal es el caso de Sede Miserere que se difunde como temporalmente cerrada por reformas pese a que ya ha reanudado la atención presencial. En el caso de Sede Constitución la misma se difunde como abierta pero se encuentra temporalmente cerrada debido a las reformas que se están efectuando en la Estación de Trenes.

En cuanto a la página de inicio de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires [www.defensoria.org.ar](http://www.defensoria.org.ar) se observa que el primer *llamado a la acción*<sup>10</sup> promociona el contacto no presencial a través de la atención telefónica del Centro de Contacto y de los perfiles en redes sociales.

---

<sup>10</sup> El llamado a la acción es un botón, un enlace o una frase que busca atraer la atención de un potencial cliente para convertirlo en un cliente efectivo. En el caso de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires, refiere al contenido que logra que el ciudadano al que se le ha vulnerado algún derecho inicie un contacto con la institución.

**Imagen 3 - Página de inicio de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires**



Incluso cuando en esa primera pantalla se observa un recuadro que interpela desde la pregunta *¿Dónde estamos?*, se debe comenzar a bajar en la página de inicio para que esa información capte la atención de quien la navega. Lo mismo ocurre con el menú lateral secundario donde el botón que direcciona a la sección de sedes se encuentra al final y donde también se debe comenzar a navegar el menú hacia abajo para encontrarse con dicha opción.

Además, en dicho recuadro se ofrece la opción de buscar una sede de atención presencial por zona, esto es algo que luego no se cumple ya que el listado de sedes no presenta una lógica que lo ordene y tampoco un buscador que facilite encontrar el dato deseado.

Ya sea en la difusión presencial como en la digital, se observa cómo se obstaculiza la relación entre la institución y el ciudadano en tanto no se desarrolla un plan integral sobre todos los canales de contacto sino que se privilegian unos sobre otros, además de no contar con una jerarquización estratégica de la información y tampoco con un orden que responda a la relevancia del dato otorgado al ciudadano.

### **Las consultas y reclamos presenciales**

Durante el año 2016 y el primer semestre del año 2017, **el 77% de los trámites iniciados en la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires se efectuó de manera presencial y sólo un 12% de manera no presencial**. El 11% restante fue iniciado por pedido de las Direcciones temáticas o del Defensor del Pueblo de la Ciudad.

El 71% del total de trámites fue ingresado por el equipo de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas que tiene a su cargo la atención presencial en las 16 sedes concentradas en ocho de las quince Comunas de la Ciudad de Buenos Aires.

En este sentido, desde la Dirección de Políticas Descentralizadas se considera que el proceso de apertura de sedes es primordial para ofrecer espacios en todas las Comunas facilitando el acceso de los ciudadanos a la institución. Ahora bien, las sedes también cuentan con canales no presenciales como el telefónico y el correo electrónico para que los ciudadanos puedan ponerse en contacto con los equipos de trabajo de cada una de ellas. Pero, como se ha dicho, los mismos no son difundidos por la institución.

La atención presencial a cargo de la Dirección cobra mayor relevancia al observar que el 5% de las consultas y reclamos fueron realizados por personas que se encuentran en situación de calle. Incluso, en ocasiones, estas consultas y reclamos superan los efectuados por aquellas personas que residen en algunas Comunas de la Ciudad.

Es por eso que para lograr la inclusión y acceso a la Defensoría del Pueblo por parte de los ciudadanos en situación de calle, se ofrecen y promocionan espacios de atención cara a cara. Vale remarcar que estos grupos no cuentan con herramientas para acceder a una atención a través de canales no presenciales y las sedes son su único canal de contacto con la institución.

**Tabla 3 - Relación Comuna de la sede vs Comuna de residencia del ciudadano**

| COMUNA SEDE | COMUNA DE RESIDENCIA DEL CIUDADANO |    |     |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |    | EN SIT. DE CALLE | TOTAL |
|-------------|------------------------------------|----|-----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------------|-------|
|             | 1                                  | 2  | 3   | 4  | 5  | 6  | 7   | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |                  |       |
| 1           | 18%                                | 2% | 8%  | 8% | 4% | 2% | 3%  | 3% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 4%               | 65%   |
| 2           | 1%                                 | 1% | 1%  | 1% | 1% | 0% | 0%  | 0% | 0% | 0% | 0% | 1% | 1% | 1% | 1% | 0%               | 9%    |
| 3           | 1%                                 | 0% | 3%  | 1% | 0% | 0% | 0%  | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 1%               | 8%    |
| 6           | 0%                                 | 0% | 0%  | 0% | 0% | 0% | 0%  | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0%               | 0%    |
| 7           | 0%                                 | 0% | 0%  | 0% | 0% | 2% | 6%  | 1% | 1% | 1% | 1% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0%               | 13%   |
| 9           | 0%                                 | 0% | 0%  | 0% | 0% | 0% | 0%  | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0%               | 1%    |
| 10          | 0%                                 | 0% | 0%  | 0% | 0% | 0% | 0%  | 0% | 0% | 1% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0%               | 1%    |
| 13          | 0%                                 | 0% | 0%  | 0% | 0% | 0% | 0%  | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 2% | 0% | 1% | 0%               | 3%    |
| TOTAL       | 20%                                | 3% | 13% | 9% | 5% | 4% | 10% | 4% | 4% | 4% | 3% | 3% | 4% | 4% | 4% | 5%               | 100%  |

Ahora bien, la orientación y asesoramiento que brinda el equipo de atención presencial de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas también alcanza a aquellos ciudadanos que cuentan con un domicilio de residencia. En estos casos, una manera de medir el cumplimiento del objetivo de ampliar y afianzar lazos entre el ciudadano y la Defensoría es a partir del análisis de la concentración de consultas y reclamos.

En este sentido se observa como las sedes de la Comuna 1, conformada por los barrios de Retiro, San Nicolás, Puerto Madero, San Telmo, Montserrat y Constitución, atienden el mayor volumen de demanda de asesoramiento y orientación por parte de los ciudadanos. Pero el 56% de ese total son consultas que el ciudadano realiza en Sede



Central donde recibe la orientación de los especialistas de cada una de las Direcciones temáticas.

Lo mismo ocurre con las sedes de la Comuna 2 y 7, que son las otras dos sedes que atienden mayor volumen de consultas. Sus equipos de trabajo comparten los edificios con la Unidad de Inquilinos y del Consejo de Mediación, Conciliación y Arbitraje. Dado que los ciudadanos valoran el asesoramiento de los expertos, se acercan a estos espacios en busca de su opinión sobre derechos de inquilinos y resolución pacífica de problemas entre particulares.

De la lectura de la tabla 3 también se concluye que las sedes de las Comunas 6, 9, 10 y 13 son las menos seleccionadas por los vecinos para acercarse a consultar o reclamar por la vulneración de sus derechos. En el caso de la sede de la Comuna 6, hay que aclarar que el bajo volumen de consultas puede deberse al hecho de que comenzó a brindar atención presencial a mediados del año 2017 y solo permanece abierta durante seis horas una vez por semana.

En cuanto al análisis de la coincidencia entre la Comuna de la sede y de la Comuna de residencia del ciudadano, se observa que en el 63% de los casos las personas concurren a sedes que no pertenecen a su Comuna de residencia. Principalmente esto ocurre con las personas que concurren a las sedes de la Comuna 1 y 2 reforzándose el hecho de que los vecinos prefieren recibir asesoramiento directo de los equipos de las Direcciones temáticas.

Asimismo, aquellos ciudadanos que residen en la Comuna 10 son los únicos que concurren a los espacios de atención presencial cercanos a su domicilio y que la Defensoría del Pueblo pone a disposición para asesorarlos y orientarlos. Esto permitiría pensar que los ciudadanos de esta Comuna poseen un mayor conocimiento sobre las sedes de atención presencial o al menos sobre aquellas que se encuentran cercanas a su domicilio.

**Tabla 4 - Coincidencia entre la Comuna de la sede y la Comuna de residencia del ciudadano**

| COMUNAS<br>CON SEDE | COINCIDENCIA CON<br>COMUNA DE<br>RESIDENCIA |     | EN SIT. DE<br>CALLE | TOTAL |
|---------------------|---------------------------------------------|-----|---------------------|-------|
|                     | SI                                          | NO  |                     |       |
| 1                   | 18%                                         | 43% | 4%                  | 65%   |
| 2                   | 1%                                          | 7%  | 0%                  | 9%    |
| 3                   | 3%                                          | 3%  | 1%                  | 8%    |
| 6                   | 0%                                          | 0%  | 0%                  | 0%    |
| 7                   | 6%                                          | 7%  | 0%                  | 13%   |
| 9                   | 0%                                          | 0%  | 0%                  | 1%    |
| 10                  | 1%                                          | 0%  | 0%                  | 1%    |
| 13                  | 2%                                          | 1%  | 0%                  | 3%    |
| TOTAL               | 32%                                         | 63% | 5%                  | 100%  |

Otro aspecto a considerar que permite medir la difusión de las sedes de atención presencial de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas radica en analizar cuáles son los barrios de pertenencia de los ciudadanos que consultan y reclaman eligiendo un trato cara a cara. Con relación a esto, se observa que los ciudadanos de los barrios Balvanera, Caballito, Constitución, Flores y Monserrat son quienes realizan el mayor volumen de consultas y reclamos representando el 36%.

Por el contrario, aquellas personas que residen en los barrios de Agronomía, Coghlan, Parque Chas, Puerto Madero, Versalles, Villa Ortúzar, Villa Real y Villa Riachuelo son quienes menos contacto presencial mantienen con la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires. Sus consultas y reclamos sólo representan el 2% del total de trámites que se inician en la institución.

Asimismo, las consultas de los ciudadanos que viven en Belgrano, Boedo, Chacarita, Colegiales, Floresta, Liniers, Mataderos, Monte Castro, Nueva Pompeya, Núñez, Parque Avellaneda, Parque Chacabuco, Parque Patricios, Paternal, Saavedra, San Nicolás, Vélez Sarsfield, Villa Crespo, Villa del Parque, Villa Devoto, Villa Gral. Mitre, Villa Luro, Villa Pueyrredón, Villa Santa Rita, Villa Soldati, Villa Urquiza representan el 32% del total de trámites. Es decir, el contacto iniciado por los ciudadanos de estos veintiséis barrios no llega a superar el porcentaje de los cinco barrios con mayor volumen de consultas.

A partir de lo expuesto hasta el momento, resulta evidente que Sede Central sigue siendo un punto de referencia para todos los vecinos de la Ciudad de Buenos Aires ya que allí se recibieron más de la mitad de las consultas realizadas de manera presencial en las sedes de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas.

Por otra parte, las sedes todavía no han logrado afianzarse en sus barrios y Comunas, y es por eso que en ocasiones los ciudadanos recorren gran parte de la Ciudad de Buenos Aires para recibir atención cara a cara. Tal es el caso de las personas que residen en las Comunas 11 y 12 que se acercan principalmente a las sedes de la Comuna 1.

Los vecinos con domicilio en Comunas que no cuentan con sedes de la Defensoría se acercaron en mayor medida a Sede Central y en segunda instancia a las sedes más cercanas.

Además, las sedes donde trabajan los equipos de Direcciones temáticas concentraron el 88% del total de las consultas del periodo analizado. Este es el caso de las sedes de la Comuna 1, 2 y 7. En este sentido, los vecinos eligieron acercarse a Sede Central, donde recibieron asesoramiento de todas las Direcciones, pero también a Sede



Santa Fe y Sede Flores, donde fueron asesorados por temáticas relacionadas a los derechos de los inquilinos y la resolución pacífica de conflictos entre particulares que ofrece el Consejo de Mediación, Conciliación y Arbitraje.

Asimismo se destaca la necesidad de planificar campañas de difusión de los canales integrales de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas en lugares con gran afluencia de vecinos como son plazas, bocas de subtes y/o esquinas emblemáticas en los barrios Agronomía, Belgrano, Boedo, Chacarita, Coghlan, Colegiales, Floresta, Liniers, Mataderos, Monte Castro, Nueva Pompeya, Núñez, Parque Avellaneda, Parque Chacabuco, Parque Chas, Parque Patricios, Paternal, Puerto Madero, Saavedra, San Nicolás, Vélez Sarsfield, Versalles, Villa Crespo, Villa del Parque, Villa Devoto, Villa Gral. Mitre, Villa Luro, Villa Ortúzar, Villa Pueyrredón, Villa Real, Villa Riachuelo, Villa Santa Rita, Villa Soldati, Villa Urquiza.

A través del análisis de las consultas ingresadas en las sedes de las Comunas 2 y 7, se observa que al contar diariamente con personal de los equipos de trabajo del Consejo de Inquilinos y el Consejo de Mediación, Conciliación y Arbitraje se han constituido como referentes a la hora de solicitar asesoramiento sobre estas temáticas. Por este motivo, se recomiendan campañas de difusión sobre el abanico temático sobre el que trabaja la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires. De esta manera, el vecino sabrá que puede concurrir a dichas sedes para consultar sobre cualquier derecho vulnerado remarcando la idea de descentralizar la atención facilitando al vecino la relación con el organismo.

En el caso de las sedes que brindan asesoramiento solo una vez por semana se recomienda desarrollar campañas de difusión sobre día y horario de la sede como así también la difusión en zonas aledañas. De esta manera se incentiva el lazo y el contacto entre el ciudadano y la Defensoría del Pueblo.

### **La visión interna acerca de la atención presencial**

Al encuestar al equipo de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas, el **86% indicó que el canal más elegido por el ciudadano para realizar consultas y reclamos en la Defensoría del Pueblo es el presencial**. En el 54% de las respuestas la calidez del trato cara a cara es el motivo por el cual este canal es el más seleccionado para iniciar contacto con la institución.

**Tabla 5 -Canal más elegido por el ciudadano para iniciar contacto con la Defensoría del Pueblo**

| Canal más elegido por el ciudadano | % Rta |
|------------------------------------|-------|
| Presencial                         | 86%   |
| Redes sociales                     | 8%    |
| Telefónico                         | 3%    |
| Portal del vecino                  | 3%    |
| Total                              | 100%  |

Los agentes reconocieron en un 25% que la rapidez en la atención influye en la elección del canal de contacto presencial sobre otros. Se destaca que al ingresar a las sedes no se deben realizar largas filas hasta lograr ser asesorado por un profesional y que por el contrario, el trato es casi inmediato debiendo esperar sólo unos minutos hasta concretarse la atención por parte del equipo de la mesa de atención.

Esta ventaja también es reconocida por la Directora de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas quien afirmó que al analizar las encuestas de satisfacción realizadas a los ciudadanos que se contactan de manera no presencial, el 59% se muestra insatisfecho con la rapidez de atención. La principal sugerencia suele ser la necesidad de incorporar personal a la Subdirección del Centro de Contacto para evitar esperar más de media hora en línea. Pese a esto, reconoce que se requiere trabajar sobre la agilización de las visitas que se efectúan con el simple propósito de conocer el estado del trámite iniciado en la institución. En estos casos el ciudadano realiza una doble espera ya que en primera instancia es atendido por los agentes de la mesa de atención y luego debe recibir el asesoramiento de los especialistas de las Direcciones temáticas.

Asimismo, los encuestados indicaron que el 21% de los ciudadanos que eligen el contacto presencial lo hacen porque no cuentan con los medios necesarios para comunicarse telefónicamente o no cuentan con acceso y con las competencias para hacerlo a través de los canales digitales como el correo electrónico o los perfiles en redes sociales.

Cabe señalar que el 14% de los agentes consideró que los ciudadanos seleccionan canales no presenciales para iniciar el contacto con la Defensoría del Pueblo ya que brindan mayor comodidad. En el caso de las redes sociales y el portal del vecino la consulta o reclamo se puede efectuar en cualquier momento del día y en cualquier lugar donde se encuentre la persona. En el caso del llamado telefónico si bien se debe efectuar dentro del horario de atención, el ciudadano puede realizarlo desde cualquier lugar sin necesidad de movilizarse hasta una sede.

Por otra parte, el 75% de los encuestados respondió considerar necesaria la ejecución de campañas de difusión de las sedes de atención presencial. La gran mayoría coincidió en que los vecinos desconocen que cuentan con una sede cercana a su domicilio, hecho que produce la concentración de consultas y reclamos en las sedes con más trayectoria. Según lo conversado con la Directora de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas, en aquellos casos en que el ciudadano recibe asesoramiento y se le solicita documentación para gestionar una respuesta a su reclamo ellos se acercan a la sede más cercana a su domicilio para completar el trámite. También se incentiva que esa información sea enviada al correo electrónico de la sede para agilizar la tramitación de una solución en tanto no es necesario esperar a que el ciudadano pueda concurrir nuevamente y, de esta manera, facilitar y agilizar el reclamo.

**Tabla 6 -Necesidad de difundir sedes de atención presencial**

| ¿Por qué consideras necesario realizar mayor difusión sobre las sedes de atención presencial? |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Desconocimiento de sedes                                                                      | 79%         |
| Incrementar la participación ciudadana                                                        | 21%         |
| <b>TOTAL</b>                                                                                  | <b>100%</b> |

No obstante, hubo un 25% de agentes que respondió no ser necesaria la difusión de las sedes. El motivo de esta opinión radica en el hecho de que consideran que la Dirección no cuenta con el personal suficiente para dar respuesta al incremento de consultas y reclamos que se produciría si se acercara una mayor cantidad de ciudadanos a recibir asesoramiento y orientación.

Por otro lado, en las entrevistas realizadas, la Directora de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas resaltó la importancia de contar con campañas de difusión de las sedes y sus canales de contacto. Ahora bien, también planteó la necesidad de contar con acuerdos de trabajo con las Direcciones temáticas a efectos de poder agilizar y mejorar la atención que se le brinda a los ciudadanos. Sobre esto, mencionó que en ocasiones los criterios de apertura de trámite no son lo suficientemente claros, hecho por el cual los agentes deben solicitar la confirmación para poder iniciar el trámite que dará lugar a las gestiones administrativas que buscarán resolver la problemática por la que se acercó el ciudadano.

Por último, se consultó a los equipos de trabajo de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas por el medio más efectivo para realizar campañas de difusión. El 59% respondió que la comunicación en la vía pública es el medio de mayor alcance para difundir las sedes de atención presencial. También

seleccionaron la televisión (18%), las actividades con redes barriales (18%) y las redes sociales (6%) como medios para compartir información con el ciudadano.

En conclusión, los equipos de trabajo de la Dirección reconocen la atención presencial como el principal canal de contacto seleccionado por los ciudadanos para iniciar un primer encuentro con la Defensoría. Además, indican que la concentración de consultas y reclamos se produce por el desconocimiento de sedes. Es por este motivo que consideran fundamental desarrollar campañas de difusión en las diversas Comunas de la Ciudad de Buenos Aires.

Pero los agentes también reconocen que, en ocasiones, los ciudadanos seleccionan la atención no presencial ya que brinda mayor comodidad a la hora de iniciar el contacto con la institución.

### **Conocimiento del ciudadano sobre las sedes de atención presencial**

A lo largo del mes de octubre se realizaron 250 encuestas a aquellos ciudadanos que se acercaron a las tres sedes con mayor volumen de consultas, Sede Central, Sede Flores y Sede Santa Fe para medir su conocimiento sobre los canales de contacto de la Defensoría del Pueblo y también su conocimiento acerca de las funciones de la institución.

El 69% de los ciudadanos que respondió la encuesta reside en una de las 9 Comunas donde la Defensoría del Pueblo tiene presencia. El 50% de ese total desconocía la posibilidad de acercarse a una sede descentralizada en su Comuna. Y fueron los vecinos de las Comunas 3 (92%), 6 (100%), 13 (60%) y 15 (100%) quienes se mostraron menos informados sobre este aspecto. La sede de la Comuna 6, Casa Podestá, abrió en junio de 2017 y solo atiende una vez en la semana, por lo que al tratarse de una nueva sede podría explicarse que aún no se encuentra asentada en el barrio necesitando generar lazos con organismos barriales y los ciudadanos residentes de esta Comuna. Este hecho podría explicar su desconocimiento. Ahora bien, la situación de las otras tres sedes es muy diferente ya que comparten el espacio con otros organismos gubernamentales y organizaciones barriales. En estos casos es necesario intensificar la relación con redes, organismos y organizaciones instaladas en estas Comunas con el objetivo de afianzar las derivaciones entre organismos. Pero también pone de manifiesto la necesidad de difundirlas.

**Tabla 7 - Comunas con sedes y la coincidencia con la Comuna en donde se inicia la consulta o reclamo**

| Comunas con sedes | Coincidencia entre sede y Comuna |            | Total       |
|-------------------|----------------------------------|------------|-------------|
|                   | No                               | Si         |             |
| 1                 | 0%                               | 100%       | 100%        |
| 2                 | 33%                              | 67%        | 100%        |
| 3                 | 92%                              | 8%         | 100%        |
| 6                 | 100%                             | 0%         | 100%        |
| 7                 | 18%                              | 82%        | 100%        |
| 10                | 24%                              | 76%        | 100%        |
| 13                | 60%                              | 40%        | 100%        |
| 15                | 100%                             | 0%         | 100%        |
| <b>Total</b>      | <b>47%</b>                       | <b>53%</b> | <b>100%</b> |

Incluso cuando poco más de la mitad de los ciudadanos encuestados sabe que pueden acercarse a una sede cercana a su domicilio, el 83% prefirió realizar su reclamo o consulta en otro lugar. Al indagar sobre los motivos de dicha decisión, indicaron que se basaron en recomendaciones (26%), cercanía con el trabajo (23%) y porque al concurrir a esas sedes recibirían asesoramiento por parte de los equipos de las Direcciones temáticas (21%).

**Tabla 8 - ¿Por qué eligió concurrir a esta sede?**

| Motivo                            | %           |
|-----------------------------------|-------------|
| Recomendación                     | 26%         |
| Cerca de mi trabajo               | 23%         |
| Asesoramiento de las Direcciones  | 21%         |
| Derivado desde Centro de Contacto | 11%         |
| Pasé por la puerta                | 7%          |
| Referentes hablando en tv         | 5%          |
| Internet                          | 2%          |
| <b>Total</b>                      | <b>100%</b> |

Ahora bien, la recomendación y la derivación desde otro organismo representan el 51% del motivo de conocimiento de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires mientras que las campañas de difusión en vía pública representan el 17%. Como se remarcó anteriormente, si bien es de suma importancia afianzar los lazos con organismos gubernamentales, no gubernamentales y barriales también se deben planificar difusiones que generen lazos directos entre la institución y el ciudadano, sin necesidad de que un tercero medie dicha relación.

Pero el desconocimiento sobre los canales presenciales no se replica al consultar acerca de otras maneras de contactar a la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires que conforman el Sistema Integral de Atención al Vecino. Se podría esperar que el ciudadano conozca únicamente la sede a la que se acercó principalmente por

recomendación y derivación, pero sorprende ver que esta situación sólo se da en el 28% de los ciudadanos que respondió la encuesta. Por el contrario, el 72% demostraron conocimiento sobre otros canales de contacto. Los ciudadanos saben que tienen la posibilidad de comunicarse de manera telefónica, el correo electrónico y el portal del vecino. En menor medida nombraron la aplicación móvil y las redes sociales como espacios para recibir asesoramiento sobre derechos ciudadanos. Esto demuestra y remarca la necesidad de contar con campañas y actividades que contribuyan a difundir los canales presenciales, uno de los pilares del Sistema Integral de Atención Al Vecino.

Asimismo se detecta un bajo nivel de conocimiento sobre las funciones de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad ya que sólo el 42% respondió conocer alguno de estos aspectos. Todos los ciudadanos encuestados respondieron saber que la institución defiende derechos, el 69% sabía que promueve derechos y el 47% está al tanto sobre el hecho de que la institución tiene a su cargo el Centro de Protección de Datos Personales. Pero el principal desconocimiento se relacionó con la posibilidad de presentar proyectos de ley, el 75% respondió no saber que la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires tenía esta capacidad.

Ahora bien, la defensa de derechos es la función más conocida y en consonancia el 74% de los ciudadanos respondió que le interesaría recibir información sobre derechos ciudadanos sin poder especificar los que serían de mayor interés. Muy lejos de esto, también indicaron que sería interesante contar con mayor información sobre las competencias de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires (8%) y conocer los proyectos ley presentados (6%). En menor medida nombraron derechos específicos relacionados a previsional (4%) y discapacidad (4%), el trabajo realizado conjuntamente con otros organismos (4%) y actividades organizadas por la institución (1%).

A la hora de indicar el medio para recibir esa información, el 44% de los ciudadanos encuestados respondió que las redes sociales son el canal más acorde para la difusión. Un 25% prefiere informarse a través de la televisión mientras que un 16% prefiere la difusión en vía pública. El 15% restante eligió radios y diarios como el medio adecuado para que la institución comparta sus comunicaciones y haga conocer sus competencias.

En conclusión, en el apartado anterior se observó que los ciudadanos en muchas ocasiones pese a contar con una sede en su Comuna prefieren concurrir a sedes más alejadas. A partir de las encuestas realizadas, se podría afirmar que esto se debe al desconocimiento que tiene el ciudadano sobre el proceso de descentralización que inició en el año 2014 cuando Alejandro Amor asumió como Defensor del Pueblo de la Ciudad

de Buenos Aires. Pero además porque el ciudadano recibe recomendaciones de amigos y familiares donde realizar su consulta o reclamo, como así se acerca derivado desde otro organismo.

Asimismo, los ciudadanos tienen conocimiento sobre los canales no presenciales que forman parte del Sistema Integral de Atención al vecino pero no ocurre lo mismo con los presenciales. Los ciudadanos ingresan a los organismos incentivados por la curiosidad que genera la cartelería de un lugar o las campañas en la vía pública, ya sea que se acercan a consultar sobre las competencias de los organismos o un problema que tienen y desean saber si tiene solución. Es por eso que se recomienda la utilización de cartelería para dar visibilidad a las sedes como así también la planificación de campañas en vía pública.

Ahora bien, las acciones anteriormente mencionadas no deben dejar de lado los medios de comunicación nombrados por los ciudadanos como los más adecuados para recibir información sobre derechos y competencias de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires. Ellos nombraron las redes sociales como el principal medio por el que preferirían informarse, seguido de la televisión. En este contexto es que se podría pensar las redes sociales como un lugar donde difundir el Sistema Integral de Atención al Vecino y analizar la posibilidad de contar con espacios en programas de televisión abierta, para lograr llegar a todos los ciudadanos y no sólo aquellos que puedan disponer del dinero para pagar el cable.

### **Fortalecer para cumplir con los objetivos**

La utilización de la matriz de análisis **FODA** permitió la sistematización de la información analizada hasta el momento. La misma contribuyó a la descripción del contexto interno y externo de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad permitiendo detectar acciones estratégicas para alcanzar la situación objetivo.

En el caso específico de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas, las **fortalezas** se asocian a las posibilidades e intereses relacionados con el fortalecimiento de la atención presencial. El eje central de la política adoptada por Alejandro Amor, actual Defensor del Pueblo, es contar con espacios cercanos a los lugares donde el ciudadano se moviliza diariamente. Es siguiendo este ideal que la Dirección de Políticas Descentralizadas abrió, hasta el momento, 16 sedes en las quince Comunas de la Ciudad.

Asimismo, el hecho de participar en redes barriales permite generar lazos con organismos y organizaciones, incentivando la derivación entre organismos y la

colaboración conjunta para lograr una solución a la consulta o reclamo. De esta manera, se espera generar un mayor conocimiento de las sedes de atención presencial.

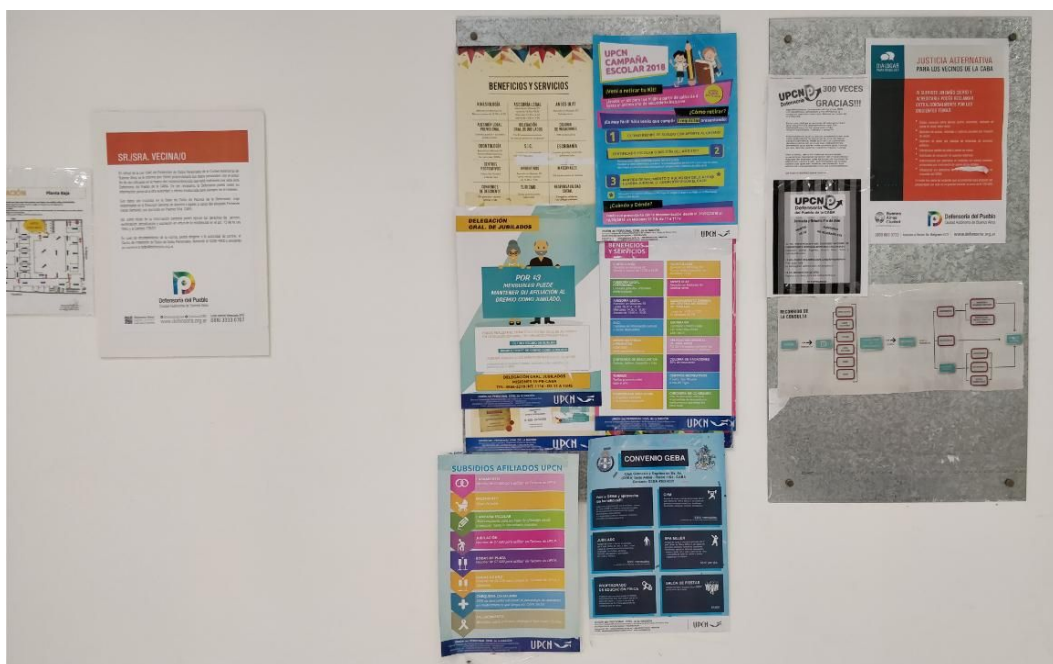
En cuanto a las **debilidades** internas de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas se pueden distinguir dos grupos. Por un lado, se asocian a la definición de la información y la ejecución de las campañas de difusión. La Dirección no participa en la toma de decisión sobre los datos de los canales de atención presencial. Esto implica que, en ocasiones, la Dirección no tiene incidencia sobre la información que se comunica acerca de su trabajo. Pero además, no existe un circuito que corrobore los datos que se le brindan al ciudadano.

Sumado a esto, los equipos de la Dirección consideran necesaria la difusión de las sedes ya que remarcan que, en muchas ocasiones, los ciudadanos desconocen que cuentan con un lugar más cercano a su domicilio donde acercarse a recibir asesoramiento y orientación. Pero además el ciudadano desconoce que puede contactar a los equipos de las sedes de manera no presencial. La mayor preocupación es ejecutar campañas de difusión integral que permitan informar al ciudadano para que a partir del conocimiento sobre las sedes descentralizadas y sus canales de contacto puedan decidir cuál es el lugar que le queda más cómodo y que mejor se amolda a su rutina para consultar por la vulneración de un derecho.

Por último, la Directora de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas remarcó la necesidad de contar con una cartelera meramente institucional. Actualmente, y como se observa en la imagen 4, la comunicación interna y externa se mezcla en un mismo espacio. Gran parte de la información que allí se publica tiene como destinatarios a los empleados de la institución y pertenece al gremio de Unión del Personal Civil de la Nación. Las comunicaciones para los ciudadanos se pierden y gran parte se encuentra por fuera de la cartelera y junto al plan de evacuación.



Imagen 4 - Carteleras de Sede Belgrano



En cuanto a las **oportunidades** que brinda el contexto externo, la Defensoría del Pueblo creó la Dirección de Enlaces con Organismos Públicos, Comunas y ONG's para lograr un mayor reconocimiento institucional y de sus espacios de trabajo. El rol de esta Dirección es la generación de lazos con organismos y organizaciones barriales pero además su personal realiza el trabajo de difusión de las sedes. El mismo consiste tanto en la entrega de guías con la información sobre los espacios de atención presencial donde el ciudadano puede acercarse a consultar o reclamar por un derecho vulnerado pero también se mantienen conversaciones con las personas que transitan la Ciudad, informándoles sobre los canales de contacto que la Defensoría pone a disposición. En estas ocasiones, el personal de la Dirección de Enlace deriva a la persona a la sede más cercana.

Además, al entrevistar a la Directora de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas como al encuestar a su equipo de trabajo todos remarcaron que su mayor oportunidad radica en el hecho de que las sedes de atención presencial permiten que cualquier ciudadano pueda iniciar contacto con la Defensoría sin importar su sector social o sus capacidades digitales. En este sentido, las sedes potencian la accesibilidad de todo ciudadano a la institución.

Por el contrario, entre las **amenazas** externas se plantea la posibilidad de la definición de una nueva política ante el cambio del Defensor del Pueblo. Si bien durante los últimos dos mandatos el proceso de apertura de sedes se afianzó, no se puede garantizar que este continúe.

Asimismo, la Defensoría del Pueblo obtiene su presupuesto a través de la aprobación de la Legislatura porteña. Esto implica que el dinero destinado a solventar los gastos de las sedes queda sujeto a la partida presupuesto que se le otorgue a la institución.

De igual modo, el hecho de que los ciudadanos cuenten con un bajo nivel de conocimiento sobre la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas marca una amenaza para el desarrollo del trabajo. Es en este contexto que se vuelve necesaria la difusión de las sedes de atención presencial. Ya que no solo es importante contar con espacios que permitan un mayor acceso a la institución por parte de toda la sociedad, sino que además estos deben ser conocidos por todos los ciudadanos.

|                                                     | POSITIVO<br>POTENCIAR PARA ALCANZAR OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                             | NEGATIVO<br>OBSTÁCULOS A SUPERAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>INTERNO</b><br>ATRIBUTOS DE<br>LA<br>INSTITUCIÓN | <b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sedes en 8 de las 15 Comunas de la Ciudad de Buenos Aires.</li> <li>- Vínculos con organismos barriales.</li> </ul>                                                                                            | <b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas no participa en la toma de decisiones sobre la difusión de las sedes.</li> <li>- No existe un circuito de control sobre la información que se comparte sobre las sedes.</li> <li>- Desconocimiento de las sedes descentralizadas y sus canales de contacto.</li> <li>- En la cartelera institucional se comparte información para el ciudadano y también para los empleados de la institución.</li> </ul> |
| <b>EXTERNO</b><br>ATRIBUTOS<br>DEL CONTEXTO         | <b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Enlace con Organismos Públicos, Comunas y ONG's entabla relaciones con vecinos y organismos.</li> <li>- Acceso a la Defensoría del Pueblo por parte de todos los sectores sociales.</li> </ul> | <b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio de enfoque con la asunción de un nuevo Defensor del Pueblo.</li> <li>- Presupuesto.</li> <li>- Bajo nivel de conocimiento de sedes descentralizadas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## **Árbol de problemas**

A partir del análisis, entendemos que el problema focal de la atención presencial de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires se relaciona con la ineficiente e ineficaz comunicación externa.

En primer lugar, en las sedes descentralizadas se observa una atención ineficaz. Actualmente, cuando el ciudadano concurre para realizar una consulta sobre el estado de su trámite debe realizar una doble espera. La primera se efectúa para ser atendido por los agentes de atención presencial quienes derivan la consulta a la Dirección temática que se encuentra gestionando una solución. Mientras que la segunda espera remite al asesoramiento que brindan los especialistas de las Direcciones temáticas.

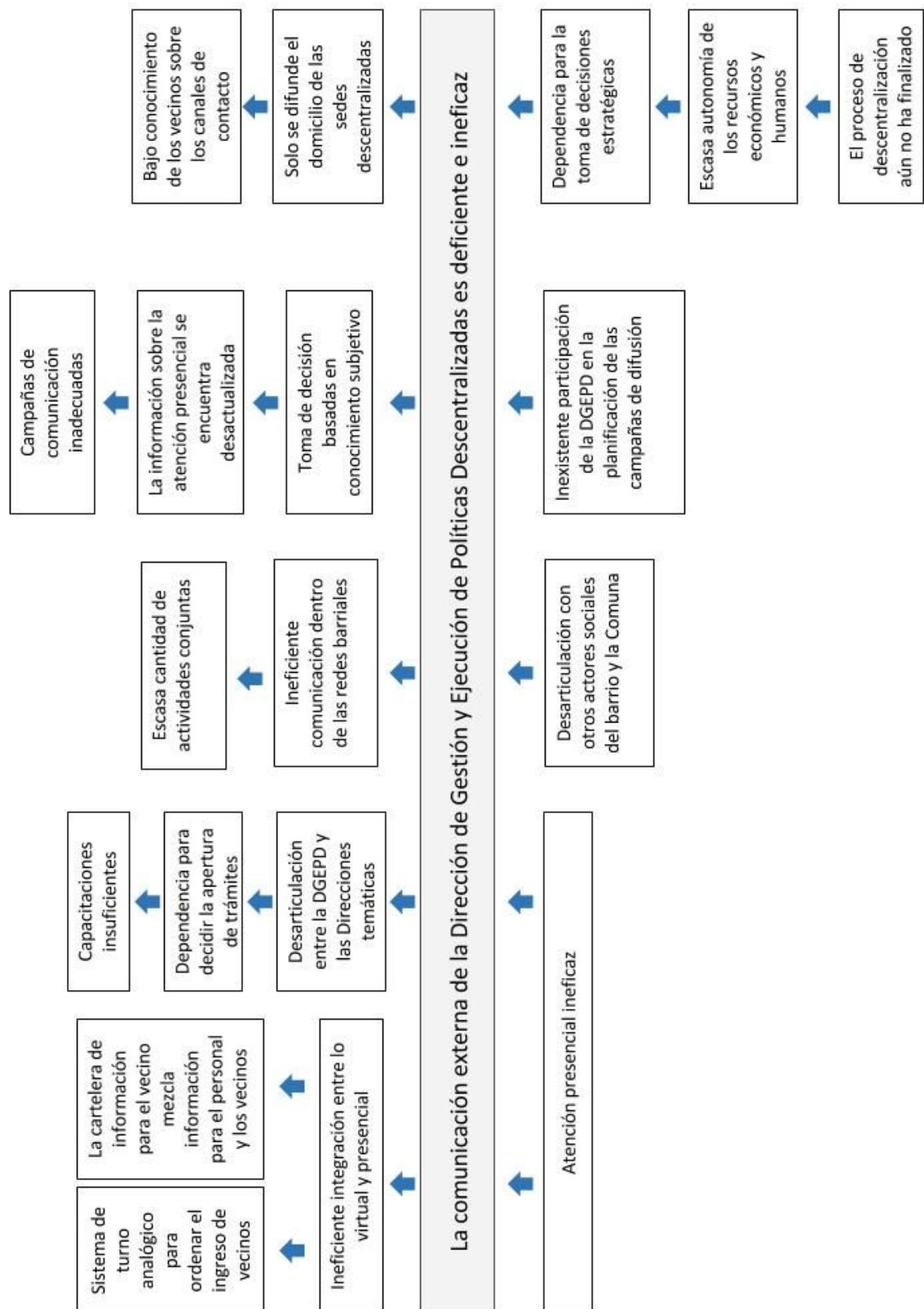
A su vez, el ciudadano no cuenta con la información para conocer los requisitos sobre la documentación necesario para iniciar un trámite en la institución o los pasos previos con los que se debe cumplir.

Sumado a esto, si bien los equipos de atención pueden brindar asesoramiento sobre las temáticas de intervención y la documentación que se debe presentar al iniciar un trámite, no pueden definir la apertura del mismo. Para ello, deben consultar con los especialistas de la Dirección temática que tomará el trámite.

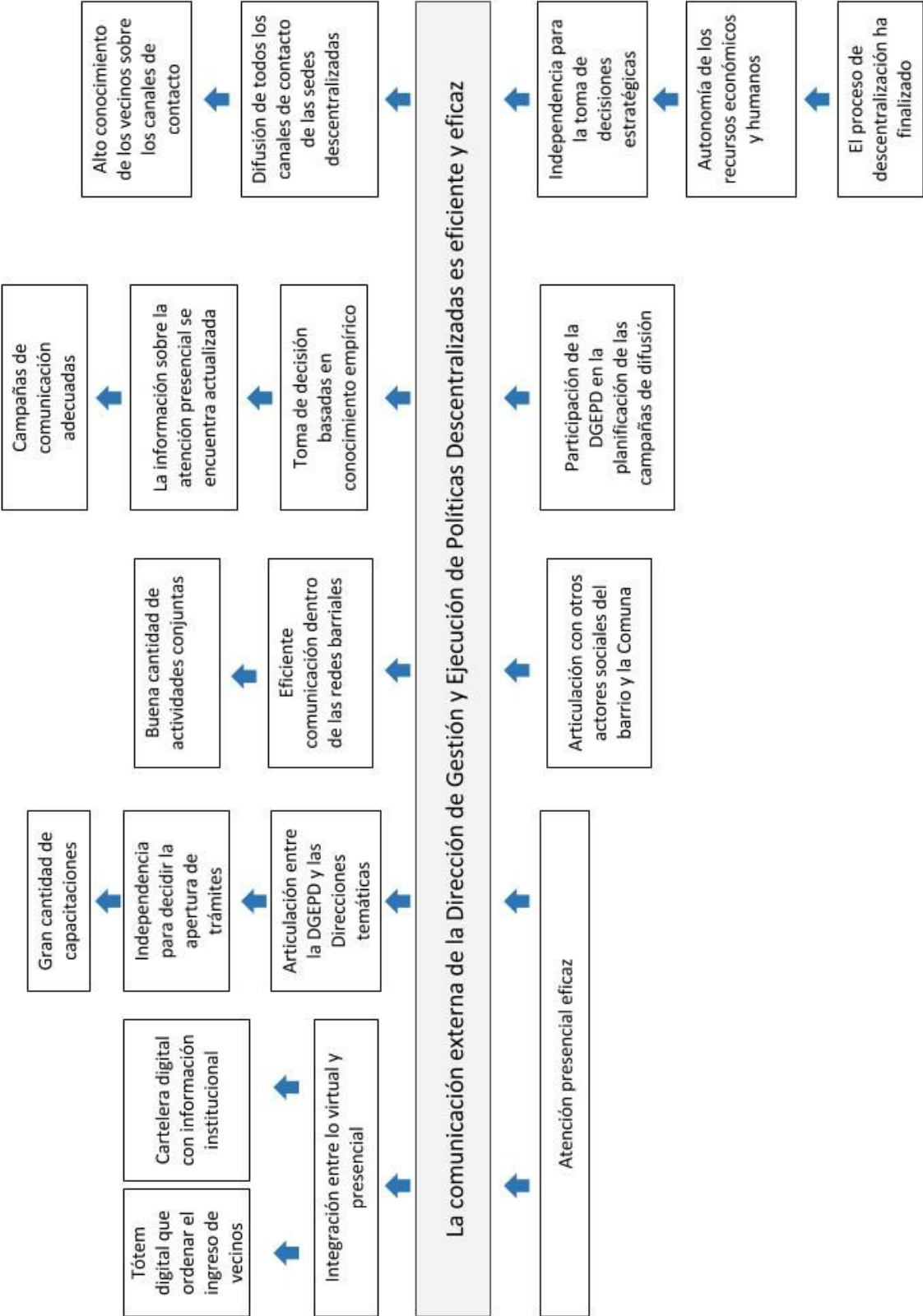
En segundo lugar, los equipos de trabajo a cargo de la atención presencial participan de redes barriales donde la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires tiene presencia. Ahora bien, el trabajo conjunto no responde a decisiones estratégicas que afiance la relación entre las instituciones y los ciudadanos de la zona. Se realizan derivaciones informales y se realizan escasas actividades que den visibilidad a la red y los organismos y organizaciones que participan en ella.

En tercer lugar, las decisiones sobre la información y difusión sobre la atención presencial se realiza de manera subjetiva sin hacer participe a la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas de la toma de esas decisiones. Por otra parte, al no contar con la cooperación de la Dirección a cargo de la atención presencial los datos que se comparten con los ciudadanos en muchas ocasiones se encuentran desactualizados y no se verifican.

Por último, el hecho de que el proceso de descentralización no haya finalizado también influye en el problema focal de esta situación. Actualmente el presupuesto y las decisiones no se toman de manera estratégica en tanto quienes están a cargo de la difusión no cuentan con un amplio conocimiento sobre las sedes descentralizadas. Esta situación se refleja en el bajo conocimiento que tienen los ciudadanos sobre los canales de contacto de la atención presencial.



Árbol de soluciones



# Planificación

## Plan de comunicación estratégica para mejorar y difundir la atención presencial de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires.

**Objetivo:** Mejorar la calidad de la atención presencial y difundir sus canales de contacto para fortalecer el vínculo entre la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas y los ciudadanos que viven y transitan en la Ciudad de Buenos Aires.

### 1. Programa “Atención a la atención”

**Meta:** En el lapso de 18 meses se mejorará y organizará la atención presencial en el 80% de las sedes descentralizadas.

#### 1.1. Proyecto “Organizando la atención de las sedes”

**Descripción:** Este proyecto es el punto de partida del programa, sus actividades buscarán mejorar la calidad de la atención presencial. Para ello, se implementarán mejoras cuyo fin último será el de agilizar la atención presencial de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas. La implementación de las mejoras se realizará en distintas etapas a lo largo de los 18 meses que durará el programa, comenzando por las sedes descentralizadas con mayor volumen de consultas hasta llegar a aquellas que realizan menor cantidad de asesoramientos.

**Justificación y finalidad:** actualmente al ingresar a las sedes descentralizadas el ciudadano solicita un número de atención ante un turnero manual y se sienta en la sala a la espera de ser atendido. En este procedimiento no se diferencia el tipo de consulta por el cual la persona concurrió hasta dicho lugar. Además, el ciudadano no recibe la asistencia del personal sino que debe guiarse por los carteles de señalización o en su defecto consultar con el personal de seguridad.

Es en este contexto que el proyecto buscará optimizar y agilizar la atención presencial a partir de la diferenciación del tipo de consulta que el ciudadano desea realizar. Asimismo perseguirá la organización de los datos e información que se le comunican a toda persona que ingresa a cualquiera de las sedes descentralizadas.

**Beneficiarios:** los ciudadanos y la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas.

**Responsables:** Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas, Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación, Unidad de Modernización, esta última encargada de las innovaciones tecnológicas para mejorar el trabajo de la institución.

**Recursos a utilizar (humanos, económicos, de infraestructura):** se utilizarán los recursos humanos e infraestructura de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires.

Se estima un presupuesto de \$3.288.400 para la implementación del tótem digital y la cartelera digital.

**Indicadores para la evaluación:** A través del análisis estadísticos se medirá la implementación de las mejoras en la atención presencial. A su vez, se utilizarán registros de implementación y asistencia para llevar el control de las sedes descentralizadas que se van modernizando y el seguimiento de los agentes que reciben las capacitaciones.

## **Actividades**

### **A.1. Licitación e implementación “Tótem autogestión digital”**

**Descripción:** se iniciará el proceso de licitación para contar en un 80% de las sedes con un tótem digital que permita brindar números de manera digital. A través de una interfaz simple y amigable, el ciudadano deberá responder si se acercó por primera vez a la institución o si lo hace para realizar el seguimiento de un trámite que ya ha iniciado. En el primer caso también deberá responder el tema por el cual se acercó eligiendo dentro de las categorías temáticas que utiliza la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires. Luego de ello, la máquina imprimirá un turno de atención junto a los requisitos básicos que se requieren para iniciar un trámite en la institución.

Ahora bien, en aquellos casos en que la persona desee realizar el seguimiento del trámite deberá ingresar su documento de identidad y el sistema le informará las gestiones realizadas hasta el momento.

Se comprarán 22 tótems de autogestión digital para distribuir entre las sedes y se adaptarán las pantallas que actualmente se utilizan con el sistema de turno analógico.

**Responsables:** Unidad de Modernización - Proveedor externo.

**Duración:** 18 meses

### **A.2. Capacitación sobre el tótem digital**

**Descripción:** a fin de que todos los equipos de trabajo de las sedes descentralizadas puedan asistir a los ciudadanos, se realizará una capacitación sobre el funcionamiento del tótem digital. Además, se compartirán nociones básicas sobre el funcionamiento técnico para poder solucionar pequeños problemas que afecten el trabajo diario.

**Responsables:** Unidad de Modernización junto a la empresa ganadora de la licitación.

**Duración:** 1 mes

### **A.3. Definir el equipo de trabajo “Tenés quien te guíe”**

**Descripción:** la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas dispondrá equipos de trabajo para asistir a los ciudadanos que diariamente llegan a las sedes descentralizadas. Los agentes se encontrarán junto a las máquinas de autogestión brindando asistencia al ciudadano que lo requiera y además solucionando cualquier inconveniente tecnológico que pueda surgir.

A su vez, ellos serán los encargados de organizar la sala de espera cuando las personas concurren a recibir asesoramiento o iniciar un nuevo trámite. En este último caso, le solicitarán al ciudadano que corrobore los pasos previos y la documentación necesaria para dar intervención a la Defensoría del Pueblo mientras aguardan para ser atendidos.

Ahora bien, en aquellos casos en que la persona solicite conocer el estado de su trámite los agentes brindarán su asistencia a efectos de poder dar respuesta a la consulta de manera inmediata y sin necesidad de ser atendido por los equipos de atención o las Direcciones temáticas.

**Responsables:** Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas

**Duración:** 1 mes

### **A.4. Implementación de una cartelera digital**

**Descripción:** para modernizar la atención que se brinda a las personas que se acercan diariamente a las sedes descentralizadas, se dispondrán carteleras digitales e interactivas donde se pueda consultar la información de todos los espacios de atención presencial que tiene la Defensoría del Pueblo junto a los distintos medios de contacto de cada uno de ellos. Además, se compartirán los datos de los organismos y organizaciones



barriales con las que se trabaja conjuntamente en el marco de las redes barriales en aquellas Comunas donde la institución tiene presencia.

La información que se compartirá en esta cartelera será definida por la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas y la Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación.

Se comprarán 16 pantallas de 50 pulgadas junto a los marcos digitales. El software será desarrollado por la Unidad de Modernización de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires. La instalación la realizarán conjuntamente la Unidad de Modernización y la Subdirección de Inventario y Suministros.

**Responsables:** Unidad de Modernización y Subdirección de Inventario y Suministros.

**Duración:** 6 meses

### ***A.5. Capacitación sobre la cartelera digital***

**Descripción:** luego de la implementación de las carteleras digitales en las sedes descentralizadas, se efectuará una capacitación a todos los equipos de trabajo con el objetivo de poder asistir a los ciudadanos que tengan dificultades para utilizarlas.

A medida que se vayan instalando las carteleras, la Unidad de Modernización realizará la capacitación de los agentes que trabajan en cada una de las sedes descentralizadas.

**Responsables:** Unidad de Modernización

**Duración:** 6 meses

## **1.2. Proyecto “Creando acuerdos de trabajo”**

**Descripción:** se realizarán reuniones entre los referentes de las sedes descentralizadas, los directores de Políticas Descentralizadas y las Direcciones temáticas a efecto de poder definir problemáticas que permitan que los agentes de la atención cara a cara inicien trámites sin necesidad de consultar o hacer esperar al ciudadano para ser atendido por los especialistas del área.

**Justificación y finalidad:** los equipos de trabajo de la atención presencial a cargo de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas no cuentan con autonomía para decidir sobre las problemáticas que darán curso a un reclamo administrativo gestionado por las Direcciones temáticas de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires.

Con la finalidad de agilizar el proceso de atención, se detecta la necesidad de realizar acuerdos de trabajo acerca de temáticas que siempre generan el inicio de un

trámite formal dentro del organismo. Junto a ellos, se definirán los requisitos necesarios para gestionar una respuesta al ciudadano.

**Beneficiarios:** los ciudadanos

**Responsables:** Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas

**Recursos a utilizar (humanos, económicos, de infraestructura):** se utilizarán los recursos humanos y las instalaciones de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires, por lo que no se requerirá de un presupuesto extra.

**Indicadores para la evaluación:** se realizarán análisis estadísticos para detectar la cantidad de trámites iniciados sin la atención de la Dirección temática y se analizará el tiempo que los vecinos permanecen en la institución, desde que solicitan turno hasta que se inicia denuncia y se termina la atención. Asimismo, se llevará un registro de los agentes capacitados sobre las mejoras acordadas con las Direcciones temáticas con el objetivo de agilizar la atención presencial.

## **Actividades**

### **A.1. Acuerdo de trabajo “Simplificación y agilización del inicio de trámites”**

**Descripción:** Para mejorar la calidad de la atención y disminuir el tiempo de espera del ciudadano que concurre a las sedes descentralizadas, se realizarán acuerdos de trabajo con las Direcciones temáticas.

Para ello, se mantendrán reuniones de las que participarán los referentes de las sedes descentralizadas, la Directora de Políticas Descentralizadas, los Directores de las áreas temáticas y la Directora de Calidad y Capacitación. En ellas se revisará el índice temático que utiliza la Defensoría para categorizar los trámites, de esta manera se garantizará conversar acerca de todas las cuestiones sobre las que gestionan las Direcciones temáticas.

El resultado de estas reuniones será plasmado por escrito con el detalle de las problemáticas que se inician sin asesoramiento de la Dirección específica y los requisitos indispensables para iniciar el trámite. Los acuerdos estarán disponibles en una carpeta compartida a la que tendrán acceso los agentes. A su vez, estos acuerdos serán revisados y actualizados trimestralmente para evitar la toma incorrecta de trámites.

**Responsables:** Dirección de Calidad y Capacitación

**Duración:** 6 meses

## **A.2. Capacitación “Inicia si cumple los requisitos”**

**Descripción:** una vez consensuados los acuerdos de trabajo para la apertura inmediata de trámites, la Dirección de Calidad y Capacitación planificará la capacitación de todo el personal de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas. Serán las propias Direcciones temáticas las que explicarán las bases y condiciones para el inicio de trámites.

A medida que los acuerdos sean modificados, se planificarán nuevas capacitaciones con el objetivo de actualizar el conocimiento de los agentes. De todas maneras, los agentes contarán con manuales donde queden plasmados los acuerdos realizados con las Direcciones con el objetivo de contar con un material de consulta.

**Responsables:** Dirección de Calidad y Capacitación

**Duración:** 12 meses

## **2. Programa “Afianzándose en el barrio”**

**Meta:** En el lapso de un año, se espera realizar un relevamiento que brinde información que permita intervenir sobre la situación particular de los barrios de las quince Comunas de la Ciudad de Buenos Aires.

### **2.1. Proyecto “Conociendo el barrio”**

**Descripción:** Este proyecto definirá los responsables de coordinar y llevar adelante un relevamiento que permita conocer la realidad de los espacios territoriales en los que se encuentran inmersas las instituciones. A tal efecto, se efectuará una encuesta a los ciudadanos que viven y transitan los barrios de las quince Comunas de la Ciudad de Buenos Aires. Las preguntas estarán orientadas a conocer en profundidad las situaciones que atraviesan diariamente las personas encuestadas.

**Justificación y finalidad:** El trabajo de las redes barriales se efectúa “puertas adentro” de cada institución. La intervención de cada una de ellas se limita a la problemática planteada por el ciudadano que se acerca para recibir asesoramiento o realizar una consulta que ayude a mejorar su experiencia diaria en el barrio.

Actualmente las instituciones no realizan relevamientos sobre las situaciones que afectan la realidad del ciudadano, sin embargo se vuelve imprescindible que los participantes de las redes utilicen herramientas que le permitan conocer la situación barrial en la que se encuentran inmersos y de esa manera poder intervenir sobre ella a efectos de mejorarla.

**Beneficiarios:** los ciudadanos que viven y transitan la Ciudad de Buenos Aires.

**Responsables:** responsables designados de las redes barriales.

**Recursos a utilizar:** se utilizarán los recursos de las instituciones que conforman las redes barriales, por lo que no se requiere un presupuesto para este proyecto.

**Indicadores para la evaluación:** la encuesta cumplirá una muestra aleatoria y producirá un informe que permita planificar actividades de intervención para modificar la situación de los barrios. Además se efectuarán informes que permitan medir todas las actividades de este programa.

## **Actividades**

### **A.1. Definición de coordinadores**

**Descripción:** se organizará una reunión entre todos los participantes de las redes barriales donde se acordarán los coordinadores de las actividades que planifiquen. Ellos serán los responsables de cumplir con la calendarización acordada para cada una de las tareas.

**Responsables:** los equipos de trabajo de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas que participan de las redes barriales.

**Duración:** 1 reunión de dos horas

### **A.2. Relevamiento "Conociendo el barrio"**

**Descripción:** se diseñará una encuesta que indague sobre las problemáticas que afectan diariamente la experiencia de transitar o vivir en cada barrio. También medirán el nivel de conocimiento sobre las instituciones que intervienen en dicha zona junto a sus competencias.

A partir de los resultados de las encuestas se elaborará un Informe que determine y jerarquice las problemáticas barriales.

**Responsables:** coordinadores designados por los participantes de las redes barriales.

**Duración:** 3 meses

## **2. Proyecto "Consolidar vínculos"**

**Descripción:** Este proyecto buscará generar espacios de articulación que fomenten el vínculo entre la Defensoría del Pueblo y los actores sociales de los barrios de las Comunas de la Ciudad de Buenos Aires.

**Justificación y finalidad:** Actualmente no existe un circuito de derivación entre los organismos y organizaciones que conforman las redes barriales. Las mismas se realizan de manera informal sin notificar a la institución que atenderá en segunda instancia al ciudadano. Tampoco se utiliza un formulario con logo institucional que formalice la derivación.

**Beneficiarios:** los ciudadanos que viven y transitan la Ciudad de Buenos Aires.

**Responsables:** Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas

**Recursos a utilizar:** se utilizarán los recursos e infraestructura de las instituciones que participan de las redes barriales, por lo que no se requiere un presupuesto específico.

**Indicadores para la evaluación:** Se mantendrá un registro donde queden asentadas las derivaciones recibidas y el organismo que la realizó. A partir de esta información, se efectuarán reportes trimestrales que permitan mejorar el circuito de derivación.

## **Actividades**

### **A.1. Circuito de derivación**

**Descripción:** se realizará una reunión para definir un circuito de derivación entre las organizaciones y organismos que participan de las redes barriales y temas en los que cada una tiene intervención. Se deberá definir un formulario membretado con los datos básicos que formalicen la derivación así como también un responsable a quien contactar para realizar la atención del ciudadano.

**Responsables:** Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas

**Duración:** 1 reunión de tres horas

### **A.2. Evaluación del circuito de derivación**

**Descripción:** A los tres meses de implementado el circuito de derivación, los equipos de trabajo de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires organizarán una reunión para evaluar su funcionamiento. A tal efecto, se solicitará que cada organismo elabore un informe sobre la cantidad de derivaciones realizadas, recibidas y el tiempo de resolución de cada una de las problemáticas.

En caso de ser necesario, se determinarán ajustes que mejoren la calidad del servicio brindado al ciudadano.

**Responsables:** Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas

**Duración:** 2 reunión de tres horas

### **A.3. Jornadas sobre Derechos Ciudadanos**

**Descripción:** Luego de realizar los relevamientos para conocer la situación barrial, los equipos de trabajo de la Defensoría del Pueblo planificarán charlas sobre aquellos derechos vulnerados en cada una de las zonas en las que se cuenta con presencia y sus lugares aledaños. Para ello, contarán con el respaldo de las Direcciones temáticas quienes estarán a cargo de exponer sobre cada una de las problemáticas explicando las competencias de la institución y las posibilidades de gestionar una solución a dicha situación.

En las Jornadas también participarán las organizaciones barriales que conforman las redes y podrán exponer y explicar a los vecinos su intervención en la comunidad.

Se realizará una charla por mes. Se exceptuarán los meses de enero y febrero debido a que corresponden con el período vacacional.

**Responsables:** los equipos de trabajo de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas

**Duración:** 16 meses

### **A.4. Sede Itinerante**

**Descripción:** para lograr una mayor inserción en los diferentes barrios, la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires dispondrá de una sede itinerante que recorra puntos estratégicos de la Ciudad que se encuentren alejados de las sedes existentes. La misma consistirá en una camioneta con un trailer plateado con el logo de la Defensoría. Además, en su interior contará con una mesa y dos sillas donde entrevistar a los ciudadanos que se acerquen.

Estas sedes itinerantes brindarán atención presencial una vez por semana durante seis horas a partir del mediodía y buscarán fortalecer el vínculo con las organizaciones que participan de las redes barriales y los ciudadanos que habitualmente concurren a ellas.

De esta manera, la Defensoría y las organizaciones barriales podrán aumentar y mejorar su llegada a aquellos barrios en los que las redes no cuentan con espacios de atención presencial incentivando el acercamiento con los ciudadanos.

**Responsables:** Dirección de Enlaces con Organismos Públicos, Comunas y ONG's junto a los coordinadores seleccionados por los participantes de las redes barriales.

**Duración:** 18 meses

### **3. Programa “Escuchándonos”**

**Meta:** La Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas participará del 70% de las reuniones donde se defina la información a comunicar sobre la atención presencial y las actividades para su difusión.

#### **3.1. Proyecto “Comité interdirecciones de planificación”**

**Descripción:** este proyecto incentivará el trabajo conjunto entre la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas, la Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación y la Dirección de Enlace con Organismos Públicos, Comunas y ONG's. Se espera que a partir del análisis de datos empíricos y la experiencia de cada sector se tomen decisiones estratégicas para comunicar la información relacionada a la atención presencial de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires.

**Justificación y finalidad:** actualmente la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires no cuenta con una comunicación estratégica sobre la atención presencial. Las decisiones se toman en base a conocimientos subjetivos sin analizar la información que posee la institución, tampoco se hace partícipe de las decisiones a la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas, encargada de dicha atención.

Para revertir esta situación, se propone la realización mensual de una mesa de trabajo donde se defina conjuntamente la información a comunicar y se planifique la manera en que se efectuará su difusión. A su vez, se planificará un circuito de seguimiento de los datos para verificar semanalmente su actualización.

**Beneficiarios:** los ciudadanos y la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas

**Responsables:** quienes coordinen el proyecto serán los Directores de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas y de Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación.

**Recursos a utilizar:** se utilizarán los recursos humanos y de infraestructura de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires.

**Indicadores para la evaluación:** se utilizarán planillas de asistencia para corroborar la participación de todos los actores involucrados en este programa. Además, se confeccionará una planilla de seguimiento donde quede registrada la verificación semanal de la información que se comparte con el vecino.

## Actividades

### A.1. Mesa de trabajo “Definamos juntos la información”

**Descripción:** los Directores de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas y la Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación se reunirán mensualmente para definir la información sobre la atención presencial que se comunicará ante los diversos medios sociales, la folletería y las Guías básicas sobre Derechos.

**Responsables:** la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas será la responsable de organizar mensualmente las mesas de trabajo.

**Duración:** estas mesas se realizarán una vez al mes durante 18 meses y tendrán una duración de 4 horas.

### A.2. Mesa de trabajo “A planificar se ha dicho”

**Descripción:** los Directores de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas; Enlaces con Organismos Públicos, Comunas y ONG's y la Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación se reunirán mensualmente para definir las estrategias comunicacionales a desarrollar a la hora de difundir la información sobre la atención presencial. En estas reuniones se determinarán los medios, días y horarios para realizar campañas de difusión.

A su vez, durante la primera mesa de trabajo se definirán los requisitos para solicitar la difusión de actividades específicas gestionadas por la Dirección de Políticas Descentralizadas.

**Responsables:** la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas será la responsable de organizar mensualmente las mesas de trabajo.

**Duración:** estas mesas se realizarán una vez al mes a lo largo de 18 meses y tendrán una duración de 4 horas.

### A.3. Seguimiento “Verificando los datos”

**Descripción:** con el objetivo de corroborar la información sobre la atención presencial que se comparte con el ciudadano, se programará el envío de un correo electrónico automático desde la dirección de correo de la Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación. En el mismo se compartirá el listado de sedes descentralizadas junto a la información acordada en las Mesas de trabajo, el cual deberá ser verificado y en caso de notificar inconsistencias deberán ser notificadas respondiendo dicho correo electrónico.



**Responsables:** la Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación es la responsable de programar el envío del correo electrónico para la verificación de la información junto a la actualización de la misma, en aquellos casos que sea necesario. Por el contrario, será el Subdirector de Políticas Descentralizadas el responsable de corroborar la información e informar las modificaciones necesarias.

**Duración:** este seguimiento se realizará semanalmente durante 18 meses.

## **Programa 4 “Los canales de contacto de la atención presencial”**

**Meta:** en un lapso de un año se buscará Incrementar un 40% el conocimiento que tienen los ciudadanos sobre los canales de atención de las sedes descentralizadas.

### **1. Proyecto “Difundiendo los canales de contacto”**

**Descripción:** este proyecto planificará campañas de difusión para que el ciudadano conozca todos los canales de contacto a través de los cuales puede comunicarse con los equipos de trabajo de las sedes descentralizadas.

**Justificación y finalidad:** hasta el momento, la difusión de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas está centralizada en el domicilio de los espacios a donde el ciudadano puede concurrir en busca de atención presencial. De esta manera, se dejan de lado o se da menor importancia a los datos relacionados con la comunicación no presencial de las sedes.

Este proyecto hace hincapié en la necesidad de contar con una comunicación estratégica que integre todos los canales a través de los cuales se puede iniciar un contacto con los equipos de trabajo de las sedes descentralizadas. De este modo, se lograría mejorar la calidad de atención que recibe el ciudadano. Al contar con todos los datos de una sede descentralizada, se facilita el contacto con los equipos de trabajo.

**Beneficiarios:** los ciudadanos.

**Responsables:** la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas, la Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación y la Dirección de Enlace con Organismos Públicos, Comunas y ONG's.

**Recursos a utilizar:** se utilizarán los recursos humanos y de infraestructura de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires.

En cuanto a los recursos económicos, se estima un presupuesto de \$432.000 para realizar campañas de difusión.

**Indicadores para la evaluación:** se realizarán informes mensuales a través de las métricas brindadas por las diversas herramientas digitales que se utilizarán para la

difusión de los canales de contacto de las sedes descentralizadas. En cuanto a la sede itinerante, se analizará el volumen de consultas que genera junto a una encuesta de satisfacción acerca de la posibilidad de contar con una sede itinerante.

## **Actividades**

### **A.1. Configuración de fichas en Google My Business**

**Descripción:** Google My Business permite crear, de manera gratuita, fichas que organizan los datos que se comunican en los motores de búsqueda de Google y Google Maps. La Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación gestionará el perfil de cada una de las sedes descentralizadas para difundir los datos de todos los canales de contacto. Se cargará la información relacionada al domicilio, teléfono, correo electrónico y los horarios de atención de cada una de las zonas en donde la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires tiene presencia.

**Responsables:** Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación

**Duración:** 1 semana

### **A.2. Campaña de difusión en Google Adwords Express**

**Descripción:** se planificarán campañas en Google Adwords Express con el objetivo de promocionar las fichas creadas en Google My Business. De esta manera, se buscará alcanzar un mayor conocimiento sobre todos los canales de contacto a través de los cuales el ciudadano puede realizar una consulta en las sedes descentralizadas.

**Responsables:** Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación

**Duración:** 18 meses

### **A.3. Campaña de difusión en Facebook**

**Descripción:** La herramienta Facebook Ads permite dirigir los anuncios que se efectúan en la plataforma de acuerdo a la ubicación en la que se encuentre la persona. Se utilizará esta herramienta para derivar tráfico a las guías de derechos elaboradas por la Defensoría.

**Responsables:** Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación

**Duración:** 18 meses

#### **A.4. Campañas de difusión en vía pública**

**Descripción:** La Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas analizará el volumen de consultas que ingresan en cada una de las sedes y también la concordancia entre el barrio del ciudadano y el lugar al que se acerca a efectuar su consulta o reclamo. A partir de dicha información, junto a la Dirección de Enlace con Organismos Públicos, Comunas y ONG's planificarán campañas de difusión en vía pública en lugares estratégicos de aquellas zonas con menor volumen de consultas. También se solicitará cubrir espacios cercanos a las sedes descentralizadas para que los ciudadanos conozcan sus canales de contacto y sepan que existe un espacio cercano donde realizar consultas y reclamos cuando un organismo público o una empresa privada vulnera sus derechos ciudadanos.

Las campañas se planificarán para la última semana del mes. Esta decisión se fundamenta y se relaciona con la planificación del Programa "Escuchándonos ya que será a fin de mes cuando se cuente con la impresión de la nueva folletería donde se plasme la actualización de los datos sobre las sedes descentralizadas.

**Responsables:** Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas y la Dirección de Enlace con Organismos Públicos, Comunas y ONG's

**Duración:** 18 meses y se solicitará una campaña por mes.

# Presupuesto

| Nº                                                        | Concepto                                        | ¿Se cuenta con el recurso? | Cantidad    | Precio unitario   | Precio total        |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------|-------------|-------------------|---------------------|
| <b>1. Programa "Organizando la atención de las sedes"</b> |                                                 |                            |             |                   |                     |
| <b>1.1. Costos del personal</b>                           |                                                 |                            | <b>1040</b> | <b>\$ 400,00</b>  | <b>\$ 32.000,00</b> |
| 1.1.1.                                                    | Honorarios del personal de la institución       | Sí                         | 960         | \$ -              | \$ -                |
| 1.1.2002.                                                 | Honorarios del proveedor                        | No                         | 80          | \$ 400            | \$ 32.000,00        |
| <b>1.2. Equipos</b>                                       |                                                 |                            | <b>78</b>   | <b>\$ 152.600</b> | <b>\$ 3.251.600</b> |
| 1.2.1.                                                    | Tótem autogestión digital con impresora térmica | No                         | 22          | \$ 130.000        | \$ 2.860.000        |
| 1.2.2.                                                    | Software tótem autogestión digital              | No                         | 22          | \$ 5.000          | \$ 110.000          |
| 1.2.3.                                                    | Marco táctil 50"                                | No                         | 16          | \$ 5.600          | \$ 89.600           |
| 1.2.4.                                                    | Pantalla para marco táctil 50"                  | No                         | 16          | \$ 12.000         | \$ 192.000          |
| 1.2.5.                                                    | Computadora                                     | Sí                         | 1           | \$ -              | \$ -                |
| 1.2.6.                                                    | Impresora                                       | Sí                         | 1           | \$ -              | \$ -                |
| <b>1.3. Materiales e insumos</b>                          |                                                 |                            | <b>113</b>  | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>         |
| 1.3.1.                                                    | Cuaderno                                        | Sí                         | 50          | \$ -              | \$ -                |
| 1.3.2.                                                    | Lapicera                                        | Sí                         | 50          | \$ -              | \$ -                |
| 1.3.4.                                                    | Resma hojas A4 para fotocopiar manuales         | Sí                         | 5           | \$ -              | \$ -                |
| 1.3.5.                                                    | Tóner para impresora                            | Sí                         | 2           | \$ -              | \$ -                |
| 1.3.6.                                                    | Taladro                                         | No                         | 1           | \$ -              | \$ -                |
| 1.3.7.                                                    | Destornillador                                  | No                         | 5           | \$ -              | \$ -                |
| <b>1.4. Infraestructura</b>                               |                                                 |                            | <b>1</b>    | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>         |
| 1.4.1.                                                    | Sala de reunión                                 | Sí                         | 1           | \$ -              | \$ -                |
| <b>1.5. Servicio técnico</b>                              |                                                 |                            | <b>4</b>    | <b>\$ 1.200</b>   | <b>\$ 4.800</b>     |
| 1.5.1.                                                    | Consulta                                        | No                         | 4           | \$ 1.200          | \$ 4.800            |
| <b>Subtotal</b>                                           |                                                 |                            | <b>1236</b> | <b>\$ 154.200</b> | <b>\$ 3.288.400</b> |
| <b>2. Programa "Afianzándose en el barrio"</b>            |                                                 |                            |             |                   |                     |
| <b>2.1. Costos del personal</b>                           |                                                 |                            | <b>920</b>  | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>         |
| 2.1.1.                                                    | Honorarios del personal de la institución       | Sí                         | 460         | \$ -              | \$ -                |
| 2.1.2.                                                    | Honorarios del personal de otras instituciones  | Sí                         | 460         | \$ -              | \$ -                |
| <b>2.2. Equipos</b>                                       |                                                 |                            | <b>16</b>   | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>         |
| 2.2.1.                                                    | Computadora                                     | Sí                         | 16          | \$ -              | \$ -                |
| <b>2.3. Materiales e insumos</b>                          |                                                 |                            | <b>321</b>  | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>         |
| 2.3.1.                                                    | Resmas hojas A4                                 | Sí                         | 5           | \$ -              | \$ -                |
| 2.3.2.                                                    | Lapiceras                                       | Sí                         | 100         | \$ -              | \$ -                |
| 2.3.3.                                                    | Tóner                                           | Sí                         | 2           | \$ -              | \$ -                |
| 2.3.4.                                                    | Mesa                                            | Sí                         | 3           | \$ -              | \$ -                |
| 2.3.5.                                                    | Sillas                                          | Sí                         | 10          | \$ -              | \$ -                |
| 2.3.6.                                                    | Trailer                                         | Sí                         | 1           | \$ -              | \$ -                |
| 2.3.7.                                                    | Nafta                                           | Sí                         | 200         | \$ 24,00          | \$ 4.800,00         |
| <b>2.4. Infraestructura</b>                               |                                                 |                            | <b>1</b>    | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>         |
| 2.4.1.                                                    | Sala de reunión                                 | Sí                         | 1           | \$ -              | \$ -                |
| <b>Subtotal</b>                                           |                                                 |                            | <b>1258</b> | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>         |

|                                                                        |                                                |    |                  |                   |                     |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----|------------------|-------------------|---------------------|
| <b>3. Programa "Escuchándonos"</b>                                     |                                                |    |                  |                   |                     |
| <b>3.1. Costos del personal</b>                                        |                                                |    | <b>480</b>       | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>         |
| 3.1.1.                                                                 | Honorarios del personal de la institución      | Sí | 480              | \$ -              | \$ -                |
| <b>3.2. Equipos</b>                                                    |                                                |    |                  | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>         |
| 3.2.1.                                                                 | Computadora                                    | Sí | 3                | \$ -              | \$ -                |
| <b>3.3. Materiales e insumos</b>                                       |                                                |    |                  | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>         |
| 3.3.1.                                                                 | Cuaderno                                       | Sí | 3                | \$ -              | \$ -                |
| 3.3.2.                                                                 | Lapiceras                                      | Sí | 3                | \$ -              | \$ -                |
| 3.3.3.                                                                 | Mesa                                           | Sí | 1                | \$ -              | \$ -                |
| 3.3.4.                                                                 | Sillas                                         | Sí | 4                | \$ -              | \$ -                |
| <b>3.4. Infraestructura</b>                                            |                                                |    |                  | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>         |
| 3.4.1.                                                                 | Sala de reunión                                | Sí | 1                | \$ -              | \$ -                |
| <b>Subtotal</b>                                                        |                                                |    | <b>480</b>       | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>         |
| <b>4. Programa "Los canales de contacto de la atención presencial"</b> |                                                |    |                  |                   |                     |
| <b>4.1. Costos del personal</b>                                        |                                                |    | <b>600</b>       | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>         |
| 4.1.1.                                                                 | Honorarios del personal de la institución      | Sí | 600              | \$ -              | \$ -                |
| <b>4.2. Equipos</b>                                                    |                                                |    | <b>1</b>         | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>         |
| 4.2.1.                                                                 | Computadora                                    | Sí | 1                | \$ -              | \$ -                |
| <b>4.3. Materiales e insumos</b>                                       |                                                |    | <b>1.000.011</b> | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>         |
| 4.3.1.                                                                 | Cuaderno                                       | Sí | 3                | \$ -              | \$ -                |
| 4.3.2.                                                                 | Lapiceras                                      | Sí | 3                | \$ -              | \$ -                |
| 4.3.3.                                                                 | Mesa                                           | Sí | 1                | \$ -              | \$ -                |
| 4.3.4.                                                                 | Sillas                                         | Sí | 4                | \$ -              | \$ -                |
| 4.3.5.                                                                 | Folletería                                     | Sí | 1.000.000        | \$ -              | \$ -                |
| <b>4.4. Infraestructura</b>                                            |                                                |    | <b>1</b>         | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>         |
| 4.4.1.                                                                 | Sala de reunión                                | Sí | 1                | \$ -              | \$ -                |
| <b>5.4. Inversión publicitaria</b>                                     |                                                |    | <b>2</b>         | <b>\$ 432.000</b> | <b>\$ 432.000</b>   |
| 5.4.1.                                                                 | Campaña publicitaria en Facebook               | No | 1                | \$ 192.000        | \$ 192.000          |
| 5.4.2.                                                                 | Campaña publicitaria en Google Adwords Express | No | 1                | \$ 240.000        | \$ 240.000          |
| <b>Subtotal</b>                                                        |                                                |    | <b>1.000.615</b> | <b>\$ 432.000</b> | <b>\$ 432.000</b>   |
| <b>TOTAL</b>                                                           |                                                |    | <b>1.003.589</b> | <b>\$ 586.200</b> | <b>\$ 3.720.400</b> |

Cronograma

| Prog.                      | Proyecto                               | Actividades        | 2018 |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   | 2019 |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----------------------------|----------------------------------------|--------------------|------|---|---|----|----|----|---|---|---|---|---|---|------|---|---|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                            |                                        |                    | 7    | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7    | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Atención a la atención     | Organizando la atención de las sedes   | Licitación tótem   | 1    | 2 | 3 | 4  | 1  | 2  | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4  | 1  | 2  | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|                            |                                        | Capacitación       |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                            |                                        | Definir el equipo  |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                            |                                        | Imple. cartelera   |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                            |                                        | Capacitación       |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Atención a la atención     | Creando acuerdos de trabajo            | Acuerdo de trabajo |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                            |                                        | Capacitación       |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Afianzándose en el barrio  | Conociendo el barrio                   | Coordinadores      |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                            |                                        | Relevamiento       |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                            | Consolidar una relación                | Círculo            |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                            |                                        | Evaluación         |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                            |                                        | Charlas            |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Escuchándonos              | Comité interdisc. de planif.           | Sede Itinerante    |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                            |                                        | Mesa de trab. 1    |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                            |                                        | Mesa de trab. 2    |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                            |                                        | Seguimiento        |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                            | Difundiendo los canales de contacto... | My Business        |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Los canales de contacto... | Difundiendo los canales de contacto... | Facebook Ads       |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                            |                                        | Adw. Express       |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                            |                                        | Dif. vía pública   |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |      |   |   |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

# Evaluación

Para conocer los cambios que se efectúan al intervenir en una situación, se debe realizar una evaluación de dicho proceso. De esta manera, se permite identificar cuáles fueron los objetivos logrados y cuáles son los cambios y ajustes que requieren los proyectos planificados para alcanzar la imagen objetivo.

Esto significa que la evaluación no tiene un fin en sí misma, sino que la detección de ajustes y nuevas posibilidades de mejora inician un nuevo proceso de planificación.

A continuación se detallan las acciones que permitirán evaluar los programas del Plan de comunicación estratégica para mejorar y difundir la atención presencial de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires.

## 1. Programa “Atención a la atención”

Este programa apunta a mejorar la calidad de atención presencial que se le brinda al ciudadano que concurre a las sedes descentralizadas en busca de asesoramiento. Es por eso que para su evaluación se tomará en cuenta tanto la opinión de los equipos de trabajo de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas como también la de los ciudadanos que concurren diariamente.

Por un lado, al finalizar las capacitaciones sobre el funcionamiento del tótem de autogestión y la cartelera digital junto a la designación del equipo que realizará el acompañamiento de los ciudadanos se solicitará a los agentes encargados de la atención presencial que respondan una encuesta sobre los conocimientos adquiridos. También se consultará por aquellas problemáticas que consideran puedan surgir a partir de esta modernización en la atención para prever soluciones. Y sumado a esto, se incentivará el uso del Sistema de Gestión de Calidad para registrar las acciones de mejoras detectadas luego de la implementación de estas herramientas.

Por otro lado, el ciudadano también podrá responder una encuesta con preguntas abiertas y cerradas donde plasmar su satisfacción con la atención recibida, los tiempos de espera y su experiencia con las terminales de autogestión. A su vez, podrá dejar reclamos y sugerencias que permitan mejorar la atención que se le brinda diariamente.

Ahora bien, en cuanto a los acuerdos de trabajo los mismos serán evaluados al momento de su implementación. Esto significa que durante la primera semana se mantendrán reuniones con los Directores de las áreas temáticas a efectos de detectar posibles desvíos a la hora de iniciar un trámite y poder corregirlos inmediatamente.

Pero además, se confeccionarán informes que permitan detectar si se produjo un incremento en la cantidad de trámites iniciados por los equipos de trabajo de la Dirección de Políticas Descentralizadas, sin necesitar del respaldo o consulta de las Direcciones temáticas. A partir de él, se analizarán aquellas cuestiones que requieren del análisis de profesionales a efectos de detectar nuevos acuerdos para la iniciación directa de un reclamo.

La Dirección de Calidad y Capacitación será la encargada de diseñar las encuestas y luego realizar los informes donde se refleje el análisis realizado. Ella también estará a cargo de realizar el relevamiento sobre el cumplimiento de los acuerdos para la simplificación y agilización de los trámites. En caso de ser necesario, será quien planifique nuevas capacitaciones y la modificación de los manuales de consulta.

En cuanto a la agilización del proceso de apertura de trámites, será la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas la que confeccione los informes. En ellos se analizará si se produce un incremento en la apertura directa de trámites y la influencia que tiene este procedimiento en el tiempo de espera de atención.

## **2. Programa “Afianzándose en el barrio”**

Los proyectos de este programa buscan afianzar la relación entre la Defensoría del Pueblo, las organizaciones barriales y los ciudadanos. La evaluación de sus proyectos se efectuarán principalmente a través de la confección de informes que permitan intervenir en la realidad de los barrios.

En lo que respecta al proyecto “Conociendo el barrio”, se confeccionará una minuta de reunión donde queden asentados los coordinadores y responsables del relevamiento que permitirá conocer en profundidad las problemáticas barriales. Luego de la recolección de datos, se efectuará un informe que permita tomar decisiones para intervenir en los barrios.

Los agentes de la Defensoría del Pueblo que hayan sido seleccionados para formar parte del comité que coordine estas actividades serán los responsables de escribir los informes de trabajo.

Por otro lado, el proyecto “Consolidar una relación” contará con diversos ejes de evaluación. Para medir el circuito de derivación entre organismos y el impacto de la sede itinerante, se efectuarán informes que reflejen el volumen de consultas que se reciben y si esto produce un incremento de consultas.

En cuanto a las Charlas sobre Derechos Ciudadanos se mantendrá un registro que permita corroborar el cumplimiento de la calendarización. Asimismo, al efectuarse la



actividad se mantendrá un registro de la cantidad de personas que participan de ella y se realizará una pequeña encuesta para conocer la opinión de los ciudadanos.

Serán los coordinadores de las sedes descentralizadas los responsables de efectuar los controles para evaluar el cumplimiento de objetivos del proyecto “Consolidar una relación”.

### **3. Programa “Escuchándonos”**

Este programa se evaluará de manera cuantitativa a través de registros de asistencia que midan la participación de los Directores de Políticas Descentralizadas y Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación. A su vez, se llevará un registro calendarizado para corroborar el cumplimiento de la planificación de difusión como así también de la verificación de la información compartida con los ciudadanos.

Por último, se llevará un registro de la cantidad de veces que se solicita la modificación de información y la cantidad de veces que se cumple con dicho pedido. De esta manera se evaluará el cumplimiento en la corrección de los datos difundidos.

### **4. Programa “Los canales de contacto de la atención presencial”**

Este programa se basa en la difusión de los canales de contacto de la atención presencial. Las campañas digitales se evaluarán a lo largo de su implementación mientras que las que se realicen en la vía pública se analizarán una vez finalizadas.

Las campañas digitales se evaluarán mensualmente de acuerdo a las métricas que brinda cada plataforma y a partir de esa información se tomarán decisiones estratégicas que contribuyan a incrementar su alcance. Además, se llevará un registro de las fichas creadas en Google My Business a efectos de corroborar que todas las sedes cuenten con una de ellas.

Para evaluar las campañas de difusión en la vía pública se confeccionarán informes que tomarán en cuenta las fechas en que se efectuaron y se analizará si tuvieron influencia en el volumen de consultas que recibieron las sedes descentralizadas.

# Bibliografía

Ander-Egg, E. (2011). *Aprender a investigación. Nociones básicas para la investigación social*. Argentina: Editorial Brujas.

Ander-Egg, E. (2005). *Técnicas de investigación social*. Argentina: Editorial Lumen

Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Recuperado en

[https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)

Barrientos, M. (2005). *La participación. Algunas precisiones conceptuales*. Recuperado de <http://agro.unc.edu.ar/~extrural/LaPARTICIPACION.pdf>

Carta Iberoamericana de la Calidad en la gestión pública. (2008). Recuperado de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cofemod\\_comisiondecalidad\\_carta\\_iberomericana\\_de\\_calidad.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cofemod_comisiondecalidad_carta_iberomericana_de_calidad.pdf)

Constenla, C. (2010). *Defensor del Pueblo: La más innovadora institución democrática del constitucionalismo iberoamericano contemporáneo*. Recuperado de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00498809/document>

Constitución de la Ciudad de Buenos Aires. Boletín Oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires N° 47. 1996

Constitución de la Nación Argentina. 1994

Fix-Zamudio, H. (1986). *Posibilidad del ombudsman en el derecho latinoamericano*. Recuperado de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/2/810/5.pdf>

García Laguardia, J. (2014). Los defensores del pueblo y los problemas de los Derechos Humanos en América Latina. *Éforos*. volumen 4. Recuperado de [http://www.ilo-defensordelpueblo.org/images/pdf/revista\\_eforos\\_n1.pdf](http://www.ilo-defensordelpueblo.org/images/pdf/revista_eforos_n1.pdf)

García López, Teresa; Cano Flores, Milagros. *El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>

González Volio, L. (2009). Los ombudsmen en América Latina y su incidencia política. *Revista IIDH. volumen 49*. Recuperado de <http://www.corteidh.or.cr/tablas/r24580.pdf>

Huertas, F. (1999). El método PES. Entrevista a Carlos Matus. *REVISTA ASAP*. n. 33. Recuperado de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/36342/LIBRO\\_ENTREVISTA\\_CON\\_MATU\\_S.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/36342/LIBRO_ENTREVISTA_CON_MATU_S.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016). Informes Técnicos. Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic\\_09\\_17.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_09_17.pdf)

Ley Nacional del Defensor del Pueblo. 1993

Madrazo, J. (1996). El ombudsman criollo. Discurso de ingreso a la Academia Mexicana de Derechos Humanos. Recuperado de <http://www.corteidh.or.cr/tablas/18222.pdf>

Massoni, S. (2008). Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. *Fisec Estrategias. volumen 10*. Recuperado de [http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisec\\_estrategias\\_n10\\_pp45\\_56.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisec_estrategias_n10_pp45_56.pdf)

Massoni, S. (2007). *Modelo de comunicación estratégica. Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente*. Recuperado de [http://aulavirtual.agro.unlp.edu.ar/pluginfile.php/34315/mod\\_resource/content/1/Modelo\\_comunicacion\\_estrategica\\_Sandra\\_Massoni.pdf](http://aulavirtual.agro.unlp.edu.ar/pluginfile.php/34315/mod_resource/content/1/Modelo_comunicacion_estrategica_Sandra_Massoni.pdf)

Massoni, S. (2007). *Moebius, estrategia y comunicación*. Recuperado de [http://cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisec07\\_m6pp29\\_41.pdf](http://cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisec07_m6pp29_41.pdf)

Matus, C. (1987). *Adiós, señor presidente*. Caracas, Venezuela: Editorial Pomaire

Matus, C. (1993). *Estrategia y Plan*. Delegación Coyoacan, México: Siglo Veintiuno Editores

Ortegón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas

Pacheco, J. F.; Prieto, A.; Ortegón, E. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)

Pierini, A. (1994). Pensar en derecho. *Pensar en Derecho*, volumen 5. Recuperado de <http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/pensar-en-derecho/revistas/5/defensor-del-pueblo-y-la-reforma-constitucional-de-1994.pdf>

Pietro Castillo, D. (1998). *Apuntes sobre la comunicación para la promoción de la salud en los municipios*. Recuperado de <http://prietocastillo.com/textos/1/Apuntessobrelacomunicaci%C3%B3nparalapromoci%C3%B3ndelasaludenlosmunicipios.pdf>

Robirosa, M. (1996). *Articulación, negociación, concertación*. Revista Acto Social, volumen 16. Recuperado de [https://8e480f0f-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/metplancom/materiales/bibliografia/ARTICULACION%2C%20NEGOCIACION%2C%20CONCERTACION.pdf?attachauth=ANoY7con4dxNUYntmC9fH\\_rFF6z2PemHOO5vfPtase1j-exgLpfj9osHx\\_Vb5LMhPbJLpuzP3H2pJOkb6UMBwi\\_R\\_rhgXD8Xsgy8cRtvOsC2kBIX8imou-D--xBOvkd-kM-euidhkhVLI04J0Yr\\_s2e5b9KUsrSsESaeilqthJBbzmE2tuQDnriRB3VkJZ9GR-ICfd34W7oglsa0V13zH-DO3khx\\_MpHDUWR9Z7WZZnppHaxCic5y1RmTCnnWHZTIVYWiP5Buo4dNwjIO-yDceOZ0ATKQADEntsFg9SB0NUA5t9uSf\\_6zw%3D&attredirects=0](https://8e480f0f-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/metplancom/materiales/bibliografia/ARTICULACION%2C%20NEGOCIACION%2C%20CONCERTACION.pdf?attachauth=ANoY7con4dxNUYntmC9fH_rFF6z2PemHOO5vfPtase1j-exgLpfj9osHx_Vb5LMhPbJLpuzP3H2pJOkb6UMBwi_R_rhgXD8Xsgy8cRtvOsC2kBIX8imou-D--xBOvkd-kM-euidhkhVLI04J0Yr_s2e5b9KUsrSsESaeilqthJBbzmE2tuQDnriRB3VkJZ9GR-ICfd34W7oglsa0V13zH-DO3khx_MpHDUWR9Z7WZZnppHaxCic5y1RmTCnnWHZTIVYWiP5Buo4dNwjIO-yDceOZ0ATKQADEntsFg9SB0NUA5t9uSf_6zw%3D&attredirects=0)

Robirosa, M. (1998). La Participación en la Gestión: justificación, malos entendidos, dificultades y estrategias. Recuperado de [https://sites.google.com/site/metplancom/materiales/bibliografia/Robirosa\\_LaParticipacionEnLaGest.doc?attredirects=0](https://sites.google.com/site/metplancom/materiales/bibliografia/Robirosa_LaParticipacionEnLaGest.doc?attredirects=0)

Robirosa, M.; Cardarelli, G.; Lapalma, A. (1990). *Lapampa. Turbulencia y Planificación social. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado*. España: Siglo Veintiuno Editores

Tapella, E. (2007) El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario”, Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI). Recuperado de <http://ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/Que-es-el-mapeo-de-actores-Esteban-Tapella.pdf>

Uranga, W. (2010). Planificación estratégica aplicada a la comunicación de gobierno. Recuperado de [http://www.washingtonuranga.com.ar/images/propios/12\\_planificacion\\_estrategica.pdf](http://www.washingtonuranga.com.ar/images/propios/12_planificacion_estrategica.pdf)

Uranga, W. (2005). *La comunicación es acción: comunicar desde y en las prácticas sociales*. Recuperado de [http://www.washingtonuranga.com.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16:propios-22&catid=8:textos-propios&Itemid=107](http://www.washingtonuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=16:propios-22&catid=8:textos-propios&Itemid=107)

Yakimavicius, M. (2017). *Desafíos de las Defensorías del Pueblo en Latinoamérica*. Recuperado de <http://www.ilo-defensordelpueblo.org/declaraciones-blog/183-desaf%C3%ADos-de-las-defensordelpueblo.org%C3%ADas-del-pueblo-en-latinoam%C3%A9rica>

# Anexo

## Análisis de la base de datos de trámites de la Defensoría del Pueblo

### *Total de trámites iniciados en la Defensoría del Pueblo*

Porcentaje de trámites iniciados en la Defensoría del Pueblo por rango etario

| EDAD         | % TRÁMITES  |
|--------------|-------------|
| 20 a 49      | 22%         |
| 50 o más     | 78%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>100%</b> |

| RANGO ETARIO | % TRÁMITES  |
|--------------|-------------|
| 20 a 29      | 8%          |
| 30 a 39      | 15%         |
| 40 a 49      | 16%         |
| 50 a 59      | 19%         |
| 60 a 69      | 21%         |
| 70 a 79      | 16%         |
| 80 a 89      | 6%          |
| 90 a 100     | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>100%</b> |

Porcentaje de trámites iniciados en la Defensoría del Pueblo por temática

| TEMÁTICA                                 | % TRÁMITES  |
|------------------------------------------|-------------|
| SERVICIOS PÚBLICOS                       | 9%          |
| INQUILINOS                               | 9%          |
| JUBILACIONES Y PENSIONES                 | 8%          |
| CONSUM. Y USUARIOS BANCARIOS             | 6%          |
| EMERGENCIA HABITACIONAL                  | 6%          |
| MEDIACIÓN - CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE     | 6%          |
| ANSES                                    | 6%          |
| POLITICAS DE INCLUSION SOCIAL            | 5%          |
| DOCUMENTACIÓN PERSONAL                   | 5%          |
| EDUCACIÓN PÚBLICA                        | 4%          |
| PCD. DERECHOS, PRESTACIONES Y BENEFICIOS | 4%          |
| PAMI                                     | 4%          |
| COMUNICACIONES                           | 3%          |
| TRANSPORTE                               | 2%          |
| SALUD (Subsector Público)                | 2%          |
| VIVIENDA                                 | 2%          |
| MIGRANTES                                | 2%          |
| RENTAS GCBA                              | 1%          |
| TRANSITO                                 | 1%          |
| SALUD (Subsector Privado)                | 1%          |
| PRESTACIONES PARA LA TERCERA EDAD        | 1%          |
| DIVERSIDAD SEXUAL                        | 1%          |
| VÍA PÚBLICA                              | 1%          |
| PLANEAMIENTO URBANO                      | 1%          |
| NIÑEZ Y ADOLESCENCIA                     | 1%          |
| SALUD (Subsector de Seguridad Social)    | 1%          |
| PERMISOS Y HABILITACIONES                | 1%          |
| AMBIENTE                                 | 1%          |
| EMPLEO PÚBLICO                           | 1%          |
| OTROS                                    | 7%          |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>100%</b> |

Porcentaje de trámites iniciados por Dirección

| DIRECCION QUE INGRESA                                  | CANT. DE TRAMITES |
|--------------------------------------------------------|-------------------|
| DIR. GESTION Y EJECUCION DE POLITICAS DESCENTRALIZADAS | 71%               |
| CENTRO DE CONTACTO                                     | 12%               |
| OTROS                                                  | 11%               |
| PROGRAMA VILLAS                                        | 6%                |
| <b>TOTAL</b>                                           | <b>100%</b>       |

***Total de trámites iniciados presencialmente en la Defensoría del Pueblo por ciudadanos que residen en la Ciudad de Buenos Aires***

Porcentaje de trámites iniciados por la DGEPD por Comuna por Sede

| <b>SEDES COMUNA 1</b>       | <b>% TRÁMITES</b> |
|-----------------------------|-------------------|
| INGRESO CENTRAL             | 56%               |
| INGRESO C.A.J. CONSTITUCION | 4%                |
| INGRESO SEDE RETIRO         | 4%                |
| SEDE PASEO COLON            | 1%                |
| INGRESO CONSTITUCION        | 1%                |
| INGRESO AMIA                | 0%                |
| <b>SEDES COMUNA 2</b>       |                   |
| INGRESO SANTA FE            | 9%                |
| <b>SEDES COMUNA 3</b>       |                   |
| INGRESO C.A.J. ONCE         | 7%                |
| SEDE MISERERE               | 0%                |
| <b>SEDES COMUNA 4</b>       |                   |
| SEDE CASA PODESTA           | 0%                |
| <b>SEDES COMUNA 7</b>       |                   |
| INGRESO FLORES              | 13%               |
| <b>SEDES COMUNA 9</b>       |                   |
| SEDE MATADEROS              | 1%                |
| <b>SEDES COMUNA 10</b>      |                   |
| INGRESO SANABRIA            | 1%                |
| <b>SEDES COMUNA 13</b>      |                   |
| INGRESO COLEGIALES          | 2%                |
| INGRESO LACROZE             | 1%                |
| <b>TOTAL</b>                | <b>100%</b>       |



Porcentaje de trámites iniciados por la DGEPD por barrio

| BARRIO            | % TRÁMITES  |
|-------------------|-------------|
| Balvanera         | 10%         |
| Flores            | 9%          |
| Montserrat        | 6%          |
| Constitución      | 6%          |
| Caballito         | 5%          |
| Almagro           | 4%          |
| Barracas          | 4%          |
| Palermo           | 4%          |
| Recoleta          | 3%          |
| Retiro            | 3%          |
| San Telmo         | 3%          |
| La Boca           | 3%          |
| San Cristóbal     | 3%          |
| Villa Lugano      | 3%          |
| Colegiales        | 2%          |
| San Nicolás       | 2%          |
| Parque Patricios  | 2%          |
| Villa Crespo      | 2%          |
| Nueva Pompeya     | 2%          |
| Parque Chacabuco  | 2%          |
| Belgrano          | 2%          |
| Boedo             | 2%          |
| Mataderos         | 2%          |
| Parque Avellaneda | 1%          |
| Floresta          | 1%          |
| Villa Soldati     | 1%          |
| Villa Urquiza     | 1%          |
| Liniers           | 1%          |
| Chacarita         | 1%          |
| Villa Luro        | 1%          |
| Vélez Sarsfield   | 1%          |
| Villa Devoto      | 1%          |
| Villa del Parque  | 1%          |
| Monte Castro      | 1%          |
| Villa Gral. Mitre | 1%          |
| Villa Santa Rita  | 1%          |
| Núñez             | 1%          |
| Villa Pueyrredón  | 1%          |
| Saavedra          | 1%          |
| Paternal          | 1%          |
| Villa Ortúzar     | 0%          |
| Coghlan           | 0%          |
| Villa Riachuelo   | 0%          |
| Parque Chas       | 0%          |
| Versalles         | 0%          |
| Villa Real        | 0%          |
| Agronomía         | 0%          |
| Puerto Madero     | 0%          |
| <b>TOTAL</b>      | <b>100%</b> |

## **Encuesta a ciudadanos que concurren a Sede Belgrano, Santa Fe y Flores**

1. ¿Cuál es la Comuna en la que reside?

|                   | Comunas | % Visitas | TOTAL |
|-------------------|---------|-----------|-------|
| Comunas con sedes | 7       | 21%       | 69%   |
|                   | 10      | 15%       |       |
|                   | 3       | 15%       |       |
|                   | 13      | 6%        |       |
|                   | 6       | 5%        |       |
|                   | 2       | 4%        |       |
|                   | 15      | 1%        |       |
| Comunas sin sedes | 1       | 1%        | 31%   |
|                   | 14      | 10%       |       |
|                   | 12      | 7%        |       |
|                   | 11      | 7%        |       |
|                   | 4       | 4%        |       |
| TOTAL             | 5       | 4%        | 100%  |
|                   |         |           |       |

2. ¿Sabía que la Defensoría del Pueblo cuenta con una sede en su Comuna?

| Comunas con sedes | Coincidencia entre sede y Comuna |      | Total |
|-------------------|----------------------------------|------|-------|
|                   | No                               | Si   |       |
| 1                 | 0%                               | 100% | 100%  |
| 2                 | 33%                              | 67%  | 100%  |
| 3                 | 92%                              | 8%   | 100%  |
| 6                 | 100%                             | 0%   | 100%  |
| 7                 | 18%                              | 82%  | 100%  |
| 10                | 24%                              | 76%  | 100%  |
| 13                | 60%                              | 40%  | 100%  |
| 15                | 100%                             | 0%   | 100%  |
| Total             | 47%                              | 53%  | 100%  |

3. ¿Por qué eligió esta sede para recibir asesoramiento presencial?

| TODOS                            |      |
|----------------------------------|------|
| Motivo                           | %    |
| Recomendación                    | 26%  |
| Cerca de mi trabajo              | 24%  |
| Asesoramiento de las Direcciones | 19%  |
| Cerca de mi casa                 | 12%  |
| Derivado desde el CC             | 9%   |
| Pasé por la puerta               | 7%   |
| Cemino                           | 4%   |
| Internet                         | 1%   |
| TOTAL                            | 100% |

**No coincide sede con Comuna**

| Motivo                           | %           |
|----------------------------------|-------------|
| Recomendación                    | 26%         |
| Cerca de mi trabajo              | 23%         |
| Asesoramiento de las Direcciones | 21%         |
| Derivado desde el CC             | 11%         |
| Pasé por la puerta               | 7%          |
| Cemino                           | 5%          |
| Internet                         | 2%          |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>100%</b> |

**Coincide sede con Comuna**

| Motivo                           | %           |
|----------------------------------|-------------|
| Cerca de mi casa                 | 33%         |
| Recomendación                    | 26%         |
| Cerca de mi trabajo              | 26%         |
| Asesoramiento de las Direcciones | 7%          |
| Pasé por la puerta               | 7%          |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>100%</b> |

## 4. ¿Cómo conoció a la Defensoría del Pueblo?

| Respuestas                      | %           |
|---------------------------------|-------------|
| Recomendación                   | 30%         |
| Derivación desde otro organismo | 21%         |
| Publicidad en vía pública       | 17%         |
| Redes sociales                  | 11%         |
| Internet                        | 7%          |
| TV                              | 3%          |
| Cartelería                      | 3%          |
| Cemino en TV                    | 3%          |
| Radio                           | 3%          |
| <b>Total</b>                    | <b>100%</b> |

## 5. ¿Qué sedes de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires conoce?

| Respuestas   | %           |
|--------------|-------------|
| Ninguna      | 57%         |
| Central      | 20%         |
| Monte Castro | 14%         |
| Flores       | 4%          |
| Santa Fe     | 3%          |
| Colegiales   | 1%          |
| Venezuela    | 1%          |
| <b>Total</b> | <b>100%</b> |

## 6. ¿Qué otros canales de contacto conoce?

| Respuestas         | %           |
|--------------------|-------------|
| Telefónico         | 46%         |
| Ninguna            | 28%         |
| Correo electrónico | 11%         |
| Portal del vecino  | 11%         |
| Aplicación móvil   | 2%          |
| Redes sociales     | 2%          |
| <b>Total</b>       | <b>100%</b> |

## Encuestas a los equipos de trabajo de atención presencial

1. ¿Cuáles son los canales de contacto que ofrece la Defensoría del Pueblo de la Ciudad?

| Rta               | %           |
|-------------------|-------------|
| Presencial        | 20%         |
| Telefónico        | 19%         |
| Redes sociales    | 19%         |
| Portal del vecino | 17%         |
| Carta             | 12%         |
| E-mail            | 12%         |
| Radio             | 1%          |
| <b>Total</b>      | <b>100%</b> |

2. ¿Cuál consideras que es el canal de contacto que más elige el ciudadano para recibir asesoramiento por parte de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad?

| Rta               | %           |
|-------------------|-------------|
| Presencial        | 86%         |
| Redes sociales    | 8%          |
| Telefónico        | 3%          |
| Portal del vecino | 3%          |
| <b>Total</b>      | <b>100%</b> |

3. ¿Por qué consideras que el ciudadano elige ese canal de contacto sobre otro?

### *Respondieron Portal del vecino*

| Rta          | %           |
|--------------|-------------|
| Comodidad    | 100%        |
| <b>Total</b> | <b>100%</b> |

### *Respondieron Atención presencial*

| Rta                                                               | %           |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|
| Trato cara a cara                                                 | 54%         |
| Rapidez en la atención                                            | 25%         |
| Acceso por parte de sectores no digitalizados y de bajos recursos | 21%         |
| <b>Total</b>                                                      | <b>100%</b> |

### *Respondieron Redes sociales*

| Rta           | %           |
|---------------|-------------|
| Comodidad     | 50%         |
| Total general | 50%         |
| <b>Total</b>  | <b>100%</b> |

### *Respondieron Atención telefónica*

| Rta          | %           |
|--------------|-------------|
| Comodidad    | 100%        |
| <b>Total</b> | <b>100%</b> |

4. ¿Cuáles consideras que son los beneficios que se le ofrecen al vecino al recibir atención presencial?

| Rta                      | %           |
|--------------------------|-------------|
| Calidez en la atención   | 69%         |
| Rapidez en la atención   | 14%         |
| Efectividad de respuesta | 14%         |
| Inclusión social         | 3%          |
| <b>Total</b>             | <b>100%</b> |

5. ¿Consideras que se requiere mayor difusión de las sedes de atención presencial?

| Rta          | %           |
|--------------|-------------|
| Sí           | 75%         |
| No           | 25%         |
| <b>Total</b> | <b>100%</b> |

7. ¿Por qué consideras que es necesario realizar mayor difusión sobre las sedes de atención presencial?

***Se requiere difusión***

| Rta                                    | %           |
|----------------------------------------|-------------|
| Desconocimiento de sedes               | 79%         |
| Incrementar la participación ciudadana | 21%         |
| <b>Total</b>                           | <b>100%</b> |

8. ¿Por qué no consideras que es necesario realizar mayor difusión sobre las sedes de atención presencial?

***No se requiere difusión***

| Rta                                                         | %           |
|-------------------------------------------------------------|-------------|
| Falta de personal para la cantidad de vecinos que concurren | 100%        |
| <b>Total</b>                                                | <b>100%</b> |

9. Según tu opinión, ¿Cuáles son los medios de comunicación con mayor alcance para realizar campañas de difusión de las sedes de atención presencial?

| Rta                                                          | %           |
|--------------------------------------------------------------|-------------|
| Vía pública (entrega de folletería y cartelería)             | 59%         |
| Televisión                                                   | 18%         |
| Actividades (charlas y trabajo conjunto con redes barriales) | 18%         |
| Redes sociales                                               | 6%          |
| <b>Total</b>                                                 | <b>100%</b> |

## **Cuestionario a los Directores de Enlace con Organismos Públicos, Comunas y ONG´s y la Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación**

1. ¿Cuáles son las tareas que lleva adelante la Dirección de Enlace con Organismos Públicos, Comunas y ONG's/Unidad de Vocería, Prensa y Comunicación?
2. ¿Qué entiende la Dirección por comunicación?
3. ¿Cómo se planifican las campañas de difusión?
4. ¿Cómo se definen fechas, frecuencia y lugares?
5. ¿Cómo se definen temáticas a difundir y acciones que se realizan?
6. ¿Qué objetivos se plantean para las campañas?
7. ¿Cómo se evalúan?

### ***Sólo al Director de Enlace con Organismos Públicos, Comunas y ONG´s***

8. ¿Cómo es la relación con el ciudadano en las salidas? ¿Se acerca a consultar, ustedes lo abordan?
9. ¿Cómo se gestionan las consultas recibidas en las campañas de difusión?

## **Cuestionario a la Directora de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas**

### ***Durante la gestión de Alicia Pierini***

1. ¿Cuáles eran los canales de comunicación?
2. ¿Cómo se organizaba el trabajo?
3. ¿En qué momento comenzó la apertura de sedes?
4. ¿Qué motivó la apertura de sedes?
5. ¿Cuántas sedes habían?
  - a. ¿Recordás dónde estaban ubicadas?
6. ¿Cómo se modificó el trabajo a partir de la apertura de esas sedes?

### ***Con la llegada de Alejandro Amor como Defensor del Pueblo***

1. ¿Cuándo se creó la DGEPD?
2. ¿Cuáles son sus objetivos?
3. ¿Participan en la toma de decisión sobre la información y las campañas de difusión sobre la atención presencial?
4. ¿Trabajan con otros organismos o mantienen relaciones con ellos?
5. ¿Cuál es el público que se acerca regularmente a recibir atención personalizada en las sedes?
6. ¿Notan alguna diferencia entre la atención presencial y la no presencial?

# Bitácora

## PRIMEROS PASOS

---

Al haber cursado la orientación de Políticas y Planificación de la Comunicación no tuve dudas acerca del tipo de trabajo que realizaría. Desde el primer momento supe que se trataría de una tesina de carácter propositivo. Fue así que la pregunta más importante que tuve que responder fue ¿un trabajo propositivo sobre qué? ¿cuál sería mi objeto de estudio?

Cuando comencé a pensar en las posibles temáticas para la tesina, consideré efectuar una investigación novedosa que aportara conocimiento al ámbito académico de la comunicación.

Como materia optativa de la orientación había cursado el seminario Fans en la web. Al finalizar la cursada entregué un trabajo sobre esta temática y una idea que pasó por mi mente fue utilizar esa investigación como la base para la tesina. Me interesaba profundizar en cómo las redes sociales influyen en la manera en que la sociedad consume los medios de comunicación, y fue así que di unos primeros pasos en la definición del objeto de estudio en la ampliación del trabajo anterior. Sin embargo no me sentía cómoda trabajando sobre esto.

Así descubrí que deseaba desarrollar una propuesta orientada al cambio, que brindara la posibilidad de intervenir sobre una situación buscando mejorarla. Por lo que nuevamente tuve que preguntar cuál sería mi objeto de estudio. Esta vez la respuesta fue inmediata: la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires. En tanto institución que promueve y defiende los derechos ciudadanos, debe afianzar su relación con los ciudadanos que viven y transitan la Ciudad de Buenos Aires. Si bien la institución se creó junto a la Ciudad de Buenos Aires los ciudadanos no tienen un amplio conocimiento sobre sus funciones y competencias como así tampoco sobre sus canales de contacto.

Considero que es de suma importancia la Defensoría del Pueblo realice campañas de difusión que incrementen el conocimiento ciudadano para luego incentivar una real participación. Actualmente la institución desarrolla niveles básicos de participación en tanto informa a las personas acerca de sus derechos

y también los consulta, como fue el caso en que desarrolló las mesas de diálogo tras las tomas de colegios públicos por la reforma educativa planteada en 2017. Pero pese a esto, no da lugar a que los ciudadanos participen en la toma de decisiones sobre aquellas situaciones que afectan directamente su realidad.

Ahora bien, para cumplir con dicho objetivo las personas que viven y transitan la Ciudad deben tener un amplio conocimiento sobre las competencias de la Defensoría y también sobre los diversos canales de contacto que ofrece. Fue así que consideré primordial centralizar el diagnóstico en el Sistema Integral de Atención al Vecino que nuclea los canales de contacto entre los ciudadanos y la institución. El mismo se conforma por canales digitales, que alcanzan a un público específico que cuenta con los medios económicos y las capacidades para contactarse telefónicamente o a través de perfiles en redes sociales, y presenciales, que se plantean como canales inclusivos en tanto son accesibles a toda la sociedad.

Pero además, el hecho de trabajar en la Defensoría del Pueblo me garantizaba el acceso a la información y la colaboración de los equipos de trabajo para desarrollar el diagnóstico situacional. Sin haber definido aún la metodología estaba segura de que sería fácil acceder a entrevistas, informes, folletería y también contaría con el aval de todos en caso de tener que encuestar a los ciudadanos o a mis compañeros.

Ahora bien, antes de poder decir “ya definí mi tema” debía mantener una conversación con la Subsecretaría de Descentralización que es quien se encuentra a cargo del Sistema Integral de Atención al Vecino. Al plantearle mi idea de planificar una campaña que contribuya a la difusión de los diferentes canales de contacto que la Subsecretaría pone a disposición de los ciudadanos se mostró predispuesta a colaborar en todo lo que necesitara para efectuar el trabajo de campo. Pero además, solicitó poder ver el trabajo finalizado para analizar la posibilidad de implementar algunos proyectos planteados en la tesina.

Asimismo mantuve conversaciones con Directores de las áreas involucradas en el proceso de difusión para ponerlos al tanto sobre el trabajo que realizaría. Aprovechando el momento, solicité su colaboración para efectuar las entrevistas



en profundidad y ellos también se mostraron entusiasmados con la propuesta de trabajo que desarrollaría.

Con estas definiciones comencé a relevar material que me permitiría conocer más acerca de mi objeto de estudio y responder preguntas acerca de cómo surgió la figura del Defensor del Pueblo, cuál es la relación que mantiene con los ciudadanos, cuáles son sus objetivos y su capacidad de intervención en la realidad social. De esta manera definiría el objeto de estudio y también el marco contextual.

## **LAS CUESTIONES FORMALES**

---

Tras definir el objeto de estudio, debía determinar el marco teórico sobre el que basaría el trabajo de investigación. Para ello recurrí a los apuntes y bibliografía de las materias cursadas a lo largo de la carrera.

Al releer los textos escritos por Carlos Matus sobre planificación estratégica supe que esa sería la mirada que guiaría la tesina. Este autor explica que la toma de decisiones que definen las acciones de la planificación deben basarse en la situación actual. Es a partir de ella que se decide cuándo y cómo llevar adelante las actividades, teniendo presente en todo momento que la planificación se produce en un contexto influido por diversos actores sociales que deben ser considerados en los proyectos.

También investigué otros autores y fueron los textos de Sandra Massoni los que guiaron el procedimiento de la investigación. Siguiendo el paradigma de la planificación estratégica, ella considera primordial realizar un primer acercamiento sobre la situación, la visión de la comunicación y los actores involucrados en la situación determinada para luego, y a partir de dicho conocimiento, realizar el análisis desde el cual se propondrán los programas del plan. Es así como su propuesta organiza el procedimiento de análisis.

## **EL TUTOR**

---

Dado que los textos de Carlos Matus son el eje central de Metodología del Planeamiento en Comunicación, me pareció que lo más conveniente era redactar el anteproyecto y contactar al titular de cátedra de esta materia para que sea quien realice el seguimiento de la tesina. Martín Zucchelli se mostró predispuesto a ser mi tutor.

Nos reunimos en primera vez en marzo de 2017 para que el tutor firmara la nota que debe presentarse en la Dirección de la Carrera y que inicia el proceso para la presentación de la tesina. En ese momento indicó que si quería podía comenzar a avanzar en las cuestiones formales y a partir de los meses de octubre o noviembre podríamos reunirnos regularmente. A pesar de ello, solicitó confeccionara un cronograma que me permitiera organizar el trabajo y que también le permitiera organizarse.

Tabla I - Cronograma de trabajo

| Actividades                   | 2017 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   | 2018 |   |   |   |    |   |   |   |   |  |  |  |   |  |  |  |
|-------------------------------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|------|---|---|---|----|---|---|---|---|--|--|--|---|--|--|--|
|                               | 5    |   |   |   | 6 |   |   |   | 7 |   |   |   | 8 |   |   |   | 9 |   |   |   | 10 |   |   |   | 11   |   |   |   | 12 |   |   |   | 1 |  |  |  | 2 |  |  |  |
|                               | 1    | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1  | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 | 1  | 2 | 3 | 4 |   |  |  |  |   |  |  |  |
| Definición del objetivo       |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |      |   |   |   |    |   |   |   |   |  |  |  |   |  |  |  |
| Justificación                 |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |      |   |   |   |    |   |   |   |   |  |  |  |   |  |  |  |
| Objetivos                     |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |      |   |   |   |    |   |   |   |   |  |  |  |   |  |  |  |
| Marco teórico                 |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |      |   |   |   |    |   |   |   |   |  |  |  |   |  |  |  |
| Marco contextual              |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |      |   |   |   |    |   |   |   |   |  |  |  |   |  |  |  |
| Marco metodológico            |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |      |   |   |   |    |   |   |   |   |  |  |  |   |  |  |  |
| Retomar contacto con el tutor |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |      |   |   |   |    |   |   |   |   |  |  |  |   |  |  |  |
| Relevamiento de información   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |      |   |   |   |    |   |   |   |   |  |  |  |   |  |  |  |
| Encuestas ciudadanos          |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |      |   |   |   |    |   |   |   |   |  |  |  |   |  |  |  |
| Encuestas agentes             |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |      |   |   |   |    |   |   |   |   |  |  |  |   |  |  |  |
| Entrevistas en profundidad    |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |      |   |   |   |    |   |   |   |   |  |  |  |   |  |  |  |
| Codificación de encuestas     |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |      |   |   |   |    |   |   |   |   |  |  |  |   |  |  |  |
| Análisis                      |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |      |   |   |   |    |   |   |   |   |  |  |  |   |  |  |  |
| Árboles                       |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |      |   |   |   |    |   |   |   |   |  |  |  |   |  |  |  |
| Planificación                 |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |      |   |   |   |    |   |   |   |   |  |  |  |   |  |  |  |
| Evaluación                    |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |      |   |   |   |    |   |   |   |   |  |  |  |   |  |  |  |
| Introducción                  |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |      |   |   |   |    |   |   |   |   |  |  |  |   |  |  |  |
| Entrega de la tesina *        |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |      |   |   |   |    |   |   |   |   |  |  |  |   |  |  |  |

\* Dado que a mediados del 2017 no se contaba con el calendario académico para 2018, determiné mediados de febrero como la fecha de entrega.

Pero lógicamente, el cronograma es flexible. Y fue así que durante la última semana de septiembre contacté al tutor para que me diera su aprobación sobre el cuestionario que utilizaría para encuestar a los ciudadanos que se acercan a la Defensoría en busca de asesoramiento. Dado que requería de la colaboración de mis compañeros y de la predisposición de los encuestados, quería iniciar este relevamiento lo antes posible. Fue así que le envié un borrador del trabajo realizado hasta el momento junto al cuestionario. El tutor indicó que el cuestionario era correcto y solicitó lo contactara nuevamente en el mes de octubre.

A fines de octubre volvimos a retomar el contacto y acordamos que a partir del 13 de noviembre comenzaríamos a trabajar de manera constante para poder entregar la tesina en el mes de febrero de 2018.

Para cumplir dicho objetivo, con el tutor acordamos reunirnos todos los lunes para conversar acerca de los avances, los ajustes que fueran necesarios y también las dudas que me surgieran al avanzar con el trabajo.

## **LAS REUNIONES**

---

### ***Lunes 13 de noviembre***

Para esta primera reunión, el tutor había realizado una primera lectura de lo que conformó el anteproyecto y sobre aquellos aspectos que profundicé y que formarían parte de la tesina. Para este entonces ya contaba con la redacción de las cuestiones más formales como ser la definición del problema, la justificación, los objetivos, el marco teórico, el contextual y el metodológico.

Dado que el tutor no conocía a la Defensoría del Pueblo realizó preguntas relacionadas a las competencias, el organigrama y la manera de abordar la relación con los ciudadanos.

Luego planteé la necesidad de recortar el objeto de estudio. Hasta el momento, la redacción describía que el trabajo se centraría en los canales de contacto digitales y presenciales que conforman el Sistema de Atención al Vecino. Pero ese trabajo resultaba inabarcable para el tiempo que había definido para realizar la tesina, por lo que debía decidir sobre cual de las dos ramas de atención focalizaría la tesina. Para sorpresa del tutor, elegí la atención presencial dado que es el canal más inclusivo que ofrece la Defensoría. Si bien el tutor mostró cierto recelo sobre esta decisión, indicó que debía repensar la justificación de la tesina como así también verificar el objetivo general junto a los objetivos específicos y las preguntas de la investigación.

Conversamos acerca de la posibilidad de justificar este recorte a través de los principios básicos del gobierno electrónica. Si bien esta política incentiva el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para brindar mayor eficiencia y transparencia a los servicios gubernamentales, remarca la

importancia de implementar una atención que contemple los canales digitales pero que también asegure los presenciales. El objetivo es poder llegar a todos los ciudadanos sin importar sus capacidades tecnológicas o económicas.

El tutor consideraba que esta justificación no parecía suficiente y fue así que acordamos que analizaría la base de datos para conocer el perfil del público que se acerca a recibir asesoramiento y orientación de manera presencial junto a las temáticas que reciben mayor volumen de consultas.

Asimismo revisamos el marco teórico, el conceptual y la metodología. Acerca de los cuales no hubo correcciones dado que en líneas generales, y según las consideraciones del tutor, estaban correctos.

Al mismo tiempo revisamos el cuestionario que había utilizado para conocer el nivel de conocimiento de los ciudadanos que se acercaron a las tres sedes con mayor volumen de consultas. Si bien se lo había mandado por mail meses atrás, quiso revisarlo.

Distinto fue la situación de los cuestionarios para encuestar a los Directores de las áreas seleccionadas. Con el tutor determinamos que encuestaría a la Directora a cargo de la atención presencial y a los Directores encargados de la difusión de las sedes descentralizadas.

Para la próxima reunión acordamos:

1. Revisar la justificación de la tesina.
2. Analizar la base de datos de los trámites iniciados en la Defensoría. Para ello, se realizaría un doble tratamiento de esta información:
  - a. Por un lado, analizaría la totalidad de trámites iniciados para poder determinar el público objetivo y el tipo de trámites que se gestionan con mayor frecuencia.
  - b. Por otro lado, analizaría solo los trámites de aquellos ciudadanos que residen en la Ciudad de Buenos Aires para detectar si existe alguna relación entre su domicilio de residencia y la sede a la que concurren en busca de asesoramiento y orientación para poder realizar conclusiones sobre el nivel de conocimiento sobre las sedes descentralizadas.

### ***Lunes 20 de noviembre***

En esta segunda reunión, junto al tutor revisamos la justificación del trabajo. Ya no sólo hablaba de la necesidad de contar con espacios de atención presencial sino que se especificaba y argumentaba porque era importante contar con centros de atención cara a cara.

Al haber realizado el análisis de la base de datos de la totalidad de los trámites iniciados en la Defensoría del Pueblo se puso de manifiesto el hecho de que quienes más se acercan a solicitar asesoramiento y orientación son los adultos y adultos mayores. A estos grupos etarios se los considera analfabetos digitales en tanto no cuentan con las capacidades para interactuar con las nuevas tecnologías pese a que se muestran predispuestos a su utilización cuando hay alguien que los guíe y los ayude.

Pero además, el 5% de las consultas que se reciben en la Defensoría del Pueblo son efectuadas por personas en situación de calle. Es decir, estas personas no tienen otra manera de acceder a la institución que controla el cumplimiento de los derechos ciudadanos y los promueve. Esto cobra importancia al ver que en ocasiones ese porcentaje supera a las consultas realizadas por los ciudadanos que residen en una Comunidad específica.

Sumado a esto, el análisis dejó entrever que las temáticas más consultadas requieren de la revisión de cierta documentación que, en última instancia, definiría la posibilidad de interactuar desde la Defensoría del Pueblo.

Esto demuestra que importancia de contar con espacios de atención presencial en tanto no todos los ciudadanos pueden acceder a los canales digitales pero además se requieren de espacios de asesoramiento donde concurrir para el examen de los requisitos que dan inicio al trámite y la posibilidad de gestionar una respuesta por parte de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires.

También repasamos el análisis de los trámites iniciados por los ciudadanos que residen en la Ciudad de Buenos Aires. El mismo corroboró la hipótesis acerca de que las sedes con mayor nivel de consultas son las más difundidas y las que hacen más tiempo que brindan servicio en el barrio. Es decir que el conocimiento

del ciudadano varía de acuerdo a las campañas de difusión y el tiempo de apertura de la sede.

Pero este estudio también demostró que las sedes que cuentan con el asesoramiento directo de los especialistas de las Direcciones temáticas son las que concentran el mayor volumen de consultas.

Fue así como en un primer avance del diagnóstico, el tutor y yo estuvimos de acuerdo en que el objetivo general del plan debía ser un plan de difusión que contribuyera a incrementar los niveles de conocimiento que el ciudadano tiene con respecto a la Defensoría del Pueblo.

Ahora bien, al revisar los objetivos específicos acordamos que el incremento de las visitas en las sedes de atención presencial debía ser una consecuencia del plan de comunicación estratégico y no un objetivo en sí mismo.

Los pendientes de esta reunión fueron:

1. Redactar el análisis de las encuestas a los ciudadanos que concurren a las sedes descentralizadas.
2. Realizar el relevamiento sobre la difusión de las sedes descentralizadas, tanto a nivel digital como no digital.
3. Realizar las entrevistas en profundidad para comenzar a confeccionar el mapeo de actores y el análisis sobre la visión comunicacional de la Defensoría del Pueblo.

### ***Lunes 27 de noviembre***

Junto al tutor comenzamos esta reunión conversando sobre el análisis de las encuestas efectuadas a los ciudadanos que residen en la Ciudad de Buenos Aires y se acercan a la Defensoría para recibir asesoramiento.

A través de esta medición se corroboró la hipótesis acerca de la necesidad de difundir las sedes descentralizadas. Los encuestados demostraron un alto nivel de desconocimiento de las sedes. Incluso en aquellos casos en que la Defensoría cuenta con un espacio de atención en la Comuna de residencia del ciudadano, él no está informado acerca de la existencia de dicho lugar.

Pero tanto el tutor como yo quedamos sorprendidos por el hecho de que en un 72% los encuestados mostraban conocimiento sobre los canales de atención

no presencial. Lo que reforzaba aún más la necesidad de difundir las sedes descentralizadas.

A su vez, ambos estuvimos de acuerdo en que las encuestas demostraban la débil relación que mantienen las sedes con los organismos gubernamentales y organizaciones barriales con los que, en ocasiones, se comparte espacio o simplemente se encuentran en la Comuna donde la Defensoría tiene presencia.

Asimismo, hicimos una rápida revisión sobre el mapeo de actores involucrados en la difusión de las sedes de atención presencial. En este caso mi gran duda era si debía considerar a las organizaciones y organismos que forman parte de las redes barriales de las que participa la Defensoría del Pueblo. Pero dado que ellos no influyen en la difusión desde la institución, no los tuve en cuenta para confeccionar el cuadro con el circuito pero si los describí como actores que influyen en el conocimiento que los ciudadanos tienen sobre la Defensoría.

Por último revisamos el análisis sobre la comunicación de las sedes descentralizadas. Junto al mapeo de actores, el tutor estuvo de acuerdo que el plan de comunicación estratégica debía contemplar la participación de la Dirección a cargo de la atención presencial en la toma de decisiones sobre la difusión de sus espacios de trabajo. Así como también, era necesario que sea consultada periódicamente con el objetivo de verificar la información compartida con los ciudadanos.

Definimos como pendientes para la próxima reunión:

1. La confección de una encuesta a los equipos de trabajo de las sedes descentralizadas para contar con la visión de quienes mantienen el trato con los ciudadanos.
2. Finalizar la redacción de la información relevada a través de las entrevistas en profundidad a los Directores de las áreas involucradas en la difusión de las sedes descentralizadas.

### ***Lunes 4 de diciembre***

Con las encuestas a los equipos de trabajo redacté el apartado sobre la visión interna de la atención presencial, el cual complementé con la entrevista en profundidad realizada a la Directora de esta área.

Al conversar sobre estos últimos avances, el tutor comenzó a plantear la necesidad de realizar un plan de comunicación estratégico que no sólo se focalice en la difusión de los medios de contacto de la atención presencial sino también en mejoras que contribuyan a brindar un servicio eficiente y eficaz. Desde su punto de vista la atención se encuentra desorganizada en tanto el ciudadano debe realizar varias esperas para recibir un asesoramiento. Él consideró interesante contar con un espacio que permita recibir asesoramiento de las direcciones de manera telefónica. De esta manera se lograría agilizar la atención.

Esta reunión fue un tanto tensa dado que yo estaba convencida de que no quería proponer acciones que intervengan sobre la atención sino que simplemente quería efectuar un plan estratégico de difusión. Para mí, la mayor dificultad para afianzar la relación entre la Defensoría del Pueblo y los ciudadanos radicaba en el desconocimiento sobre la institución como así también en el hecho de que las campañas de difusión se planifican sobre conocimiento subjetivo y sin la participación de las Direcciones a cargo de la atención.

Pero además, tampoco compartía la idea de utilizar herramientas digitales para solucionar problemáticas que surgen en la atención presencial. Dado que trabajo para la Dirección de atención presencial, sabía que los vecinos consideran una ventaja contar con la atención cara a cara y preponderan la empatía que se genera en dicha comunicación.

Los pendientes para la próxima reunión fueron:

1. Considerar modificar el objetivo general de la tesina.
2. Pensar estrategias digitales que contribuyan a mejorar la atención presencial.
3. Redactar el FODA.
4. Comenzar a confeccionar el árbol de problemas.



### ***Lunes 11 de diciembre***

Esta reunión comenzó con una charla sobre las distintas opiniones que habían surgido en el encuentro anterior. Le expliqué que si bien sé que cuando uno cumple el rol de planificador debe tomar distancia de su objeto de estudio pero el lunes pasado me había resultado imposible y por eso mostré resistencia ante su propuesta.

Con el correr de los días reflexioné sobre su consejo y decidí revisar el análisis que había realizado hasta el momento junto a la relación recabada. Fue en ese momento que comprendí la necesidad de contar con una planificación que apuntara tanto a la mejora de la atención como también a su difusión.

Al revisar las respuestas de las encuestas a los equipos de trabajo vi que si bien eran pocos quienes no consideraban necesario el hecho de difundir las sedes el argumento para dicha decisión se basaba en la falta de personal para dar respuesta al posible incremento en el volumen de consultas que se recibe diariamente. En ese momento comprendí que ese hecho se podía superar organizando y agilizando la atención para disminuir los tiempos de esperas.

Este nuevo descubrimiento inició una pequeña investigación sobre la calidad del servicio en la gestión pública y fue así que leí sobre la Carta Iberoamericana de la Gestión Pública. Sus principios definían en gran parte el nuevo objetivo de la tesina, brindar un servicio con miras a mejoras continuas y accesible a todos los ciudadanos dado que ellos tenían derecho a recibir un servicio de calidad.

Tras estas modificaciones en el enfoque de la tesina, junto al tutor definimos nuevamente el objetivo general y a su vez corroboramos que los objetivos específicos y las preguntas correspondan con este nuevo enfoque.

A su vez, conversamos sobre la estructura de la tesina y el orden que debían llevar los apartados que conforman el capítulo sobre el diagnóstico situacional. Y siguiendo esta línea intercambiamos opiniones acerca de la posibilidad de eliminar el FODA ya que a mi entender el trabajo quedaba repetitivo. Finalmente junto al tutor decidimos dejar el análisis del FODA dado que contribuía a organizar la información y además planteaba las líneas de acción

sobre las que se basaría el árbol de problemas y posteriormente el plan comunicacional estratégico.

Esta reunión modificó parte del análisis, por lo que los pendientes para la próxima reunión fueron:

1. Revisar el análisis detectando aquellas cuestiones que dejaban entrever la necesidad de mejorar la calidad del servicio, poniéndolo de manifiesto. El análisis debía reflejar la falta de difusión pero también las mejoras requeridas para brindar un servicio eficiente y eficaz.
2. Confeccionar el árbol de problemas junto al árbol de soluciones.

### ***Lunes 18 de diciembre***

La revisión del análisis y el nuevo objetivo permitieron detectar causas que enriquecieron el árbol de problemas. En un principio, al comenzar a pensar en él solo tenía dos ramas:

1. Una relacionada a la inexistente participación de la Dirección a cargo de la atención presencial en la toma de decisiones sobre las campañas de difusión.
2. Y la otra basada en la necesidad de afianzar la relación entre la Defensoría del Pueblo y los organismos gubernamentales y las organizaciones barriales que participan de las redes barriales.

Ahora bien, en esta reunión revisamos un árbol de problemas que sumaba otras dos causalidades que influyen directamente sobre el problema focal:

3. Por un lado, la ineficaz atención presencial.
4. Por otro, el hecho de que el proceso de descentralización no se encuentra finalizado y por tal motivo no cuenta con independencia para tomar decisiones.

Pero además, debimos ponernos de acuerdo acerca de cuál era el problema focal de este árbol dado que yo encontraba ciertas dificultades para su redacción. En un comienzo lo describí como “la comunicación externa es deficiente e ineficaz en cuanto a la difusión de las competencias y canales de contacto de la Dirección a cargo de la atención presencial” pero, al igual que al tutor, no me parecía una correcta redacción.

Fue así que junto al tutor mantuvimos una charla sobre lo que entendemos por comunicación externa y ambos concordamos en el hecho de que la atención y la difusión de sedes forman parte de la comunicación externa. Ambas se relacionan con la imagen que la institución desea proyectar y dar a conocer. Fue así que decidimos modificar la redacción del problema focal por “la comunicación externa de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas es deficiente e ineficaz”.

Una vez acordado el árbol de problemas, finalizamos la reunión quedando como pendiente para la próxima reunión:

1. Pensar el árbol de soluciones.
2. Comenzar a redactar la planificación. Para lo que debía definir el nombre del plan, sus programas, proyectos y actividades.

### ***Lunes 25 de diciembre***

Dado que el 25 de diciembre era feriado, pospusimos la reunión para el jueves 28 de diciembre. Por motivos laborales, ese día tampoco pudimos reunirnos.

### ***Lunes 1 de enero***

Otro lunes feriado. El tutor propuso juntarnos el jueves 4 de enero pero a último momento tuvimos que suspender la reunión.

### ***Lunes 8 de enero***

El tutor quiso iniciar esta reunión revisando el árbol de problemas y el de soluciones para luego ver el esquema que había armado para el plan de comunicación estratégico. No hubo grandes dificultades con este punto, dado que había efectuado la positivización del árbol de problemas.

Luego de eso, la reunión se focalizó en las cuestiones formales de la planificación. Había redactado tres nombres para el plan y no podía decidirme por uno de ellos:

1. Plan de comunicación estratégica para la inclusión de los ciudadanos.

2. Plan de comunicación estratégica para mejorar el vínculo presencial entre los ciudadanos y la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires.
3. Plan de comunicación estratégica para la mejorar y difundir los canales de contacto presencial de la Dirección de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires.

Le expliqué al tutor que me gustaba la idea de remarcar que el plan buscaba ser inclusivo y alcanzar a todos los ciudadanos que viven y transitan la Ciudad de Buenos Aires. Pero los dos acordamos que ese no era el nombre que mejor reflejaba el análisis realizado dado que si bien la planificación buscaría la inclusión, el objetivo del trabajo se focalizó en proponer acciones que mejoren la atención presencial y la difusión de las sedes descentralizadas.

Así pasamos al segundo título, el cual en líneas generales es muy parecido al tercero. Los dos estuvimos de acuerdo en que el último era el más completo pero que debía acortarlo y fue así que definimos el nombre “plan de comunicación estratégica para mejorar y difundir la atención presencial de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires”.

Por último, para confeccionar el esquema de la planificación utilicé un modelo que brinda la materia de la cual el tutor es titular de cátedra. Para este encuentro había definido la cantidad de programas y proyectos que tendría el plan, como así también había esbozado ideas para las actividades. El tutor indicó que como primer acercamiento a la planificación el esquema estaba correcto.

Con su aprobación sobre el esquema de la planificación, y dado a que no pude avanzar mucho durante la semana, definimos como pendiente para la próxima reunión:

1. Redacción de los apartados que conforman cada etapa de la planificación.
2. De ser posible, también avanzaría con el presupuesto de la planificación.

### ***Lunes 15 de enero***

Por problemas laborales tuvimos que suspender esta reunión. Pese a ello, mantuvimos una conversación por WhatsApp donde pude efectuar consultas

acerca de las dudas que me fueron surgiendo sobre la confección del presupuesto.

Al comenzar el presupuesto sabía que debía especificar todos los recursos necesarios para la implementación del plan, aquellos con los que la Defensoría del Pueblo ya disponía y aquellos que debía comprar o contratar. Pese a ello, no estaba totalmente segura si debía presupuestar ambos recursos. Intenté responder mi duda a través de distintos modelos presupuestarios que se encuentran en Internet pero dado que ninguno respondía mi pregunta, consulté con el tutor.

El tutor indicó que debía enumerar todos los recursos que se utilizarían para llevar adelante el plan pero dejando asentado cuáles eran aquellos que debían comprarse o contratarse y cuáles eran aquellos con los que la institución contaba.

Entre los modelos de presupuesto que había estado mirando no había ninguna fila o columna en donde se especificara la situación sobre la posesión o no de los recursos, por lo que decidí solucionar esta cuestión agregando una columna que preguntara si se contaba con dicho recurso y cuya respuesta fuera sí o no. Esto permitiría poder manipular el presupuesto a través de un filtro, simplificando el conocimiento de los recursos faltantes para la implementación del programa, el proyecto o la actividad, dependiendo lo que se busque conocer.

Además acordamos que continuaría con el cronograma de la implementación del plan como así también redactaría el modo en que se efectuaría la evaluación de la planificación.

### ***Lunes 22 de enero***

Por problemas laborales tuvimos que suspender un nuevo encuentro en el que verificaríamos los últimos avances relacionados a la planificación.

Pese a ello, mantuvimos una conversación por WhatsApp en la cual le conté al tutor que ya había finalizado la redacción de la tesina. Si bien consideraba que aún debía efectuar una nueva lectura general para ajustar detalles de redacción y que permitiera definir la coherencia de la tesina, junto al tutor establecimos que le enviaría el trabajo y ambos realizaríamos esa lectura crítica final.

En este sentido fue que el tutor solicitó no efectuara ninguna otra modificación a efectos de poder contar con una devolución genuina. Motivó esta decisión la metodología de corrección que desarrollamos a lo largo de estos dos meses. Durante la semana yo avanzaba con la investigación, análisis y redacción del trabajo, los lunes me juntaba con el tutor y le contaba el progreso de la misma, el aportaba sugerencias en base a lo que le contaba y se quedaba con una copia de lo escrito hasta el momento para poder leerlo detenidamente.

### ***Lunes 29 de enero***

En este encuentro, el tutor marcó el hecho que las metas de una planificación nunca alcanzan el 100%. Esto es algo que desconocía y lo que motivó que deba redefinir este aspecto de los programas.

Luego expuse el hecho que luego de mi lectura crítica detecté que en las encuestas surgía la recomendación de realizar campañas de difusión en televisión y fue un hecho que no consideré. En realidad, descarte la publicidad en medios televisivos dado que se incrementaría de manera exponencial el presupuesto y sería poco realista en un momento en que el estado comienza a recortar su presupuesto. Decisión con la que el tutor estuvo de acuerdo.

Luego de esas observaciones, el tutor indicó que la tesis había cumplido con los requisitos y las etapas de un trabajo propositivo, por lo que estaba en condiciones de entregarla.

En ese momento, y con el trabajo finalizado, planteé mi preocupación acerca del hecho de haber cambiado el enfoque de la tesina luego de haber realizado las encuestas a los ciudadanos y los equipos de trabajo. En el primer caso el cuestionario se focalizaba en el conocimiento acerca de los canales de contacto sin haber consultado sobre las ventajas y desventajas de la atención presencial, la selección de este canal sobre otro y la satisfacción con respecto distintos aspectos de la atención. En el segundo caso, no habían preguntas que midieran la percepción de los agentes acerca de la satisfacción del ciudadano en cuanto a la atención recibida y tampoco hubo preguntas que apuntaran a conocer posibles acciones de mejora del procedimiento de atención.

El tutor me tranquilizó explicándome y recordándome que el proceso de investigación no es estático. Por el contrario, se trata de un proceso dinámico que presenta modificaciones a medida que se avanza sobre él. Lo importante es tener en claro, y bien presente, porque se tomaron las decisiones que se tomaron.

También conversamos una vez más sobre la importancia de producir un alejamiento con respecto al objeto de estudio para lograr una mirada objetiva. En ese momento comprendí la necesidad de contar con una mirada ajena al trabajo.

Ese día olvidamos llevar una copia de la carta que acompaña la presentación de la tesina, por lo que acordamos reunirnos una vez más. Dado que el jueves 15 el debía concurrir a la facultad para tomar examen final, pautamos una reunión para ese día.

## **EN RETROSPECTIVA**

---

En un principio consideré como una ventaja el hecho de trabajar sobre la Defensoría del Pueblo, una institución que conozco en profundidad dado que trabajo en ella. Esto me garantizaba fácil acceso a la información y la colaboración de mis compañeros para realizar el trabajo de campo. Pero principalmente, me daba la posibilidad de pensar acciones que influyan directamente sobre mi ámbito de trabajo. Es decir, al contar con el apoyo de los altos cargos al mando de la atención de la Defensoría del Pueblo, podría evaluarse la posibilidad de implementar la planificación propuesta en el trabajo académico. Quizás no se llevarían a cabo la totalidad de sus proyectos, ya que algunas propuestas dependen de decisiones presupuestarias que exceden a estos cargos, pero si aquellos menos ambiciosos y que contribuyan a mejorar el servicio y el alcance de las sedes descentralizadas.

Pero solucionado el tema de la institución sobre la que planificaría acciones de intervención, la dificultad se presentó al no poder distanciarme del objeto de estudio. Debo reconocer que al seleccionar el tema de la tesina contaba con una hipótesis que estaba dispuesta a demostrar: la Defensoría no cuenta con una planificación estratégica de difusión. Ahora bien, del análisis se desprendieron otras problemáticas relacionadas con la organización de la atención que a mi me

costó detectar. Incluso cuando el tutor marcó la necesidad de prestar atención a esas situaciones fue difícil comprender su visión.

En todo momento supe que quería trabajar sólo sobre la difusión del Sistema Integral de Atención al Vecino de la Defensoría, pero como tal objeto era inabarcable decidí focalizarme en solamente en la atención presencial. Pero con el correr de la investigación se hizo cada vez más latente el hecho de que también debía plantear estrategias que mejoraran la calidad del servicio presencial que se le brinda al ciudadano. Y en este punto fue de suma importancia la guía del tutor.

Sumado a esto, el hecho de haber terminado de la cursada cinco años atrás produjo un distanciamiento del mundo académico que atravesó todo el proceso de producción. En un primer momento la redacción académica me parecía un obstáculo, realicé varias escrituras hasta que cobré confianza. Pero luego comencé a sentir inseguridad por los cambios que iba realizando sobre el objetivo general y los objetivos específicos a medida que el trabajo avanzaba. En este aspecto, la guía del tutor volvió a cobrar relevancia.

La guía del tutor fue de gran ayuda en todo momento. Él me recordaba cosas que uno aprende a lo largo de la carrera pero que aún sabiéndolas no toma en consideración a la hora de iniciar el proceso de producción de la tesina. Principalmente remarcó el hecho de que la producción es un proceso en constante alteración y que no se trata de algo fijo y preestablecido. Incluso cuando uno define un objetivo sobre el que trabaja, el análisis puede marcar nuevas vías de acción y para detectarlas es de suma importancia que uno adopte una postura objetiva y distancie sobre el objeto de estudio.