



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

Título del documento: La identidad AFIP : programa de integración cultural AFIP : un nuevo comienzo

Autores (en el caso de tesis y directores):

Christian Daniel Pandullo

Santiago Castellano, tutor

Diego Ansolabehere, Co-tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2014

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





TESINA DE GRADO
CARRERA: CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES – UBA

La identidad AFIP.
Programa de Integración Cultural AFIP:
Un nuevo comienzo.

Autor:

Christian Daniel Pandullo.
DNI 31343090.

Tutores:

Lic. Santiago Castellano.
Lic. Diego Ansolabehere.

Año 2013.

Índice

1. Presentación.....	4
1.1 Objetivos generales.....	5
2. Acercamiento Inicial.	6
3. Variables clave.....	7
4. Marco Conceptual.	8
4.1 La perspectiva comunicacional: Comunicación y Cultura.	8
4.2 La Comunicación Organizacional.....	9
4.3 La Identidad Corporativa.	12
4.4 El Comportamiento Organizacional.	13
4.5 Los actores sociales y su participación.	16
5. Marco Metodológico.....	17
5.1 Herramientas metodológicas.....	19
6. Diagnóstico.....	23
6.1 Nota aclaratoria.....	23
6.2 Cuestiones generales de la Organización.....	23
Árbol de Causas-Consecuencias	26
6.3 La Institución y su historia.....	26
6.4 AFIP Comunica.	34
6.5 El Programa de Integración Cultural AFIP.....	38
6.6 Puntos Críticos.....	42
Árbol de Objetivos.....	44
7. La intervención.....	45
8. Planificación.	47

8.1 Estrategias.....	49
8.2 Programación.....	50
8.2.1 Proyecto 1: “ProICA: La AFIP somos todos. Construyamos espacios para la acción e integración.”	50
8.2.2 Proyecto 2 – “Comunicando ProICA: Medios y acciones para comunicar mejor” ..	57
8.3 Viabilidad y factibilidad de los proyectos.	64
9. Evaluación.	66
9.1 Evaluación del Proyecto 1.	66
9.2 Evaluación del Proyecto 2.	68
10. Presupuesto.....	72
11. Calendarización.....	79
12. Anexo 1. Modelo de boletín de Noticias ProICA.	82
13. Anexo 2. Testimonios.....	89
Modelo Cuestionario N° 1	89
Respuestas Cuestionario N° 1	91
Modelo Cuestionario N° 2	166
Respuestas Cuestionario N° 2.....	167
Modelo Cuestionario N° 3.	175
Respuestas cuestionario N° 3.....	177
Modelo Cuestionario N° 4.....	184
Respuestas Cuestionario N° 4.....	185
14. Bibliografía y material de consulta.....	190

1. Presentación.

El presente trabajo comprende un Programa de Identidad y la Planificación Estratégica de su Comunicación para el rediseño de una iniciativa surgida en el seno de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), ente de jurisdicción nacional de la República Argentina. Sobre lo que se proyecta intervenir es el Programa de Integración Cultural AFIP (ProICA), una política integradora y de conformación de identidad dirigida al personal que le depende en todas sus reparticiones a lo largo y ancho del país.

Lo que aquí se presenta como tesina propositiva, como corolario de la carrera de grado, tiene su origen en un trabajo anterior, desarrollado durante la primera mitad del año 2010 como una experiencia de gestión y planificación para el Seminario Gestión de las Comunicaciones: Estado, Organizaciones de la Sociedad Civil y Empresas dictado por los Licenciados Santiago Castellano y Diego Ansolabehere. En dicha ocasión el proyecto tomó la forma de una Auditoría de Imagen, que por cuestiones de tiempo y forma de la cursada se debieron acotar las líneas de acción a unas pocas actividades para la implantación de la imagen deseada. Sin embargo, su implementación práctica no pudo cumplirse de manera satisfactoria.

La decisión para llevar a cabo esta tarea se basa no sólo en la necesidad de materializar los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de los años transcurridos dentro de esta casa de altos estudios, sino que además se fundamenta en el deseo de incursionar y realizar un aporte teórico práctico en el ámbito de un organismo público, área temática y bibliografía afín que no tuve la posibilidad de toparme con frecuencia en el recorrido de las asignaturas de la carrera elegido. A su vez, la elección de la AFIP, no es azarosa, cumple con mis expectativas de conciliar la formación académica con mi actual quehacer laboral. Es decir contribuir al mejoramiento de la Institución desde mi rol de empleado del Organismo.

Se presentará no sólo el diagnóstico del estado del arte del programa en cuestión, sino también de la organización como un todo complejo, indispensable para analizar la situación comunicacional y detectar las necesidades a enfrentar por medio de la intervención planificada. Lo que sigue responderá al panorama actual de sus características, el desarrollo de las variables clave para el análisis y su puesta en juego

con los marcos conceptuales y metodológicos, las dificultades que conlleva el trabajo de campo como así también peripecias de la programación.

Para ello, por medio del relato histórico de la AFIP, los objetivos del programa, las entrevistas realizadas con empleados de las distintas reparticiones, y las experiencias y vivencias de primera mano se intentarán encontrar cuáles son las prácticas que actúan como trabas y las dificultades. Es decir los nudos críticos que se deberán trabajar desde la comunicación, para finalmente proponer líneas de acción que permitan cumplimentar los fines del ProICA.

1.1 Objetivos generales.

- Articular el marco conceptual y los conocimientos adquiridos durante la cursada de las diferentes asignaturas y seminarios de la Carrera de Ciencias de la Comunicación con la práctica profesional.

- Describir el estado actual de la comunicación en la institución y del programa en particular a intervenir para:

- Reconocer, si las hubiese, fallas en la organización.
- Detectar potencialidades a desarrollar para mejorar el funcionamiento de la red comunicacional.

- A partir del diagnóstico realizado:

- Proponer acciones planificadas para enfrentar las fallas diagnosticadas.
- Incidir en el cumplimiento de los objetivos del programa a intervenir.

2. Acercamiento Inicial.

La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) es la Institución encargada de ejecutar las políticas impulsadas por el Poder Ejecutivo Nacional en materia tributaria, aduanera y de recaudación de los recursos de la seguridad social.

Según se explicita en su Plan Estratégico 2011-2015, su visión es consolidarse como una institución de excelencia orientada a generar un clima fiscal que favorezca la economía formal, el empleo registrado y la seguridad en el comercio exterior. Por su parte, la misión consiste en la administrar la aplicación, percepción, control y fiscalización de los tributos nacionales, los recursos de la seguridad social y las actividades vinculadas con el comercio exterior; promoviendo el cumplimiento voluntario, el desarrollo económico y la inclusión social.

La AFIP se constituye a partir del Decreto 1156/1996 con la fusión de dos organismos distintos: La Administración Nacional de Aduanas –hoy Dirección General de Aduanas (DGA)-, y la Dirección General Impositiva (DGI). Por lo tanto sus empleados se componen y provienen principalmente de estos dos entes bien diferenciados. Su puesta en funcionamiento es a partir del Decreto 618/1997.

Desde entonces se llevaron a cabo movimientos internos de personal entre las diversas áreas, lo cual provocó la mezcla de los planteles de los diferentes organismos que la componen. Posteriormente, en el año 2003 absorbió también un tercer organismo de origen mixto que trabajaba de manera consultiva para la AFIP, el ex Instituto Nacional de Recursos de la Seguridad Social (INARSS), que en la estructura de la Institución toma la denominación de Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social (DGRSS).

Más allá de los procesos con frecuencia ocasional de ingreso de personal, se debe remarcar como otro hito la sanción y promulgación en diciembre de 2008 de la Ley 26.425, norma en la que se elimina el sistema privado de jubilaciones y se dispone un único régimen previsional público (el Sistema Integrado Previsional Argentino). Su importancia radica en que esta Ley, por medio de su artículo 14 que dispone la preservación del empleo, significó la incorporación de la masa de empleados no jerárquicos provenientes de las disueltas Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones (AFJP) por parte de diversas reparticiones estatales como la Administración

Nacional de la Seguridad Social (ANSeS), el Banco Central de la República Argentina, etc. Particularmente la AFIP tomó cerca de mil quinientos empleados, en un proceso de incorporación, inducción y capacitación llevado a cabo durante el año 2009 y principios del 2010. Se debe tener en cuenta que este ingreso conformó un plantel de agentes conocido como “Personal Ley 26425” paralelo a las plantas permanente y transitoria de aduaneros e impositivos. Y que años después pasarían a uno u otro convenio.

De esta manera nos encontramos actualmente con un organismo compuesto por 22352 agentes, con 74% (16550) de agentes bajo el convenio laboral impositivo, 24% (5387) de empleados con convenio aduanero, y un restante 2 % de empleado con otros tipos de relación laboral (contratados a plazo fijo, adscriptos de otros organismos, etc.). Los cuales cumplen tareas complejas y variadas según el área donde presten revista y poseen orientaciones, procedimientos y culturas laborales totalmente distintas con las cuales deben convivir. Frente a esta situación se encuentra el Programa de Integración Cultural AFIP, el cual se abordará con profundidad más adelante, cuyo fin es conciliar las culturas organizacionales bajo el ala de la nueva y única Institución.

3. Variables clave.

A continuación se enumeran las variables o elementos claves a considerar para realizar el análisis diagnóstico:

1 – Tipos de relación entre actores al interior de la AFIP:

Para indagar el sentido de pertenencia, y dar cuenta de la cultura organizacional y del clima laboral.

2 – Tipos de relación del ProICA con los actores implicados:

Para tener en cuenta qué actores intervienen y por qué, cuáles son sus intereses y sus recursos. Analizar la modalidad de gestión, los roles y las tomas de decisiones. Conocer a quién se dirige el programa. Qué tipos de vínculos se dan entre los diferentes actores y cuál es su nivel de participación.

3 – La Estrategia de Comunicación del ProICA:

Concepción de la comunicación. Cómo se dirige a sus destinatarios. Cómo se producen los contenidos a comunicar. Dar cuenta de la construcción de su imagen/identidad.

4. Marco Conceptual.

4.1 La perspectiva comunicacional: Comunicación y Cultura.

En este trabajo se parte de la idea base de concebir la comunicación no como un simple acto de transmisión de información, sino por el contrario como un proceso, como una práctica de interacción. En palabras de Jesús Martín-Barbero: “poner en común”, es decir, no tanto “llegar a un acuerdo” o discutir y llegar al consenso, como “hacer común” precisamente lo que “tenemos en común”, así sea el desacuerdo.¹ Se la entiende entonces como espacio de encuentro y de construcción colectiva de vínculos, sentidos y modos de interpretarlos en el marco de contextos sociales y culturales determinados.

Al plantear la comunicación como proceso se tiene como referencia la concepción de Washington Uranga, quien prefiere hablar de procesos comunicacionales, prácticas sociales de producción, intercambio y negociación simbólica y que a su vez es constituyente de la praxis del hombre. En ese sentido la comunicación es: “soporte de la relación productiva, fundamento de la institucionalidad y de la ciudadanía, base de los dinamismos sociales a partir de los procesos interactivos que dinamizan los imaginarios y las acciones de los sujetos.”² Lo que en otras palabras quiere decir que los procesos comunicacionales funcionan como piedra angular de la sociedad y por lo tanto es imprescindible su aporte, la “mirada desde la comunicación” en el análisis de las prácticas sociales.

Hablar de comunicación lleva inevitablemente a relacionarlo con el concepto de cultura. Como propone el comunicador colombiano Juan Camilo Jaramillo López: “En la cultura están las formas de interactuar y en la comunicación las formas de poner en

¹ Martín-Barbero, J.M. *Política y comunicación. Des-figuraciones de la política y nuevas figuras de lo público*. Revista Foro, pág.13-26. Bogotá, Colombia.

² Uranga, Washington. *Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*. Trabajo de cátedra. Buenos Aires. 2007. Pág. 4-5

común la cultura”³. Aquí se considera cultura, entonces, al universo compartido de sentidos que se construye y significa constantemente en la interacción, y a su puesta en práctica para hacerlos posible. Jaramillo plantea que: “es la comunicación a través de procesos sociales que continuamente están facilitando y promoviendo comprensiones compartidas por medio de la conversación, que es el mecanismo comunicativo a través del cual es posible redefinir, apropiar, reformular, resignificar y reconstruir el sentido compartido”⁴. Por ello se coincide con Uranga al estudiar los procesos comunicacionales en el terreno de la cultura, ya que reconoce “en las prácticas sociales de productores-receptores que intercambian mensajes en ámbitos específicos para hacerse sentido común, es decir, manifestación de cultura, mediante procesos de negociación y de generación de consensos”⁵.

4.2 La Comunicación Organizacional.

En el desarrollo de esta planificación aparecen elementos que son tomados de la denominada Comunicación Institucional, entendiendo por esta al conjunto de técnicas y operaciones que forman parte de los procesos comunicacionales de una entidad ya sea del sector privado, como en instituciones públicas u otras organizaciones.

En referencia al funcionamiento de la comunicación dentro de una organización se considera que debe ser global. Como afirma la especialista francesa Annie Bartoli, debe “insertarse en una estrategia coherente para poder lograr estructuras organizativas más adaptadas”.⁶ Para lo cual es fundamental atender con una misma lógica tanto la comunicación interna como la externa, ya que están intrínsecamente ligadas y sin una no existe la otra. Dentro de la primera se encuentran las relaciones laborales (con los empleados, directivos, propietarios, etc.). En función de ésta, la autora entiende como importante mantener un balance complementario entre lo formal e informal para mejorar la eficacia y salud interna de la empresa. Dentro de la comunicación externa se

³ Jaramillo, J.C., Cucalón, A.M., Pérez, T. Vargara, A., Alvis, W., Jaramillo, S.A. et al. (2004). *Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del Estado MCPOI*, USAID / Casals & Associates Inc., Bogotá. Pág. 10

⁴ Jaramillo, J.C. y otros, Op. Cit. pág. 11

⁵ Uranga, Washington. *Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*. Trabajo de cátedra. Buenos Aires. 2007. Pág. 9

⁶ Bartoli, Annie; *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Bs. As., Paidós, 1992. Pág. 106.

sitúan las relaciones por fuera de la organización, con su público/cliente, otros organismos o empresas, etc.

Para profundizar en ello se tiene en cuenta lo planteado por el mexicano Horacio Andrade, licenciado en Comunicación por la Universidad Iberoamericana, Diplomado en Desarrollo Organizacional en el Instituto Tecnológico Autónomo de México. Define la comunicación interna como “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantenga informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.”⁷ Mientras tanto entiende por comunicación externa al “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una Imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios.”⁸

A pesar de lo antes expuesto, se debe remarcar que con frecuencia se asocia la comunicación institucional únicamente con su vertiente externa. Básicamente por considerarse el área de mayor prioridad, o del que se esperan con urgencia mayores resultados. Como afirma Jaramillo: “Lo que predomina en las empresas son áreas de comunicación corporativa y en las entidades públicas oficinas de prensa (...)”.⁹ Y explica el porqué en cada caso: “darle soporte al manejo de la marca y la imagen, en el primero y apoyar al directivo de mayor nivel en la gestión de medios periodísticos, en el segundo.”¹⁰

De esta manera se entiende que al desconocer, ignorar o subestimar la acción de la comunicación también al interior de las entidades se desestima el valor estratégico clave de tomarse como una acción global. El teórico colombiano resalta, en cambio, la función trascendental de la comunicación para cualquier organización porque contribuye a “movilizar grupos de interés en la dirección trazada por los objetivos y para lograr coherencia en las actuaciones de las personas con respecto a los principios y

⁷ Andrade, H. “Hacia una definición de la Comunicación Organizacional”. En Fernández Collado, C. (Coord.). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas, 1991.

⁸ Andrade, H. *Ibidem*.

⁹ Jaramillo López, J. C. “El arte del ajedrecista. ¿Comunicación estratégica o estrategias de comunicación?”. Ponencia presentada en el VII Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional, sep 28-30/2011 Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia.

¹⁰ Jaramillo López, J. C. *Ibidem*.

valores institucionales, visión compartida y trabajo colaborativo.”¹¹ En conformidad con este autor se pueden considerar los planteos de la autora francesa Pascale Weil, experta en planificación estratégica, quien afirma que la comunicación es una aliada de la gestión. Porque entre otras cosas contribuye a crear un “lenguaje común (...) también comprende costumbres, rituales, tabúes, procedimientos de trabajo y normas que constituyen la identidad compartidas por los asalariados”¹² y sobre todo se la puede considerar como “palanca de cambio: no expresa sólo la identidad de la empresa, sino también su identidad proyectada (...).”¹³

En esta propuesta de planificación, se aprecia indefectiblemente el peso del campo de acción de esta pata “denostada” de la comunicación institucional. Para ahondar en ello se toma en consideración lo elaborado por los argentinos Alejandra Brandolini, relacionista pública y magister en Comunicación y Educación, y el comunicador Mariano González Frígoli, fundadora y miembro de la Consultora AB Comunicaciones, en su libro “Comunicación Interna”. Se coincide con ellos en que: “la comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura.”¹⁴ La entienden no sólo como herramienta de gestión, sino también como técnica cuyo eje principal es estrechar los vínculos entre distintos sectores de una organización, generar la implicación o compromiso y motivar los recursos humanos, armonizar las acciones institucionales y entre otras cosas mejorar su productividad.

En este sentido, para pensar el funcionamiento estratégicamente global de la comunicación se vuelve necesario considerar entonces, como bien afirma Bartoli, que una organización debe ser comunicante. Como tal, “supone una organización del trabajo que favorezca la integración y el enriquecimiento, el espíritu de equipo, orientaciones claras y una cierta administración participativa”¹⁵. A su vez entiende que la comunicación sea organizada, para ello la autora enumera algunas características como:

¹¹ Jaramillo López, J. C. *Ibíd.*

¹² Weil, Pascale; *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona, Paidós, 1992. Pág. 129 a 131.

¹³ Weil, Pascale. *Op. Cit.* Pág. 136.

¹⁴ Brandolini, A y González Frígoli, M. *Comunicación Interna*. La Crujía Ediciones - DIRCOM Edición Buenos Aires - 2009

¹⁵ Bartoli, Annie. *Op. Cit.* Pág. 127

tener una finalidad, ser multidireccional, estar instrumentada, estar adaptada y por encima de todo ser flexible, es decir, favorecer la integración de lo informal, etc.

4.3 La Identidad Corporativa.

Para los fines de este trabajo de rediseño de un Programa de un Organismo Público es imperativo transponer las conceptualizaciones elaboradas para la Comunicación Empresarial, entre otros autores, por los renombrados españoles Luis Ángel Sanz de la Tajada, doctor y profesor en Ciencias Empresariales y Económicas y Joan Costa, comunicólogo, consultor corporativo internacional y diseñador.

Se recurre al concepto de “Identidad Corporativa” teorizado por el primero de ellos, quien plantea que “la identidad de la empresa tiene tres dimensiones conceptuales y operativas, relacionadas en secuencia, que tienen que ver con lo que la empresa *es*, lo que ella *dice de sí misma* que es y lo que los públicos que se relacionan con ella *creen que es*.”¹⁶ Así, para Sanz de la Tajada, la identidad corporativa comprende un modelo tripartito integrado. Se designa como la dimensión de Identidad al ser de toda empresa, esto es la misión o razón de ser y su personalidad, que se concreta en dos rasgos íntimamente implicados: los físicos o visuales, y los culturales (valores y normas). Una segunda dimensión que denomina Comunicación y atiene a lo que ella transmite como identidad, concebida también como imagen proyectada. Por último la dimensión de Imagen, que corresponde a lo que los destinatarios perciben como su identidad, lo que ellos en realidad creen que es, en otras palabras su imagen percibida.

Esto se puede asociar al modelo en cadena elaborado por Costa que propone referirse en términos de Programa de Identificación y cuyo punto de partida lo ubica en: “la definición de “autoconcepto” de la empresa: su filosofía y objetivos, tanto institucionales como comerciales, en función de la imagen futura que habrá que implantar (...).”¹⁷ El segundo momento consiste en el contraste entre ese autoconcepto o imagen ideal y aquella que actualmente exista, para poder identificar aquellas desviaciones que precisan ser corregidas. Una tercera etapa comprende el examen de las

¹⁶ Sanz de la Tajada, Luis Ángel. Auditoría de la imagen de la empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen, Madrid, Ed. Síntesis, 1996.

¹⁷ Costa, Joan. “Capítulo 3: Cómo se elabora un programa de identidad”, en Identidad Corporativa, México, Trillas, 1999.

comunicaciones de la empresa, tanto como sistema de canales como sus contenidos, lo que posibilita valorar si la estrategia seguida es pertinente con la imagen prevista a implantar. Así se llega finalmente a la puesta en marcha de la corrección o creación desde cero de la Identidad, que debe ser coherente e integrada en toda la cadena.

Entonces se puede afirmar que para ambos autores, la Identidad definida por una empresa se encuentra en la base dentro del proceso de proyección de la imagen que se desea transmitir e implantar en su público destinatario.

Ahora bien, relacionando lo expuesto anteriormente como Comunicación Institucional y la Identidad Corporativa se puede tomar en consideración lo propuesto por Jaramillo¹⁸ en su Modelo General de Comunicación Pública. En este desarrolla los campos de actuación de la comunicación en las organizaciones y que serán apelados durante el análisis del diagnóstico. Estos campos son:

-La comunicación corporativa. Es aquella destinada a definir la imagen que se desea proyectar a la sociedad, la personalidad, su identidad.

-La comunicación informativa. Es el campo propio de la prensa, apunta a la construcción y expresión del relato de la Organización.

-La comunicación movilizadora. Cuyo fin es lograr convocatoria y consenso para alcanzar objetivos comunes.

-La comunicación organizacional. Busca mantener la coherencia y organización para que por medio de la mejor implementación de acciones y esfuerzos se logren los propósitos compartidos.

4.4 El Comportamiento Organizacional.

Como complementación también se acude a elementos provenientes del Comportamiento Organizacional, disciplina aplicada con frecuencia en la Administración de Empresas y Recursos Humanos. Como presenta el estadounidense Stephen P. Robbins, profesor emérito en esa disciplina: “investiga el impacto de los

¹⁸ Jaramillo, J.C. *Comunicación Pública y Movilización Social. Proyecto Comunicación Pública*. 2º edición. Imprenta Departamental de Antioquia. 2002

individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.”¹⁹

Por ello es necesario presentar algunos autores a los que se acudió, y explicitar ciertos conceptos a los que se acudirá a lo largo del diagnóstico como son *cultura organizacional*, *clima laboral* y *motivación*. Se debe mencionar a Idalberto Chiavenato, de nacionalidad brasileña, pedagogo y doctor en Administración por la Universidad de la ciudad de Los Ángeles, director en el Consejo de Administración del Estado Regional de São Paulo. Es un reconocido autor regional e internacional en el campo de la Administración de Empresas y Recursos Humanos. También se hace uso de conceptos elaborados por Michael Ritter, alemán pero argentino por adopción, doctorado en Comunicación Social en la Universidad del Salvador. Es un docente y consultor independiente que introdujo por primera vez en el país el concepto de gestión de la comunicación institucional a mediados de la década del 70, como responsable de esa área para Siemens en el Cono Sur. Por último cabe introducir a otro estadounidense, Richard H. Hall, sociólogo, especialista en Teoría de las Organizaciones y profesor emérito de la Universidad de Albany del Estado de Nueva York.

Por *cultura organizacional* se toma lo teorizado por Chiavenato: “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.²⁰ Es decir que se entiende por ello a aquello que identifica y representa a una organización, que por ello la distingue de otras, que genera que sus integrantes se consideren parte componente de la misma en tanto profesan los mismos valores, reglas, lenguajes, y que además define las maneras válidas de comportarse y actuar en la organización. Así el desarrollo de una cultura organizacional va permitir o no determinadas conductas. Si esta es abierta, alentará la participación y el compromiso. Entonces puede ser pensada como una fortaleza que dirija a la organización al éxito.

¹⁹ Robbins, S. P.; *Comportamiento Organizacional*. Teoría y Práctica. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 2002.

²⁰ Chiavenato, I.; *Introducción a la teoría general de administración*. Ed. Mc Graw Hill, México, 1989. Pág. 464.

Siguiendo a Michael Ritter se entiende que la cultura laboral posee cuatro funciones primarias:²¹

-La identificación, le otorga personalidad propia a la organización, y potencia el reconocimiento tanto para los propios miembros, como para terceros.

-La integración o ligazón interna, su cohesión. Se manifiesta por medio del consenso de los supuestos básicos.

-La coordinación de las operaciones según las normas y valores compartidas por todos, Esto permite darle un margen de libertad de acción y decisión a sus miembros mientras compartan la cultura.

-La motivación, funcionando como una comunidad meritocrática y de valores, genera compromiso legitimando el buen proceder.

Si bien las culturas organizacionales representan percepciones comunes de sus miembros y reflejan supuestos que con el paso del tiempo se transformaron en normas de conductas y en marcos de referencia y acción, no puede negarse la posibilidad de presencia de subculturas. Ritter afirma: “la mayor parte de las organizaciones tienen una cultura dominante y muchas subculturas. La dominante expresa los valores básicos que comparte la mayoría. Las subculturas tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes (...)”²²

También es posible que una entidad carezca de una cultura dominante y se conforme sólo por varias subculturas, lo cual incide negativamente porque imposibilita una interpretación homogénea sobre las formas válidas o esperadas de comportarse. Mientras mayor sea el grado de adhesión a los valores centrales, más fuerte será una cultura, lo cual logrará mayor unión, y compromiso.

Ligado a la cultura laboral se encuentra el concepto de *clima laboral*, para cuya definición se coincide con la que realiza Richard Hall²³, como el acervo de propiedades del ambiente laboral que pueden constituir una fuerza influyente en los empleados. Éste se encuentra determinado por la apreciación que estos tengan del sentimiento y reacción

²¹ Ritter, Michael; *Cultura Organizacional*. Editorial La Crujía Ediciones, Buenos Aires. 2008. Pág 58-60.

²² Ritter, M. Op. Cit. Pág. 61

²³ Hall, Richard H.; *Organizaciones: estructura y proceso*. Ed. Prentice-Hall Hispanoamérica S.A., México, 1996.

frente a las características y la calidad de la cultura organizacional. Por lo tanto puede incidir como vínculo o impedimento para el fluido desempeño de una institución.

Por el término de *motivación* se entenderá lo desarrollado por Robbins “como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.”²⁴ Para ello es requisito sine qua non que las necesidades del empleado sean compatibles y consistentes con los objetivos de la organización. Así mientras haya motivación se activa, dirige y mantiene la conducta esperada.

4.5 Los actores sociales y su participación.

Por último y para hilvanar todo este mapa conceptual con el proceso de gestión y planificación que se llevará a cabo, se debe destacar un componente esencial e imprescindible no sólo para la realización y desarrollo de los proyectos diseñados, sino también para el buen funcionamiento y proceder cotidiano de las organizaciones, se trata aquí de la predisposición y participación de los actores sociales implicados.

Por ello se utilizará los términos tal y como los plantea el experto argentino en planificación-gestión integrada y participativa Mario Robirosa.²⁵ Considera como actor social a ese “otro” con el que se toma contacto en un espacio concreto de interacción. Este “otro” puede ser tanto un individuo, como un grupo u organización de cualquier tipo y se caracteriza por su interés y posición particular en el escenario en cuestión. Afirma que hay heterogeneidad de actores y esto se debe a que cada uno de ellos conlleva distintos intereses, valores, percepciones o puntos de vista condicionados y arraigados en sus propios marcos culturales e interpretativos (delimitados por los factores sociodemográficos, su extracción social, su experiencia cotidiana, la educación, el trabajo, etc.), lo cual dificulta la interacción. Además cada actor cuenta con racionalidades diferentes que junto a los recursos y capacidades que les son propios sustentan su base de poder en el espacio de acción.

²⁴ Robbins, S. P. Op. Cit.

²⁵ Robirosa, M. “Articulación, negociación, concertación.” En Revista Acto Social N° 16, Noviembre. Editorial sin datos. 1996.

Cabe resaltar que, a su vez, se coincide con Robirosa, cuando afirma que una definición de participación, además de distinguir entre acción individual y colectiva integra tres aspectos:²⁶

- a) Formar parte, integrar o pertenecer.
- b) Tener parte en la realización de acciones.
- c) Tomar parte, influir desde la acción.

Y completa afirmando la existencia de tres niveles que varían de una participación más acotada a una más amplia como “información”, “opinión” y “toma de decisiones”.

5. Marco Metodológico.

Para el delineamiento de esta propuesta de planificación de Identidad y Comunicación se acude a herramientas brindadas por distintas metodologías.

Por un lado, y como se introdujera en el Marco Conceptual, se asocia y se sirve de las herramientas elaboradas por Joan Costa para llevar a cabo un Programa de Identidad y por su parte Luis Sanz de la Tajada en su Método de Auditoría de la Imagen de Empresa. Precisamente en el análisis diagnóstico se explora el autoconcepto del Programa de Integración Cultural AFIP, se contrasta con la Imagen percibida, identificando su público e intereses, y se valora la eficacia de su sistema de comunicación.

Por otro lado se toma como eje organizador la Metodología de Gestión Social Planificada de proyectos desarrollada por Robirosa, y para ello se transponen sus principales elementos y filosofía.²⁷ Este método cuenta con una estrategia basada en la construcción de un espacio articulador para la interacción de los actores involucrados, en la realización y resolución grupal de tareas y en la toma de decisiones democráticas. Además dispone de una secuencia lógica de tratamiento concertada, que procede desde

²⁶ Robirosa, M. y otros. *Turbulencia y Planificación Social*, Siglo veintiuno editores, España, Unicef. 1990.

²⁷ Robirosa, M. y otros. Op. Cit.

la viabilización del proyecto, pasando por el diagnóstico de situación, identificación de los puntos críticos, análisis de actores, formulación de estrategias de acción, programación y delineado del presupuesto, para luego continuar con su ejecución y evaluación. Según el teórico argentino, esta concepción de la actividad planificadora consiste en “un emprendimiento multiactoral, con un profundo contenido de negociación y concertación entre actores sociales diversos.”²⁸

Además se combina y nutre, en el momento de la planificación, de algunos procedimientos del Plan Estratégico de Comunicación diseñado por Jaramillo.²⁹ Metodología que procura partir de la línea base de un diagnóstico de percepción de los individuos acerca del estado de las prácticas comunicativas y sus imaginarios para la construcción de la cultura de un grupo u organización. De la información obtenida, se siguen dos ejes de tratamiento: por un lado la definición de políticas de comunicación que aúnen criterios y objetivos de sus prácticas, consignados en un “manual estratégico de comunicación”; por otro lado la constitución de una matriz estratégica de análisis desde la cual articular planes específicos de acción según los campos en que se requiera trabajar.

En síntesis, este trabajo se estructura siguiendo la secuencia lógica de tratamiento de la Metodología ideada por Robirosa, en cuyo diagnóstico no sólo se analiza la comunicación institucional a nivel global, sino sobre todo las culturas laborales por medio de sus actores, es decir los universos de valores, normas de actuación, e interpretaciones puestos en común por los trabajadores de cada sector, manifestado a través de lo que ellos comunican. Que en relación con el devenir histórico permitirá dar cuenta del clima organizacional influyente en el que se desenvuelven las relaciones. En consecuencia, y tomando aquí especial preponderancia para los fines de colaborar con el ProICA, ayudará a comprender y comparar la Imagen percibida por sus destinatarios respecto al “autoconcepto” de quienes trabajan actualmente en él.

De acuerdo a las conclusiones del diagnóstico, entonces, se buscará trabajar con el grupo de actores involucrados para que participen y decidan colectivamente sobre el rediseño de su Identidad. Para ello se buscará motivarlos como protagonistas en pos del

²⁸ Robirosa, M.; La participación en la gestión. Justificación, malos entendidos dificultades y estrategias. En www.cenoc.gov.ar 1998.

²⁹ Jaramillo, J.C. Propuesta general de comunicación pública. En *Strategy & Management Business Review* ISSN: 0718-8714 Vol. 3 n° 2 año 2012.
http://www.exeedu.com/publishing.cl/strategy_manag_bus_rev/

beneficio de todo el personal. Además se alentará a elaborar de manera consensuada un Manual de lineamientos filosóficos de Comunicación, idea a la que se recurre de la propuesta de Jaramillo, mencionada con anterioridad. Por lo tanto, se pretende darle mayor injerencia a la “comunicación interna” en cuanto accionar estratégico para favorecer la integración, la identidad y el sentido de pertenencia.

5.1 Herramientas metodológicas.

Para el trabajo de campo y construcción del diagnóstico situacional se implementaron principalmente técnicas de la metodología cualitativa. Según Irene Vasilachis “las características que aluden a las particularidades del método [cualitativo] son que la investigación es interpretativa, inductiva, multimetódica y reflexiva. Emplea métodos de análisis y de explicación, flexibles y sensibles al contexto social en el que los datos son producidos. Se centra en la práctica real, situada, y se basa en un proceso interactivo en el que intervienen el investigador y los participantes”³⁰.

La investigación cualitativa abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos (entrevistas, observación participante, y análisis de textos institucionales por ejemplo) que describen los momentos habituales y problemáticos, y los significados en el dominio comunicacional de la institución. Se trata de un método pragmático que implica el análisis en profundidad de la información recolectada, no sólo con el fin de comprender la lógica del funcionamiento de la institución sino también con el objeto de detectar posibles fallas o espacios no suficientemente explotados para la optimización de su dinámica.

En vista de la información necesaria, se eligieron y desarrollaron dos herramientas metodológicas diferentes:

1- Relevamiento de la información documental disponible y de las vías de comunicación.

Se realizó una recopilación y análisis de material normativo y de algunos productos comunicacionales propios de la entidad para tomar conocimiento de la historia de la Institución, sus funciones y organicidad. Se estudió el Plan Estratégico 2011-2015 para

³⁰ Vasilachis, I.; “La investigación cualitativa”, Gedisa, España, 1992.

indagar en los objetivos propuestos, como así también el Manual de Imagen Institucional para entender la estrategia comunicativa visual.

Se analizaron los canales que el Organismo, como el Programa en cuestión, implementan para comunicarse con su personal (Intranet, E-mails institucionales denominados “AFIP COMUNICA”, E-mails de novedades para el personal identificados con el encabezamiento “QUE SE SEPA”, website y boletín electrónico mensual de la Subdirección General de Recursos Humanos). Se inspeccionó su contenido respecto a la construcción de destinatarios, a la claridad de su lenguaje verbal y visual

¿Por qué y para qué?

Para conocer de qué manera funciona la estrategia de comunicación AFIP, y qué lugar tiene en ella la difusión del programa a tratar, teniendo en cuenta estos medios, productos y la organización de todo tipo de eventos a los que está relacionado, como la *Ceremonia de Entrega de Medallas de Reconocimiento al Personal*, *Encuentros de ex Combatientes de Malvinas*, o los *Encuentros de Preparación para la Jubilación*.

2-Entrevista.

Siguiendo los lineamientos y consejos de Manuel Serrano³¹ para la realización de entrevistas, como la AFIP es una organización de gran envergadura, con una estructura jerárquica verticalista, de distribución amplia y variada, y con atención al público durante toda la jornada, se tuvo que considerar que las entrevistas fueran individuales, semi-estructuradas por temas y con preguntas abiertas. Además considerando la dificultosa posibilidad de convenir el contacto cara a cara, se implementaron cuestionarios vía correo electrónico, previo acercamiento introductorio del trabajo a realizar, buscando conocer la opinión e información referencial de una problemática social cristalizada.

Por lo tanto y teniendo en cuenta la magnitud del personal, se optó por llevar a cabo el trabajo de campo de diagnóstico realizando un muestreo principalmente de tres áreas específicas que accedieron colaborar. Estas responden a unidades funcionales

³¹ Montañés Serrano, M.: “Didáctica, funcionamiento y contenido de las entrevistas individuales y grupales”, en Villasante, Montañés Serrano y Gutiérrez (Coord.): Prácticas locales de la creatividad social. Construyendo ciudadanía. El viejo topo, Barcelona, 2001

centrales, ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Su selección se debe a que cumplen con el requisito básico para este estudio, poseen empleados aduaneros e impositivos de diversa antigüedad compartiendo sus tareas cotidianas. Las respuestas brindadas provienen de agentes de la Dirección de Personal, Dirección Escuela de Entrenamiento Tributario y Aduanero, y de la Dirección de Técnica de Aduana. Si bien la generalización no es el objetivo de esta presentación, se considera que el estudio de estos casos es rico como manifestación de las complejidades que pueden surgir en las distintas experiencias y realidades que se perciben en la Institución.

¿Por qué y para qué?

A través de esta metodología se buscó indagar sobre la construcción de identidad, el sentido de pertenencia, el grado de integración, las cosmovisiones y prejuicios, las expectativas puestas en la Institución, las relaciones inter e intragrupal, el reconocimiento del ProICA, cómo lo conciben y qué recursos movilizarían en base a sus propios intereses, etc.

Preguntas tipo: (Ver ANEXO para las entrevistas completas)

- ¿Que sintió al ingresar a trabajar por 1° vez para el Estado?
- ¿Cuál fue el primer Organismo que integró? ¿Qué diferencias percibe respecto al que se desempeña actualmente?
- Si posee antigüedad anterior al año 1997 a) ¿Qué sensación tuvo cuando ocurrió la fusión de organismos y la creación de la AFIP? ¿Qué opinión le merece lo ocurrido? b) ¿Siente que su nivel de identificación cambió luego de la fusión? c) ¿Qué sensación le produjo los movimientos de personal de empleados provenientes de DGI hacia la Aduana y viceversa?
- ¿Se reconoce como empleado de la ADUANA/DGI o de la AFIP? ¿Por qué?
- ¿Está de acuerdo con una probable fusión de convenios? ¿Qué expectativas le genera?
- ¿Conoce el Programa de Integración Cultural AFIP (ProICA)? En caso afirmativo, ¿conoce las actividades realizadas? ¿Qué opinión le merece? ¿Qué cree que le hace falta?
- ¿Cuál es el día de la AFIP? ¿Cómo considera que se debería conmemorar?

Además para enriquecer el diagnóstico, se buscó obtener respuestas de algunos agentes provenientes de las ex-AFJP, que se encuentran desperdigados por el organismo. Los cuestionarios era ligeramente diferentes de los anteriores, ya que apuntaban a recabar otras informaciones, como comprender las percepciones y el impacto vivido por los empleados que con anterioridad se desempeñaron en el sector privado y que contaban con una cultura laboral diferente.

Preguntas tipo: (Ver Anexo para entrevistas completas)

- ¿Qué diferencias percibe respecto al ámbito privado en cuanto condiciones laborales, infraestructura, y tecnología?
- ¿Estuvo predispuesta/o al traspaso al ámbito público? ¿Hubiese preferido mantenerse trabajando en relación de dependencia privada?
- ¿Qué concibe Ud. por empleado público?
- ¿Qué imagen cree Ud. que ofrece el Organismo?

Para finalizar con el recorrido de las herramientas implementadas en la elaboración del diagnóstico se deben mencionar otras dos:

- a) El Árbol de Causas/Consecuencias y el Árbol de objetivos, propuesto por Luis Ulla y Claudio Giomi³². El primero es un modelo que expone en su parte superior las consecuencias más visibles y en la parte inferior las causas profundas. El de objetivos consiste en dar cuenta de las actividades más concretas a las más amplias o abstractas, de abajo hacia arriba.
- b) La matriz FODA³³, que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización y su entorno para un análisis sistémico.

³² Ulla – Giomi; Guía para elaboración de Proyectos Sociales, Córdoba, Ed. De la Fundación Instituto para la Cultura, la Innovación y el Desarrollo, 2002.

³³ Greco, C. Dirección Estratégica. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes, 2004

6. Diagnóstico.

6.1 Nota aclaratoria.

Para proseguir conviene aclarar mi condición de empleado de la AFIP. Me desempeñé en la órbita de la Dirección General de Aduanas, dentro de la Dirección de Técnica. Mi antigüedad es de ocho años, por lo que el ingreso, bajo el convenio colectivo del trabajador aduanero, fue posterior a la fusión. Como ingresante, presencié de manera directa algunas de las situaciones que aquí se relatarán sobre las identidades puestas en juego, y los conflictos de integración. A su vez, observaba en lo cotidiano de gran parte de mis compañeros juicios de valor sobre el “ser aduanero”, cierto recelo frente al compañero impositivo, o desapego en general por lo institucional fuera de la Aduana. Cuestiones no comprendidas en lo inmediato por no tener consolidada aún mi identidad laboral. Teniendo en cuenta estas experiencias y habiendo tomado conocimiento de la existencia de un Programa que actuaba al respecto, fue que se despertó mi curiosidad e interés. Consideré que desde mi formación de comunicador podría colaborar con ProICA. Por lo tanto y para realizar el diagnóstico y desarrollar una propuesta de manera objetiva, intenté descentrarme todo lo posible en el análisis de los actores y sus testimonios.

6.2 Cuestiones generales de la Organización.

Hoy en día se puede afirmar que la AFIP es el organismo del Estado nacional que más ha trabajado en consolidar su imagen externa, planificando una identidad definida para posicionarse, y ser percibida, de una manera conveniente. La fuerte y constante actividad pública, principalmente por los resultados records de superávit en la recaudación mensual y anual de los últimos años, por el control del narcotráfico fronterizo o la insistente acción de regularización del trabajo en blanco, entre otras cosas, posibilitó al organismo incluir sus acciones en la agenda de los principales medios de comunicación del país. Contando con una política comunicacional con fuerte incidencia en su vertiente “externa”, se ha focalizado en la construcción de su Identidad Corporativa con énfasis en la imagen que anhela proyectar: Así, se concibieron sus rasgos físicos, como su logotipo y renovó la indumentaria oficial en los espacios operativos; se implementó la informatización y agilización de un importante abanico de

trámites; se promovió diferentes campañas de facilidades de regularización fiscal; se llevó a cabo el diseño de una política activa de educación tributaria de aplicación desde los niveles iniciales de enseñanza; y finalmente se encaminó a un decidido cambio de perfil hacia la disminución de la informalidad, el aumento de eficiencia del aparato burocrático, la transparencia en sus funciones y el accionar redistributivo.

Sin embargo, todavía persisten en la opinión pública, por un lado desconfianza y resquemor a la Institución en cuanto a su función recaudadora asociada al celo fiscal, y por otro lado fuertes prejuicios y estereotipos respecto del empleado público que los vinculan con la corrupción, el autoritarismo y la decadencia. Conceptos que son realimentados en lo cotidiano. Al nivel del empleado público por el probable accionar éticamente dudoso en algunos casos aislados. A nivel institucional por “mala prensa” respecto a políticas económicas de impacto negativo, indeseado o impopular como por ejemplo el control en la compra de divisas extranjeras.

Pero lo que fomenta y repercute aún más en una imagen negativa del organismo, es que si bien transcurrieron dieciséis años desde que la fusión de entes creara la AFIP, todavía no se logró una fluida integración hacia una cultura institucional única. En otras palabras, si sus elementos internos no se reconocen como componentes del organismo, ni como pares, ni aceptan sus rasgos identitarios, y además desconocen las funciones u objetivos, inevitablemente dificultará la formación e instalación de la imagen deseada.

En esto incide que los sectores progenitores arrastran tradiciones sumamente arraigadas evidenciadas en prácticas, discursos y representaciones, que al entrar en contacto generan un “clima” laboral tenso, cargado de prejuicios para con el “otro”. En aquellas áreas donde se dan estas circunstancias es posible percibir, entre los agentes de diferentes convenios, desde celos, comentarios difamatorios, hasta persecuciones. Esta situación se profundiza con la incorporación de la masa de empleados provenientes de las ex AFJP, cuyo ingreso trajo aparejado el de una tercera cultura laboral totalmente distinta derivada del ámbito privado, que se confronta a las anteriores, y que sin embargo debe amalgamarse o por lo menos lograr convivir.

Por lo tanto se puede afirmar que todavía hay una fuerte negación a la fusión, que la identidad de la Institución permanece fragmentada y que subsisten constantes desacuerdos para la unificación de los convenios colectivos de trabajo y sobre todo de los gremios, por la potencial pérdida beneficios que los caracteriza y distingue

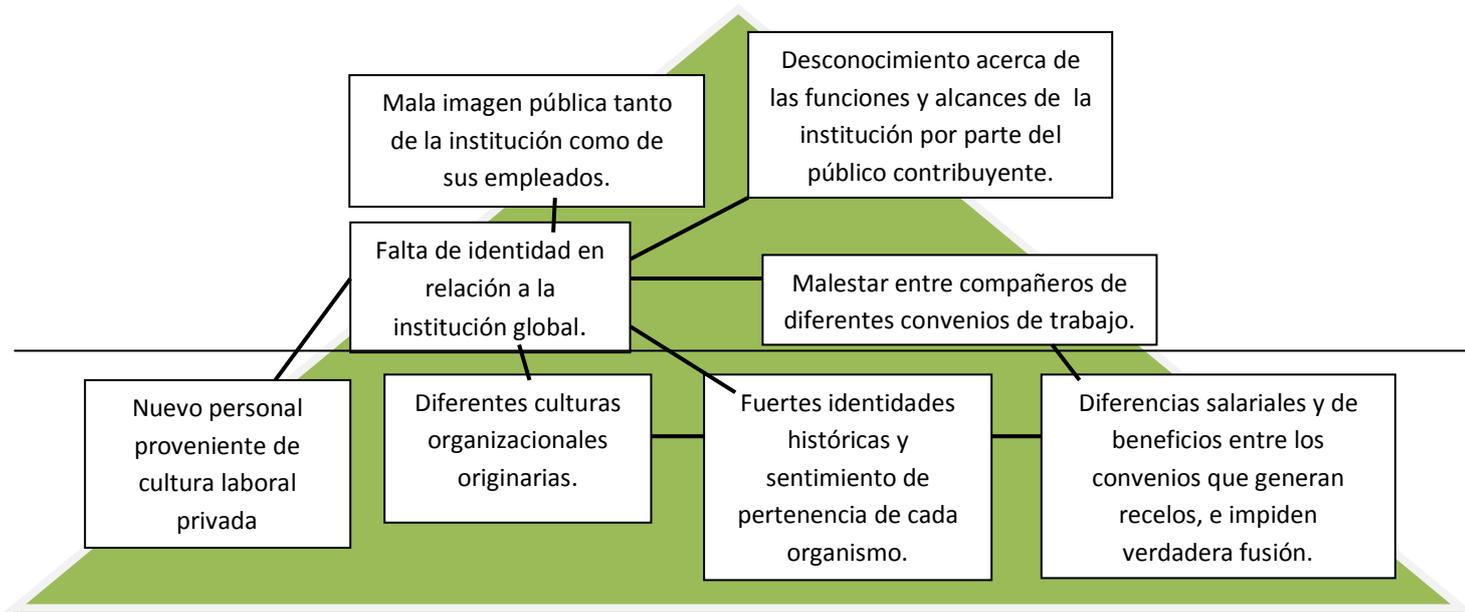
históricamente. Se concibe que estos conflictos son sólo la punta de un iceberg de gran tamaño, en cuya base se encuentran tradiciones y sentidos de pertenencia de fuerte arraigo; situación que si bien enfrenta organismos originalmente diferentes como la Administración Nacional de Aduanas y de la Dirección General Impositiva, que presentan culturas organizacionales contrapuestas, también presenta una idea de trabajador comprometido con su trabajo, con la institución a la que pertenece y, sobre todo, con una concepción de servidor público que seguramente los acerca más de lo que los separa.

Si bien en la ejecución del trabajo cotidiano no se advierten problemas cruciales que impidan el regular funcionamiento de la organización, es decir que los objetivos sean generalmente cumplidos, no es menos cierto que la dimensión comunitaria de la institución se halla comprometida, cuando no, sostenida por acciones circunstanciales y endeble. Considerar esta dimensión de la administración no sólo alude a la integración cultural institucional, sino que también y por ello mismo, genera un piso común, un sentido común para todos los integrantes, un acuerdo simbólico que al naturalizarse genera las condiciones para que el hacer cotidiano, no sólo sea llevado a cabo en un “clima amigable”, sino que sienta bases indiscutibles que cimiente de mejor manera la organización ante eventuales cambios o crisis. La posibilidad de afianzar al interior de la AFIP una cultura que integre las diferencias, que ahora parecen irreconciliables, redundará en un mejor clima laboral, condición necesaria para el mejor desenvolvimiento de los actores o grupos y que se hará tangible en una mayor consolidación del Organismo. En términos de Joan Costa esto incidirá en que la organización posea un mejor y más claro autoconcepto y facilite su comunicación para implantar la imagen deseada en la sociedad.

Siguiendo los aportes de Ulla y Giomi³⁴ para elaborar un proyecto social, se confeccionó el modelo de Causas-Consecuencias con los conflictos anteriormente mencionados, en el que las consecuencias más perceptibles se ubican en la parte superior, mientras que en su base se despliegan aquellas causas no siempre visibles:

³⁴ Ulla – Giomi; Op.cit.

Árbol de Causas-Consecuencias



6.3 La Institución y su historia.

Para profundizar el diagnóstico se considera necesario adentrarse un poco en la historia de la Institución. Para ello en este apartado se describe a grandes rasgos el contexto socioeconómico asociándolo con las experiencias y percepciones de quienes así lo vivieron, por medio de lo expresado en algunos testimonios relevados.

La creación de la AFIP es fruto del proceso de reforma del Estado iniciado por el gobierno de Carlos Saúl Menem en el año 1989, con la intención de “perfeccionar” el aparato estatal con el fin de lograr mayor eficacia y eficiencia en su accionar. Proceso que se aplicaba siguiendo, al pie de la letra, las recomendaciones difundidas por los organismos financieros internacionales alineados en el Consenso de Washington. Y por lo tanto se insertaba en el desarrollo predominante de la ideología (neo) liberal, cuya principal prescripción consistía en que los problemas afrontados por el capitalismo eran producto del agrandamiento del Estado por su rol protagónico.

El Decreto N° 1156/1996 que establece la fusión, plantea que debido al carácter recaudatorio de ambos organismos resulta conveniente la unificación para incrementar el control y sobretodo la racionalización de los costos a cargo del Estado Nacional. Asimismo también queda expresada la necesidad de intervenir la Administración

Nacional de Aduanas, hasta tanto se formalice la unión, por la existencia de denuncias e irregularidades detectadas en su funcionamiento desde el poder Ejecutivo Nacional. Se debe recordar que promediando el segundo semestre del año 1996 se realizaron acusaciones públicas a través de los Medios de Comunicación sobre la existencia de una “Aduana paralela” con hechos de contrabando en diferentes puntos del país, situación que llegó a la Justicia difamando al organismo.

Este trasfondo permite comprender la fuerte incertidumbre, temor y sensación de absorción o apoderamiento, por parte de la DGI, que se generaba en torno al proceso de fusión particularmente en los empleados de aduana. Todo ello sustentado diariamente con los progresivos recorte de gastos –esencialmente en los salarios percibidos-, rumores de despidos y circulación de “listas negras”, cambios en el interior de las estructuras de los organismos, modificaciones de tareas, inminentes auditorías internas, etc. Esto puede observarse en testimonios como el de Elena: “se sintió como una invasión, una pérdida de identidad”, el de Diana L: “Un absoluto desaliento (...) La “fusión” fue realmente una “absorción” dado que la mayoría de los cargos jerárquicos del área Central fueron cubiertos por funcionarios de la DGI”, o como precisa Patricia F: “La plana mayor aduanera fue empujada a un retiro voluntario o disponibilidad. Los cargos fueron ocupados con personal ascendente y arribista de DGI sin ningún conocimiento de la materia aduanera, y con el estandarte que los aduaneros éramos todos corruptos”.

Distinta era la percepción, en cambio, para quienes provenían de DGI, manifestándose con menor recelo o hasta restándole importancia, probablemente por sentirse más fuerte en la unificación ya sea por el mayor tamaño de su Institución y cantidad empleados o por contar con experiencias anteriores en que se incorporó masivamente personal (como ex empleados de Ferrocarriles tras su privatización). Así atestigua Liliana G: “No percibí nada en particular, no me sentía involucrada. (...) Los empleados no fueron trasplantados de organismo y nadie perdió su trabajo”, o como minimiza Miguel: “No me afectó de ninguna manera, yo venía de Ferrocarriles y experimenté “desde el otro lado” la inserción a la entonces DGI (para mí positiva). Y en el devenir de la década del 90 compartí con personas que provenían del ANSeS, Junta Nacional de Granos, Banco Hipotecario, etc.” A pesar de ello algunas respuestas aisladas demuestran algunos prejuicios o resistencias, según Carlos: “puedo comentar que oí a mis compañeros en varias ocasiones decir que habían sido invadidos y que la

gente de aduana habían ganado con la fusión recursos materiales y humanos”, o como expresa Marita: “Fue una sensación muy extraña, compartir la oficina con otras personas que no eran mis compañeros y tratar de conocerlos, creo que fue una situación difícil para todos, y hasta por momentos tensa”.

Un punto en común entre ambos “bandos” subyace en reconocer que las temáticas y funciones de cada organismo difieren en lo absoluto, considerándose los aduaneros un organismo de control y los impositivos de recaudación, por lo que técnicamente volvió dificultosa la fusión.

La Institución entra en funcionamiento en el año 1997 momento a partir del cual se consideran disueltas los anteriores organismos. Se debe destacar que la fusión no implicó la unión de los gremios, por el contrario se mantienen bien consolidados y orgullosos de su historia particular. Como consecuencia, sus empleados se resisten a concebirse como integrantes de la nueva organización. El aduanero, conocido como Sindicato Único del Personal Aduanero (SUPARA), cuyas principales autoridades se vienen reeligiendo de manera casi ininterrumpida desde 1985, año en que se normalizó la actividad gremial con el retorno a la democracia. Cuenta en su haber y como baluarte que lo distingue frente al sindicato de empleados impositivos con una caja complementaria que compensa las jubilaciones y pensiones ordinarias. El gremio de DGI en cambio, recientemente modificó su nombre (Asociación de Empleados de la DGI) por el de Asociación de Empleados Fiscales e Ingresos Públicos. Esta personería gremial posee varias líneas políticas en tensión, además de tener una organización diferente a la aduanera, por medio de seccionales a lo largo del Interior.

Esta situación se comprueba cuando se realizan ingresos de nuevos empleados, que dependiendo del destino en el que tomarán tareas determina su pertenencia a uno de los dos sindicatos, correspondiéndole un determinado número de legajo que los diferencia y una rápida y automática incorporación como afiliados. El primer contacto del ingresante con su entorno específico y su cultura organizacional, por lo tanto, puede llegar a ser determinante en la constitución de su identidad laboral.

El sentido de pertenencia y la memoria histórica es aún muy fuerte y emocional en la mayoría de los agentes cuya antigüedad se remonta varios años atrás de la fusión, especialmente en aquellos que realizaron toda su carrera laboral en su respectivo organismo, y que consideran imperativo transmitir. Ejemplos como “Bienvenido a la

Aduana”, o “esto era distinto cuando la Aduana era LA ADUANA”³⁵ o más emotivos aún como el apodar al edificio principal de cada ex organismo como “la casa”, mientras que todo lo externo y ajeno queda “fuera” de ella.

Indagando sobre la identificación de los empleados luego de la unificación se encuentran algunas posturas extremas como la de Alicia S: “Sigo sintiendo que soy de DGI. No sólo por el Convenio Colectivo al cual pertenezco, sino por la idiosincrasia de su gente y el tipo de labor”; la de Pablo G: “La primer sensación fue la de haber perdido la identidad como institución. La Aduana dejaría de ser la Aduana para convertirse en una parte de la AFIP. (...) Fui, soy y seré empleado de la Aduana. Hay cosas que no tienen explicación, solo se sienten”, la de Gloria A: “personalmente me siento y me sentiré empleada de la Aduana, porque mi carrera fue aduanera y a la Aduana se la siente y se la aprende”, o como fundamenta Norma V: “Soy totalmente aduanera. La quiero mucho y amo el trabajo que hago. Me esforcé mucho para llegar a lo que soy acá adentro. La aduana me retribuyó con mucho no solo por el sueldo, me dio amistades, formación, criterios, valores laborales y humanos”. Sin dudas esto es consecuencia de la ligazón afectiva con identidades previas a la fusión, formas, tipos y éticas de trabajo diferentes, beneficios laborales distintos, etc. No obstante se debe mencionar que lo anteriormente descrito sucede sustancialmente menos en las denominadas “áreas centrales o áreas AFIP”, estructuras organizativas que dependen del Administrador federal, como la Subdirección General de Recursos Humanos, el área de Capacitación, etc.

Como se mencionaba anteriormente el choque de estas culturas organizacionales de de firmes costumbres e imaginarios no fue gratuito. La fusión provocó la proliferación de preconceptos, rencores y la proyección de los temores propios de la incertidumbre a lo nuevo y lo desconocido, sumados a las diferencias sustanciales en las formas y contenido de las tareas cotidianas. Como consecuencia todo ello derivó en un pésimo clima laboral y una insatisfactoria integración. Ello se manifiesta especialmente en testimonios de empleados aduaneros, cuyo *leitmotiv* consiste en el desprecio de la tarea impositiva mayormente burocrática, de la rigidez del ambiente laboral en DGI, del reemplazo compulsivo de jefes aduaneros por profesionales impositivos, y el síntoma de resultado desfavorable o reprimenda para los empleados aduaneros destinado a áreas

³⁵ Representaciones habituales del personal aduanero de 25 años o más de antigüedad.

centrales u otras fuera de la Aduana, según Jorge G: “(los empleados impositivos) vienen con otro horizonte, que no es el aduanero, y los aduaneros que van al *otro bando* los relegan y los hacen pagar derecho de piso a esta altura del partido”, que a su vez afirma “sinceramente creo que no podría trabajar en otra área que no sea aduanera, me sentiría como sapo de otro pozo. Sí que hay diferencia, el trabajo es más técnico y administrativo, cosa que en la aduana no se puede comparar, es más operativo”. Luis P, por su parte, considera que: “el organismo en lugar de potenciarse, se fracturó vilipendiando recursos, constituyendo el hecho de desempeñar funciones en el ámbito de otra de las direcciones generales en un castigo (...) (si tuviese que trabajar en un área de DGI) fallecería en el instante. Son dos mundos completamente diferentes. En un caso dado el perfil de la plena base operativa del accionar del control aduanero y en el otro la fiscalización de papeles y declaraciones de neto corte administrativo”. Diana L completa asintiendo que: “Los aduaneros que fueron trasladados a DGI lo sintieron como un castigo en tanto que los agentes de la DGI pidieron voluntariamente el traslado a áreas aduaneras motivados por el clima interno más favorable de esta última y la posibilidad de realizar los *servicios extraordinarios* que les habilitan una percepción salarial extra”.

La perspectiva a priori de los empleados provenientes de DGI respecto del movimiento de empleados luego de la unificación es menos resistente y convive con la idea que trabajar en la Aduana trae aparejado un resultado beneficioso, ya sea por el clima más relajado e informal o por mejorar sus ingresos, motivo por el cual varios decidieron pasar a áreas aduaneras y hasta cambiarse de convenio. Luisa L M opina: “Me pareció una muy buen idea, porque del intercambio de personal con conocimientos afines puede sustraerse nuevas formas de trabajo y comprensión del trabajo del otro”. Marta testimifica: “Creo que recibimos a los agentes de la aduana con la mejor onda”. Quienes adoptaron el convenio aduanero tienen una postura aun más conciliadora, como Carlos M que afirma: “Yo que pude hacerlo siento que es una alternativa para cambiar de aire que puede ir acompañado de mejoras en lo laboral o en lo económico, también es interesante conocer gente nueva distinta a la que uno conoce, adquirir experiencia etc. Es positivo”. Carolina L concluye: “Desde la DGI la fusión no se sintió en lo más mínimo. (...) Es mucho más difícil adaptarse a DGI que a Aduana”.

Esta comparación de testimonios puede dar una idea aproximada de los cambios que efectivamente se sucedieron hacia adentro del organismo. Si hubo traslados de

empleados de la aduana hacia fuera fue principalmente con destino a áreas centrales con funciones netamente administrativas, ya sea deseados o no, o involuntarios por superposición de estructuras o funciones como fuere Recursos Humanos o Capacitación. Algunos casos aislados pudieron percibirse como “castigo”. Caso contrario ocurrió con los agentes impositivos que actualmente se desempeñan en estructuras propias de la Aduana, cuyos pases fueron por propia elección y algunos hasta optaron por el cambio del convenio colectivo de trabajo. Sin dudas esto generó suspicacias y rechazo por parte de los aduaneros. Por último se comprueba que los principales cargos de la incipiente Institución fueron ocupados por funcionarios impositivos, especialmente el puesto de Administrador por quien fuese el Director General de la DGI, el Licenciado D. Carlos Alberto Silvani. Lo cual refuerza la representación de un saldo con balance negativo para la Aduana.

Ahora bien, esta situación se profundiza hacia finales de 2008 y principio de 2009 con la incorporación de la masa de los empleados provenientes de las ex Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones (AFJP), lo que significó la inserción de una tercera cultura laboral totalmente distinta por su fuerte impronta privada, que se contrapone intrínsecamente a las anteriores por igual. Se hace referencia al proceso histórico de reestatizaciones encabezado por el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner que con la promulgación de la Ley 26.425 puso fin a la experiencia privatizadora de la seguridad social, que había avanzado de manera avasallante en diversos ámbitos a principios de los años '90, dando por terminado el sistema de capitalización y disolviendo a las AFJP. La nueva ley no sólo establecía que el Estado se hacía cargo de las transferencias de fondos y de la nueva administración, por medio de la ANSeS, sino que además se disponía garantizar el empleo de los trabajadores no jerárquicos que optasen por incorporarse al Estado nacional en cualquiera de sus dependencias.

De esta manera la AFIP absorbió 1456 trabajadores que inicialmente conformaron un plantel de agentes denominado “Personal Ley 26.425” que convivía con las plantas permanente y transitoria de aduaneros e impositivos y que se regirían a priori con deberes y derechos trasladados del ámbito privado y por lo tanto distintos a los respectivos convenios (topes de asistencia establecidos por la Ley de Contrato Laboral, respeto de los salarios, etc.). Si bien trajo algunos resquemores, años después

contaron con la posibilidad de ser transferidos a planta permanente bajo uno u otro convenio, según el área donde prestaran servicios.

Teniendo en cuenta la coyuntura política y socioeconómica y el proceso de gran envergadura que fue la reestatización del sistema previsional, y considerando la desinformación y confusión generada por los Medios Masivos de Comunicación como por las opiniones cruzadas del oficialismo y de las fuerzas opositoras al gobierno de turno, se puede comprender el grado de incertidumbre y desasosiego sobrellevado por los trabajadores de las AFJP respecto a su futuro escenario laboral. Situación que no fue resuelta de manera inmediata sino que se realizó paulatinamente y en etapas, de acuerdo a los “tiempos y formas del ámbito público”, lo que jugó con la ansiedad de los empleados, desatando mala predisposición y prejuicios en torno a su nuevo empleador y a sus nuevos compañeros. Esto se visualiza en algunos testimonios respecto a cómo vivieron el proceso y que sensaciones les generó ingresar por primera vez al ámbito público, como el de María Sol que lo presenció con: “muchacha angustia, ya que en el trabajo no nos daban información de qué iba a pasar con nuestros puestos y nadie nos decía nada. Nos íbamos enterando a través de los medios lo que estaba pasando, había mucho miedo y malestar por no saber con seguridad que estaba sucediendo”, y agrega: “miedo por el cambio (...) A medida que pasaban los días también aparecía la sensación con algunos compañeros de rechazo por venir del ámbito privado”. Por su parte Nicolás afirmó sentirse: “desorientado y con mucha incertidumbre, ya que no se conocía qué iba a suceder y de cómo serían los cambios, desde el trabajo en sí hasta los puestos de trabajos. (...) Todo daba la idea de una tremenda desorganización, que no iba a tener futuro”.

Además algunos expresan su perplejidad por las diferencias que hallaron en su nuevo lugar de trabajo ya sean positivas como negativas, según Facundo: “Las condiciones laborales las encuentro abismalmente distintas. El ámbito público es más flexible en cuanto horario y trabajo. La oficina en que trabajo es amplia pero mal organizada, y las computadoras no son de las mejores. Pero la diferencia la noto en la calidad edilicia, en el estado de los pasillos del edificio y en los ascensores, dejan mucho que desear”. Sofía afirma: “En función a los derechos y beneficios del trabajador, las condiciones laborales son mejores que en el ámbito privado ya que el convenio de trabajo de AFIP está muy por arriba de la Ley de trabajo. En relación a la infraestructura y tecnología, está muy por debajo. Allí es mayor la preocupación por una

buena infraestructura y mejor tecnología. En el ámbito público no veo que se ocupen de eso”. Siguiendo esta línea, Jesica afirma: “Respecto a la infraestructura y tecnología en el ámbito privado se invierte mucho más en el confort y herramientas del empleado. Cuando trabajaba en la AFJP tenía un escritorio y PC para mi, café y maquina de golosinas, pero trabajaba a full y me pagaban poco. Ahora en el Estado hay que arreglárselas con las herramientas de trabajo pero trabajo a mi ritmo y tengo un buen sueldo”.

Para sintetizar lo antes expuesto, se puede afirmar que a pesar de cierta disconformidad de esta “tercera” cultura laboral respecto a la desorganización con la que sucedió su traspaso bajo la órbita del Estado y la informalidad de las relaciones laborales, y cuyo mayor emblema es la infraestructura y tecnología de último momento, no es menos cierto que la resistencia inicial se fue diluyendo ante cierta estabilidad, mayores beneficios y reglas más flexibles. Los testimonios relevados, si bien son escasos, muestran una variedad de opiniones que van desde cierta resistencia hasta una mayor adaptación. Así Sofía considera que: “Por los beneficios que me brinda, prefiero el estado. En cuanto a la carrera que uno puede desarrollar, prefiero el privado ya que en el ámbito público avanza solo quien es funcional al poder de turno”. María Sol en cambio expresa que: “si bien era más cómodo este ámbito (el privado) con respecto a adelantos, tecnologías, infraestructura y demás razones, prefiero ampliamente la seguridad laboral y la remuneración del ámbito público”.

Para concluir este apartado y siguiendo este relato histórico se puede apreciar que a pesar de los años transcurridos la identidad de la Institución permanece fragmentada en tres subculturas organizacionales, de las cuales dos son fuertes y dominantes, la aduanera e impositiva, y una minoritaria cuyos rasgos son heredados del ámbito privado y que a pesar de ello se presenta un poco más permeable llegando a diluirse. Esto a su vez se ve sustentado en los constantes desacuerdos para lograr un convenio colectivo de trabajo único, en cuanto acarrea la potencial pérdida de beneficios que caracteriza y distingue históricamente a sus gremios.

6.4 AFIP Comunica.

Tomando en cuenta el funcionamiento de la AFIP desde su origen hasta hoy y focalizándose en su nivel comunicacional, es posible afirmar que en la formación del organismo se advirtió como prioridad la necesidad de planificar y consolidar la imagen que debería tener su público, los contribuyentes, los usuarios aduaneros y fundamentalmente toda la sociedad. En consecuencia todos los esfuerzos han sido encauzados en erradicar los prejuicios que portaban con anterioridad los entes predecesores. Es decir, transformar aquellos preconceptos de celo fiscal, burocracia ineficiente o antros de corrupción, por el de un organismo moderno con un servicio optimizado e informatizado, que hace hincapié en los grandes evasores, que otorga facilidades a los pequeños deudores, que fomenta una cultura tributaria y cuyos fondos se redistribuyen para obras públicas, educación, viviendas, etc.

Esto se observa en el alto nivel de exposición pública, con fuertes campañas publicitarias que acompañan todas las iniciativas y políticas encabezadas por la institución. Cabe recordar para ello algunos programas como:

-“Data fiscal” una campaña de implementación de una herramienta que se enmarca dentro de la estrategia de maximizar el uso de la tecnología disponible (básicamente los “smartphones” e internet) y de los controles, permitiendo a cualquier contribuyente acceder ágilmente a una consulta rápida sobre la conducta fiscal del comerciante.



-“Perfil de Riesgo” es un videojuego lanzado en el año 2008 para niños y adolescentes elaborado por la institución que se inserta dentro del programa de

educación tributaria cuyo objetivo es fomentar la cultura tributaria, desde edad temprana, participando con diferentes actividades y eventos en escuelas en todo el país.

-“El destino de sus impuestos” era una campaña multimedia de concientización que buscaba transmitir la finalidad redistributiva de la recaudación de impuestos. Para ello se utilizaron imágenes asociadas con obras públicas (represas), con el hospital público, la educación estatal, etc.



-“IVA y vuelta” programa lanzado en el año 2009 para fomentar la exigencia de las facturas o tickets por parte de los ciudadanos en los comercios. Con los comprobantes recibidos por el consumo de productos o recibos permitía participar en un sistema de sorteos y premios.



-“Trabajo en Blanco” del año 2011, la campaña comprendía entre otras cosas con una gráfica protagonizada por una fotografía de un obrero u operario, caracterizado por un casco de obra, con el slogan "En tu trabajo exigí estar en blanco", combinado con

un juego de colores en el que predominaba el blanco. La iniciativa consistía en facilitar los trámites de regularización del trabajo informal



También puede medirse en las acciones tendientes a consolidar la marca AFIP, su logotipo, que en sus 16 años cuenta en su haber con 4 diseños distintos:

Etapa Inicial



Segunda Etapa



Tercera etapa



Logo actual



Entonces, queda claro que considerando los campos de actuación de la Comunicación Pública elaborada por Jaramillo, que se describen en el marco

conceptual, se puede aseverar que la Institución se dedicó con exclusividad a los campos de Comunicación Corporativa y de Comunicación Informativa, en otras palabras a la definición de la imagen deseada a proyectar y a las acciones de prensa.

No obstante esta política de comunicación no fue entendida de manera global, dejando de lado la intervención puertas adentro de la AFIP. Tomando en cuenta los resultados de la última Encuesta de Clima Laboral del organismo (año 2012) se pone de manifiesto las falencias de comunicación interna. El 60% de los encuestados afirma no estar lo suficientemente informado de las iniciativas y del rumbo estratégico del Organismo. Un 38% desconoce la existencia de una línea directa de comunicación con el área de Recursos Humanos, y un 30% no lee el Boletín de Recursos Humanos, uno de los principales órganos de difusión institucional. El porcentaje más alto (21%) entre 15 posibles medios de comunicación para informarse habitualmente corresponde a “Comentarios informales”. Esto se corona con un dato llamativo: del total de agentes de la AFIP en condiciones de responder (21.712), sólo participó el 31% por ciento de la dotación (6731 empleados).

Se sostiene entonces que la planificación de la imagen institucional proyectada al público externo, al relegar la cuestión interna, incide no sólo en el desconocimiento interno del rumbo institucional o en la falta de interés y participación, sino sobre todo en la imposibilidad de una puesta en común de ética, valores y percepciones de las costumbres propias de cada subcultura cuya consecuencia es una falta general de integración e identificación de su personal hacia el nuevo organismo. Volviendo al modelo del colombiano Juan Camilo Jaramillo, el plan de comunicación de AFIP adolece por lo tanto de los campos de Comunicación Movilizadora y Organizacional, se presentan sin resolver fallas motivacionales de convocatoria, de construcción de consenso, de dotar coherencia y aunar criterios en el accionar del personal.

Se entiende que este déficit comunicacional podría llegar a residir en que el área encargada de la Comunicación Institucional del Organismo fue disminuyendo su jerarquía y funciones en el desarrollo de la última gestión de la Administración Federal. Esta poseía nivel de Dirección durante el año 2010, cuya responsabilidad comprendía entender en la aplicación de la política de comunicación de la AFIP, así como en la difusión del accionar de la Institución. Sin embargo desde entonces al día de hoy transitó una reducción de su organicidad y se acotó su responsabilidad denominándose

actualmente Departamento de Imagen Institucional, quedando encargada específicamente de delinear las estrategias de difusión. La vertiente interna quedó desmembrada, ubicándose dentro del ámbito de la Subdirección General de Recursos Humanos, en el Departamento de Selección de Personal y Comunicaciones Internas, específicamente en una Sección, unidad funcional de menor jerarquía.

6.5 El Programa de Integración Cultural AFIP.



Ante esta escena y conflictos que se vienen describiendo, seis años después de la fusión, en el 2003 surge una iniciativa denominada Programa de Integración Cultural AFIP (ProICA) dentro del ámbito de la Subdirección de Recursos Humanos específicamente del Departamento Beneficios al Personal, lo cual es un indicio de una voluntad a seguir por buen camino. Sin embargo se debe remarcar que esta dependencia posee funciones y competencias específicas en acciones relacionadas a beneficios tales como Jardín Maternal, obra social, seguridad social, cargas y asignaciones familiares, incapacidad laboral, jubilación, fallecimiento, etc.

Es importante destacar también que ProICA no se crea a partir de ningún acto administrativo/dispositivo, sino que se mantiene como una iniciativa propia del área, compuesto por agentes jerárquicos y asesores de dicha dependencia, y a la que colaboran en mínima proporción cuatro agentes de la Comisión Paritaria de Discapacidad y Servicio Social y dos representantes de cada gremio. Lo cual se traduce en una disminución de fuerza y e injerencia dependiendo del plan de gestión que profile el organismo.

El programa apunta a la construcción de identidad de cultura AFIP a través del diseño e implementación de diferentes proyectos, actuando asimismo como canalizador de las ideas que pueda proponer el personal. Según el objetivo que se plantea el

Programa consultado, esta vez de lo que se trata es de consolidar una imagen interna única de la institución, o por lo menos atenuar las distintas modalidades que presentan tanto la DGI y Aduana, y que entran en contradicción. Si bien funciona a nivel nacional, esto es que se dirige a todos los empleados del Organismo, actúa desde la sede central en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Para engrosar el análisis sobre el programa y dar cuenta sobre el mismo en este diagnóstico, se procedió a entrar en contacto directo con un informante clave, integrante del programa y asesor en el mencionado Departamento, el Licenciado Sebastián Daniel. Así, pero por medio de una breve e informal charla, se pudo tomar conocimiento que, en realidad el plan funciona de manera pasiva en su mayor parte, y que muy pocos proyectos salen del equipo que lo integran. El jefe de Beneficios al Personal, el Licenciado Roberto Eiriz, es quién lo coordina, sin embargo prefiere autodenominarse "facilitador", muestra de la postura receptiva. Consideran como objetivo general fomentar el sentido de pertenencia aunque respetando las tradiciones anteriores. Además se resalta que no realizan reuniones con frecuencia alguna para tratar las distintas cuestiones o proyectos. El informante también mencionó que estos dependen en gran medida de la viabilidad económica pero sobre todo de decisiones políticas de gestión.

Desde octubre de 2003 hasta la actualidad fueron alcanzadas las siguientes metas:

- Instauración del "Día de la AFIP", tomando como fecha el 14 de Julio de 1997 (fecha en que se decreta el inicio de sus funciones). Junto con actos conmemorativos, cada año se entregan medallas recordatorias al personal que hubiese cumplido treinta años de servicios en la Administración Pública al 31 de Diciembre del año precedente.³⁶ Se debe resaltar que las medallas casi nunca son entregadas en la fecha a celebrar, sino meses después y de manera descentralizada y hasta sectorizada, perdiendo la impronta que debería llevar.

³⁶ Disposición AFIP N° 421/04.

- Condolencia Institucional en homenaje a agentes fallecidos. Se remite telegrama de condolencia a los deudos, se publica aviso fúnebre en diarios nacionales o locales y se envía ofrenda floral.³⁷
- Programa para agentes en condiciones de jubilarse. Propone una franquicia de reducción horaria progresiva, asesoramiento previsional, jornadas de reflexión grupal voluntaria, foros y eventos en diferentes puntos del país con gastos pagos para los agentes próximos al egreso.³⁸ Es el proyecto más ambicioso con actividades todos los años.
- Charlas médicas a cargo del Servicio Médico de la institución.
- Relevamientos de datos de agentes discapacitados, con el fin de conocer las necesidades laborales cotidianas para el mejoramiento del medio ambiente de trabajo.
- Atención de factores psicosociales en el trabajo. Con el objetivo de brindar atención institucional a los factores que pueden incidir negativamente en el clima laboral y en la salud.
- Beneficios exclusivos para los agentes veteranos de la guerra de las Islas Malvinas (Como asignaciones no remunerativas por estudios de los empleados o sus hijos, entre otras cosas).
- Participación con frecuencia irregular de una columna informativa en el boletín de Recursos Humanos que circula de manera electrónica dentro de la institución. Consiste básicamente en la publicación de artículos de diarios, periódicos y revistas especializadas sobre temas como el trabajo en equipo, liderazgo, ética organizacional, vida laboral y personal, stress laboral, etc.

Sin bien son importantes los logros alcanzados, se entiende que el programa puede ser optimizado con algunos aportes que apunten a su mayor desarrollo, funcionamiento y prosecución de sus objetivos. Un elemento que se considera que pasa desapercibido para el ProICA es su difusión. En el trabajo de campo realizado con las diferentes áreas, además de indagar sobre la fusión, sus implicancias y el reconocimiento del “otro”, se buscó comprender especialmente el grado de conocimiento sobre el Programa, sus actividades e impacto de su injerencia. Frente a

³⁷ Disposición AFIP N° 747/04.

³⁸ Disposición AFIP N° 593/04.

esto de 48 entrevistas recabadas, el 83 % (40 agentes) desconocían totalmente la existencia del Programa y sus acciones, mientras que de los 8 empleados restantes que afirmaron conocerlo, 5 de ellos trabajaron en algún momento o lo hacen actualmente bajo la órbita de la Subdirección General de Recursos Humanos, es decir tienen relación con el “área facilitadora”.

El actual nivel de divulgación se vuelve entonces un obstáculo o nudo crítico. Esto es notorio al punto que entre quienes afirman tener conocimiento del ProICA, o bien asumen como déficit la falta de promoción o bien confunden una parte como el todo, como se pone de manifiesto en el testimonio de Miguel: “Lo conozco, pero no participo todavía tengo 61 años” o en el de Marita “Me gustó cuando se creó el programa, creo que hacía falta que alguien orientara a la gente, porque hay muchos que creen que se van jubilar y termina su vida y no saben que ahí es donde se debe empezar a vivir y disfrutar, obvio siempre que la salud lo permita”. En estas respuestas queda expresada la confusión del programa con uno de los proyectos más desarrollados por este, el Programa de Preparación para la Jubilación. Lo que demuestra la poca claridad en la transmisión de la información del programa y sus objetivos.

Como se mencionó con anterioridad, ProICA concibe como meta lograda hacia la identidad e integración la implantación de la celebración del Día de la AFIP, fecha que coincide con la de la fusión (14 de julio). Pero esto es relativo. De la población consultada sólo 15 agentes conocían con seguridad el día conmemorativo, 4 asumían saberlo pero contestaron de manera incorrecta, mientras que la mayoría restante no tenían reparos en aceptar su desconocimiento u olvido o de resaltar con “orgullo”, en cambio, el día impositivo o aduanero según fuere el caso. Así lo expresan por ejemplo Norma: “No lo recuerdo. Yo conmemoro el día del aduanero. No sentiría el festejo”, o Gladys C que con su respuesta: “¿no es el 19 de mayo?” la asocia directamente con la fecha que conmemora al día del trabajador impositivo.

Otras cuestiones observadas que reflejan la desatención general de la Institución al pilar interno de la Comunicación Organizacional, están asociadas a su perfil pasivo. Son por un lado la inexistencia de un canal o línea directa para promover el feedback de sus destinatarios, lo que trae aparejado cierto grado de desconocimiento sobre los deseos de su público e impide la llegada de propuestas; y por el otro lado la falta de actividades integradoras fundamentalmente dirigidas al personal activo, con especial

atención a la última incorporación de personal, proveniente de las ex AFJP. En consecuencia, se puede concluir que por medio de un reajuste de su enfoque pueden obtenerse mayores ventajas de las acciones emprendidas, alcanzarse más objetivos, y lograr generar el reconocimiento del público.

6.6 Puntos Críticos.

A continuación y a modo de resumen se sintetizan los nudos o puntos críticos detectados:

A nivel de la AFIP:

-La planificación de la Comunicación Institucional no fue comprendida como un todo global. Las acciones emprendidas hacia el interior de la Institución deberían readecuarse. Cabe remarcar como probable causa de esto, la reducción de funciones y de organicidad del área encargada de llevar adelante la comunicación organizacional.

-El bajo nivel de integración impide la consolidación de la Identidad AFIP. Hay una fragmentación de la misma, siendo los aduaneros quienes presentan mayor resistencia a considerarse empleados de la Institución.

A nivel del Programa de Integración Cultural AFIP:

- El tipo de planificación desarrollado en materia de comunicación se encuentra atascado, afectando no sólo a la difusión del Programa como tal, sino también de los objetivos, proyectos, y actividades en marcha. La información brindada se limita a un resumen mínimo de datos (origen del programa y logros obtenidos) colgado en un hipervínculo del micrositio de intranet de la Dirección de Personal. Allí se ofrece como canalizador de las ideas propuestas por el personal pero no se consignan vías de comunicación para ello. Si bien cuenta con una columna dentro del boletín electrónico de Recursos Humanos de frecuencia esporádica, su participación pasa desapercibida, siendo utilizada para publicar artículos de reflexión sobre liderazgo, talento, trabajo en equipo, etc.

-El llevarse a cabo como iniciativa “facilitadora” y no comprender una unidad funcional de estructura, dificulta sus acciones, además de observarse cierta desorganización y falta

de coordinación de tareas y reuniones entre los propios miembros del programa. Actualmente funciona como tal en el tiempo “excedente” libre o de manera informal e infrecuente.

-Los destinatarios desconocen el Programa y sus acciones. En virtud del relevamiento realizado, se puede advertir que sólo un mínimo del personal reconoce el programa o lo confunde con algún aspecto o acción realizada por este. El mayor porcentaje desconoce la particularidad del mismo.

A partir de la información obtenida por los elementos y antecedentes descriptos, junto al trabajo de campo, se delineó a grandes rasgos la **matriz FODA** de la institución:

Fortalezas:

- Es el Organismo Público Nacional más tecnologizado.
- Su personal posee fuerte arraigo y compromiso con el organismo del cual se proviene, y con su respectiva cultura organizacional.
- Necesidad asumida de planificar en comunicación.
- Creación e implementación del ProICA.
- Resignificación en la percepción del empleo público por parte del personal.

Oportunidades:

- La imagen externa de la AFIP ha mejorado paulatinamente, aunque con ciertos altibajos.
- Cambio de paradigma en donde el Estado asume/recupera un papel preponderante ante la Sociedad Civil.
- Interés y deseo de los empleados para participar en actividades que mejoren el clima laboral.

Debilidades:

- Falta de integración entre los empleados que componen al organismo.
- Prejuicios entre las dos culturas, mayormente en los aduaneros.
- ProICA es una iniciativa de un grupo de empleados, no se crea a partir de ningún acto administrativo/dispositivo que lo sustente.
- Desconocimiento general del ProICA, objetivos y acciones.
- Escasez de actividades integradoras.

- Temor o falta de voluntad de quienes conforman ProICA para cambiar su situación actual.

- Enfoque de la gestión jerárquica actual que prioriza otras líneas de acción de su plan estratégico relegando la promoción del ProICA y su desarrollo.

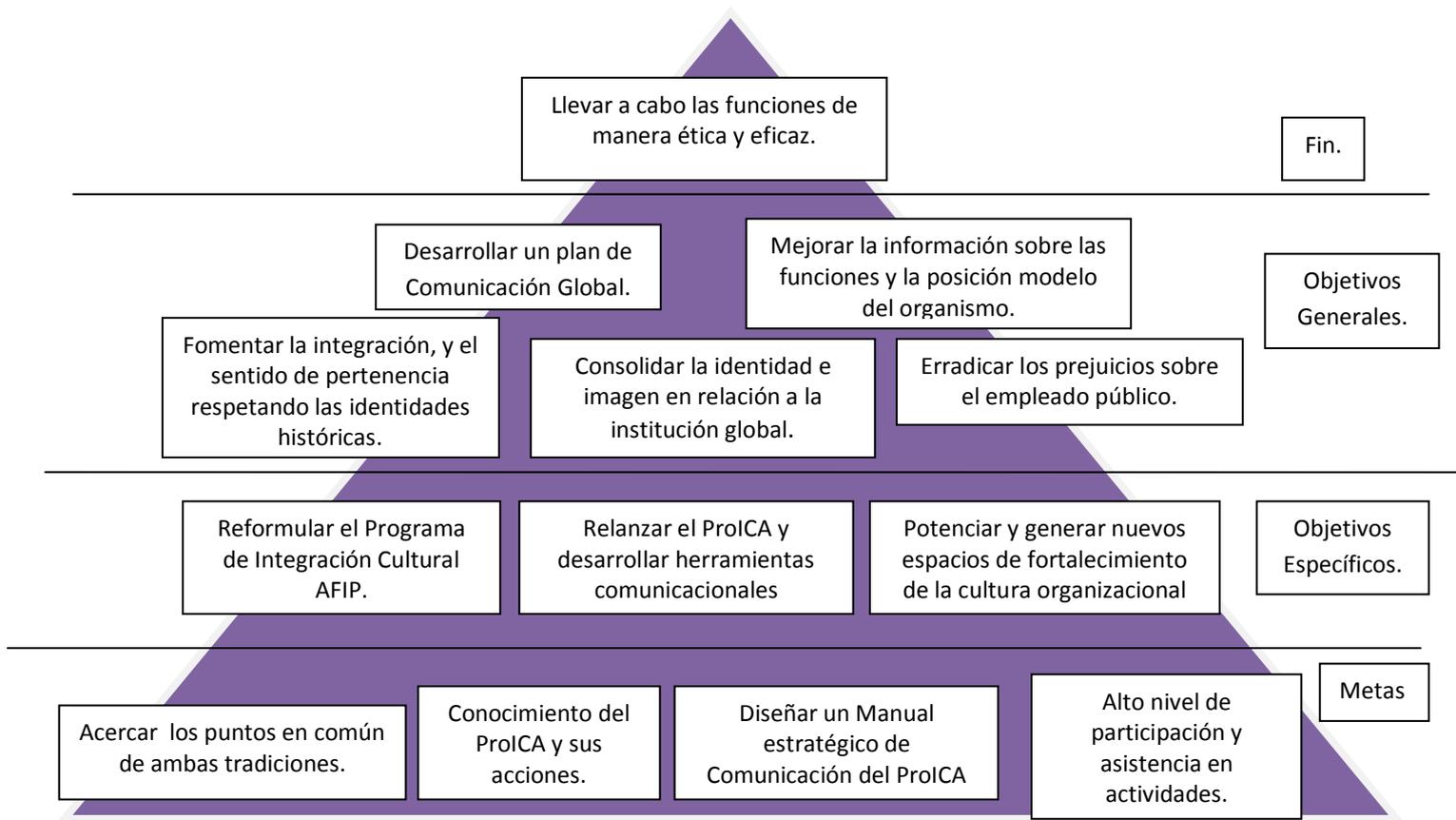
Amenazas:

- La AFIP, en tanto ente recaudatorio y responsable del control del comercio internacional, se encuentra propenso a intervenir en cuestiones conflictivas que pueden afectar la opinión pública.

- Hechos aislados de corrupción y de trabas burocráticas realimentan el prejuicio de la opinión pública sobre un empleado público corrupto, decadente y autoritario.

Considerando el incipiente modelo de Causas y Consecuencias, y habiendo profundizado sobre los nudos críticos de la Institución, las necesidades del programa y la matriz FODA, se puede diagramar de esta manera un árbol de Objetivos:

Árbol de Objetivos



7. La intervención.

En un primer momento de la actual propuesta como tesina, se había pensado adoptar una mirada estratégico prospectiva desde la comunicación para abordar el trabajo de campo, desarrollar el diagnóstico del ProICA y llevar a cabo la intervención. Este enfoque general tiene una raíz participativa y propone construir imágenes de futuro como escenario soñado para confrontarlo con el presente y planificar con base en aquellas.

Para ello resultaba interesante tomar contacto una vez más, por medio de canales informales de comunicación (ya sean mails o reuniones fuera del horario laboral), con quienes realizan el ProICA en cuanto grupo de trabajo. Todo ello con el fin de entrevistarlos y trabajar juntos en un diagnóstico participativo. Se pretendía así poder indagar en sus expectativas y deseos a futuro respecto al programa. Pero, ya sea por no haberse presentado formalmente la propuesta, por temor a dar información y quedar bajo posibles sanciones de las autoridades, por celo laboral o quizás por falta de interés y voluntad de cambio, se negaron gentilmente a participar en esta oportunidad de trabajar en conjunto.

Por ello, ante la imposibilidad de contar con las imágenes de futuro de los integrantes del programa, el desconocimiento general que dieron como resultado los testimonios del público destinatario y el deseo perseverante de contribuir con la potencialidad transformadora e integradora del ProICA, este trabajo, en calidad de propuesta se ve obligado a desistir de la metodología prospectiva y optar por implementar un Programa de Identidad y la planificación estratégica de su comunicación.

Como se menciona en el Marco Metodológico, para el diagnóstico se trabajó entonces identificando los actores principales, tomando una muestra en distintas áreas que cumplen con las condiciones conflictivas explicitadas anteriormente, agentes de diferentes subculturas trabajando en conjunto. Dos áreas de los denominadas centrales, Dirección de Personal y Escuela de Entrenamiento Tributario y Aduanero (Ex Dirección de Capacitación) donde conviven empleados manteniendo sus propios convenios, y una estructura propiamente aduanera, Dirección de Técnica de Aduana. Así, se sirvió de las experiencias directas de algunos agentes de dichas áreas para analizar la historia de la

AFIP y se realizó un detalle pormenorizado del Programa de Integración Cultural AFIP para comprender las necesidades y obstáculos del organismo.

Si bien es imprescindible una transformación en el seno del programa, que lo redireccione hacia el objetivo pleno de la integración entre las diferentes culturas laborales antes citadas, de las palabras de los entrevistados surgió un dato que no se puede soslayar: el ProICA no es reconocido por los trabajadores del sector, o no se asocian las acciones que de éste dependen al programa mismo.

Así fue que durante el año 2010, en la cursada del Seminario de Gestión de las Comunicaciones, con el foco en esta prioridad inmediata y considerando el tiempo para llevar a cabo el trabajo (del que es heredero el presente proyecto) se apuntaron a metas cortas, viables y prácticas. La integración, finalidad que guiaba el trabajo, se volvió una cuestión que sobrepasaría las posibilidades de acción. Pero se tenía conciencia que debiera darse en un contexto particular. Así, como quienes formularon el Programa se pusieron como objetivo respetar las diferencias arraigadas siendo que de otro modo intereses como los de los gremios volverían inviable cualquier intervención, se apostó por abordar espacios comunes o actitudes recurrentes en las prácticas laborales. De esta manera, se realizó una experiencia directa de difusión que a su vez fomentara un diálogo que cimiente relaciones estables más allá de las tareas circunstanciales del día a día. Ello con la firme creencia que desde esos lugares era posible posicionar al ProICA como una herramienta útil y con iniciativa, que a su vez, pudiera permitir el intercambio fluido entre los trabajadores. Esta práctica, que en la presente planificación también aparecerá como una actividad a realizarse con mayor desarrollo, no pudo ejecutarse plenamente en aquella ocasión. Se llevó a cabo de manera informal con el aporte de unas pocas voluntades interesadas del área en que se intervino, pero sin contar con el apoyo de la Iniciativa ni el aval institucional para dotar de envergadura a la experiencia.

8. Planificación.

Ahora bien, en contraste con lo llevado a cabo durante la experiencia pasada, las posibilidades que ofrece trabajar esta tesina propositiva permiten tomar distancia de aquel proyecto de menor envergadura. La intervención que aquí se trata consiste en desempeñarse como apéndice del ProICA en calidad de planificador y coordinador. La propuesta se basa en un Programa de Identidad y su Comunicación. Es decir, reformular el programa en cuanto a su organicidad, a su política de comunicación, y planificar su relanzamiento y divulgación en el interior de la AFIP. Siempre complementando y potenciando las metas alcanzadas y los espacios ganados.

Se apunta a la Identidad, particularmente a sus rasgos culturales (normas, valores) de su personalidad y a su misión. No así al aspecto físico, respetando por ejemplo el logo con el que actualmente cuenta que pasó desapercibido por falta de difusión.

Para esto, y en tanto sea aceptada y autorizada esta propuesta de intervención por parte de los niveles jerárquicos superiores del ProICA (Dirección de Personal, Subdirección General de Recursos Humanos), se buscará trabajar con sus integrantes por medio de actividades de capacitación y motivación. Interesa, dotar de un perfil activo para generar nuevas acciones que se dirijan a promover la integración, el sentido de pertenencia y el reconocimiento y revalorización de la tarea, dejando atrás la faceta de “facilitadores”. Ello se complementará con el delineamiento de manera participativa de un Manual Estratégico de Comunicación que sirva de directriz comunicativa y funcione como trasfondo filosófico guiando todas las acciones y procesos.

Reformulada la Identidad, la etapa siguiente tendrá como base adecuar su transmisión con el fin de consolidar la Imagen deseada en su público destinatario. Para llevarlo a cabo se proyecta un evento especial de presentación a modo de relanzamiento de la Iniciativa. Paralelamente se buscará mejorar los canales y gestiones de comunicación. Se destaca que además se tendrán en cuenta todas aquellas líneas de acción conjunta surgidas en el seno de la reflexión del trabajo grupal con el equipo del ProICA.

Asimismo, y teniendo en cuenta su funcionamiento centralizado desde Buenos Aires, se prevé tender lazos hacia el interior con la finalidad de optimizar el contacto,

coordinación y difusión de acciones y novedades de la iniciativa. Esto significa actuar más allá de los actuales proyectos y actividades en marcha que se desarrollan en las distintas localidades cada año (Caso del Programa de Preparación para la Jubilación). Por ello se procurará formar colaboradores que intervengan como intermediarios entre ProICA y las sedes regionales a las que pertenecen.

La idea madre de esta propuesta consiste en contribuir, por medio de la redefinición del Programa, en dar comienzo a una nueva etapa que actúe como resorte para revertir aquellas Debilidades enumeradas en la Matriz FODA, poniendo foco en la integración, la fluidez de su comunicación interna y la mejora del clima laboral. Además las actividades proyectadas se desarrollarán favoreciendo la instalación del concepto de “servidor público”, con la expectativa que a largo plazo podrá incidir positivamente y recomponer finalmente la imagen externa depreciada por la Opinión Pública. Se destaca para ello que si bien los sentidos de pertenencia de cada sector son fuertes, no es menos cierto el alto grado de compromiso y el valor que le otorgan al rol de empleado del Estado Nacional lo cual es un sólido punto en común a reforzar.

Para concluir, se debe tener en cuenta que la decisión de intervenir en esta iniciativa radica no sólo en que contribuye a la resolución de nudos críticos elementales, sino que también resulta más factible políticamente y viable en lo económico que involucrarse de manera exitosa en la reestructuración del área de comunicación institucional. No obstante, se tiene la esperanza que este proyecto cimiente las bases para el desarrollo de una política global y balanceada de comunicación que sea aliada estratégica de la gestión.

Fin

Ejecutar con eficacia las políticas impulsadas por el Poder Ejecutivo Nacional en materia tributaria, aduanera y de recaudación de los recursos de la seguridad social, por medio del desempeño ético de sus funcionarios.

Objetivos

Generales:

- Fomentar la integración, respetando las particularidades históricas de cada cultura laboral.

- Contribuir a la construcción de una identidad común.
- Fortalecer el sentido de pertenencia.
- Favorecer el alineamiento de la cultura e identidad AFIP con las cosmovisiones de sus agentes.

Específicos:

- a) Reformular el Programa de Integración Cultural AFIP.
- b) Establecer una política de comunicación integrada para maximizar la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos disponibles.
- c) Relanzar el programa y desarrollar medios y herramientas para su comunicación.
- d) Potenciar y generar nuevos espacios de fortalecimiento de la cultura organizacional.

8.1 Estrategias.

Considerando que el ProICA se autoconcibe facilitador y canalizador de las ideas y propuestas de los empleados y pregona por tanto la participación del conjunto de sus interlocutores, se sostiene que la estrategia que mejor se combina con el programa tanto para su reformulación como para el desarrollo y promoción de sus actividades, es el enfoque denominado “pedagogía dialogal” o método participativo de la comunicación propuesto por el educador brasileño Paulo Freire. Según el doctor en sociología Silvio Waisbord: “Es un enfoque centrado en las personas que valoraba la importancia de los canales interpersonales de comunicación en los procesos de toma de decisiones a nivel comunitario”³⁹. Es decir que interesa animar la toma de decisión y acción colectiva.

Esta definición se ajusta al objetivo de fomentar la participación, la integración de la cultura organizacional y el sentido de pertenencia por medio del diálogo, concebido como herramienta esencial para construir consenso, precisar necesidades, etc. Freire trabaja con la idea de “medios de grupo” que, como plantea Waisbord, además de difundir información “podían proporcionar oportunidades para identificar problemas

³⁹ Waisbord, Silvio. “Árbol Genealógico de teorías, metodologías y estrategias en la comunicación para el desarrollo”. Documento preparado para la Fundación Rockefeller. s/f

comunes y soluciones, reflexionar sobre asuntos comunitarios, y movilizar recursos”⁴⁰. Así el autor va a afirmar que “El valor de los medios participativos no está en ser instrumentos de transmisión sino de comunicación, es decir, en intercambiar puntos de vista e involucrar a los miembros”.⁴¹

El fundamento de proponer esta estrategia para la programación es que en toda actividad que lleve adelante ProICA, se pueda alcanzar una mayor comprensión del programa, las posibilidades que otorga y que sus interlocutores puedan sacar mejor provecho de su participación. Se coincide así con Waisbord al entender que este modelo alienta la participación, estimula el pensamiento crítico y hace hincapié en el proceso.

Se pretende una combinación de esta estrategia con la utilización potencial de los medios de comunicación disponibles y de aquellos que incorpore la planificación del relanzamiento (sitio propio de intranet, foros web, etc.), como instrumento de difusión, y como estrategia de convocatoria.

8.2 Programación.

8.2.1 Proyecto 1: “ProICA: La AFIP somos todos. Construyamos espacios para la acción e integración.”

Fundamentación:

Teniendo en cuenta las dificultades actuales del programa de desorganización estructural y la pasividad en su accionar, se observa desmotivación y desorientación en sus integrantes respecto al funcionamiento, la trascendencia de la iniciativa y el acotado impacto alcanzado. Por lo tanto, se considera necesario reflexionar sobre la iniciativa y replantearla para ponerla en marcha nuevamente con mayor eficiencia considerando que dicho esfuerzo funcionará como motor de cambio de las condiciones actuales en las que vive el personal de la AFIP. Apuntándose al desarrollo de un perfil proactivo basado en el involucramiento y participación de sus integrantes como protagonistas de dicho proceso, redundará en un mayor compromiso, sentido de pertenencia y motivación para

⁴⁰ Waisbord, Silvio. *Ibídem.*

⁴¹ Waisbord, Silvio. *Ibídem.*

seguir adelante. Siempre teniendo como guía y horizonte último la integración y la mejora sustancial del clima laboral.

Objetivos:

Facilitar la formación de un nuevo formato de Identidad del ProICA, generando espacios de comunicación a partir de la pedagogía dialógica, para la interrelación, reflexión y debate que contribuyan al consenso, coordinación de tiempos, participación y favorezcan al desarrollo proactivo de acciones dirigidas a lograr paulatinamente la integración e identidad AFIP. A su vez se busca propiciar que el programa tome cuerpo institucional

Metas:

- Que se alcance una participación promedio del 75% en las actividades propuestas.
- Que se incremente en al menos un 20% los agentes que cooperan con el programa.
- Que se conforme un nuevo equipo de trabajo para el Programa.
- Que se elabore un documento fundacional en el que se establezca Misión y Visión, que asiente institucionalmente a la Iniciativa.
- Que se confeccione un Manual Estratégico de Comunicación.

Interlocutores: Dirigido a empleados integrantes del ProICA, agentes de la Subdirección general de Recursos Humanos, empleados de áreas administrativas descentralizadas.

Responsables:

Planificador/comunicador para la producción de contenidos y desarrollo de actividades de capacitación. Jefe del departamento de Beneficios al Personal, en calidad de coordinador/facilitador del programa.

Modalidades de ejecución:

Se propondrá el desarrollo de tres actividades de capacitación y la generación de un espacio de coordinación para generar lazos, detectar necesidades, debatir propuestas y proponer acciones a los problemas identificados conjuntamente. Se convocará con la

estrategia de pedagogía dialogal al reforzamiento de los canales interpersonales de comunicación en los procesos de toma de decisiones.

Actividades:

A) Taller de Reflexión para un nuevo comienzo.

Se trabajará con todos los agentes que actualmente forman parte de la iniciativa ProICA (actualmente son trece, cinco pertenecen al área de Beneficios, cuatro provienen de la Comisión Paritaria de Discapacidad y Servicio Social y dos representantes por cada gremio). También se propondrá extender la invitación para realizar la actividad más allá del Departamento de Beneficios, alcanzando al Departamento de Administración de Personal (ambos pertenecientes a la Dirección de Personal) y participando a otras áreas de la orbita de la Subdirección de Recursos Humanos. Se espera que al menos concurra un representante por cada área mencionada para conformar un nuevo grupo de trabajo para el Programa.

La finalidad de este taller será el de reflexionar sobre los obstáculos y potencialidades del programa, como de la vigencia de las necesidades de integración e identidad del Organismo. Se procurará motivar como protagonistas del cambio a los actuales integrantes y a las nuevas voluntades que se sumen al grupo de trabajo. Se buscará favorecer un perfil proactivo basado en un proceso grupal de toma de decisiones. Se pretende concluir el taller con la elaboración de un documento de “Refundación” que exprese de manera consensuada y colectiva la Misión y Visión del Programa.

Tareas: Preparación del taller, desarrollo de sus contenidos. Diseño de la estructura del taller, de material didáctico y de la encuesta de evaluación. Elección y coordinación del lugar físico donde se va a desarrollar el taller, se aprovecharía la infraestructura propia de la Dirección de Entrenamiento. Proceso de convocatoria de los empleados. Realización de las cuatro sesiones del taller. Evaluación del taller.

Descripción: El taller está estructurado en cinco encuentros con frecuencia semanal.

Un primer encuentro introductorio donde se expone la propuesta de intervención y tareas a llevar a cabo por el planificador al total de los convocados. Se presentará el

contenido del taller. Se hará una introducción a la historia del Organismo, el surgimiento del Programa y a la problemática que aborda. (Hora y media de duración).

Un segundo encuentro que consistirá en la exposición de los logros alcanzados por el Programa en contraste con las potencialidades que puede alcanzar la iniciativa. Se propone demostrar la importancia del programa y los beneficios a lo que apunta. Se propiciará el debate para trabajar con los deseos y expectativas puestas en juego. (Hora y media de duración).

En el tercer encuentro se abordarán los conceptos de Identidad y Misión. Se dividirá el grupo en dos y se les brindará ejemplos de misiones y una guía de preguntas para que discutan y resuelvan grupalmente una propuesta de Misión para el Programa. La guía se compone de unas pocas preguntas disparadoras, entre ellas: ¿Quiénes somos como grupo? ¿Para qué existe este grupo? ¿Qué propósitos buscamos? ¿Para quiénes trabajamos y buscamos beneficiar? Se indicará la puesta en común de lo trabajado por cada grupo y se guiará su debate para consensuar una nueva definición de Misión del ProICA. (Hora y media de duración).

En el cuarto encuentro se introducirá el concepto de Visión. Se trabajará como en la sesión anterior, dividiendo al grupo nuevamente en dos y se propondrá elaborar a cada uno una propuesta de Visión teniendo como base un cuestionario al que deben responder grupalmente. Se deberán responder a preguntas cómo: ¿Qué cambios se esperan lograr con el proceso que se lleva adelante? ¿Qué cambios esperan se suceda en el grupo humano que conduce el proyecto? ¿Cuál es el plazo en que se tiene expectativas para que cumplan los cambios? Luego se propiciará la discusión conjunta de las propuestas elaboradas para la formulación de la Visión del Programa, asentándolo en un documento a modo de refundación del Programa. (Hora y media de duración).

Una última reunión en la que se invitará a debatir y tomar conciencia sobre la necesidad de dirigir una nueva modalidad de ejecución más activa, no sólo de facilitador sino sobretodo de generación de propuestas, con coordinación más frecuente.

A continuación se presentará lo trabajado anteriormente asentado en un documento a modo de refundación del Programa. Considerando la ausencia de estructura física por no ser una unidad organizativa surgida por acto administrativo competente, se pretende que sirva para materializar el Programa. Así se dejará asentado

el nuevo grupo de trabajo y la necesidad funcional de un espacio y tiempo con frecuencia a definir. Evaluación de la capacitación. (Dos horas de duración).

B) Taller “La Comunicación es la esencia”.

Se trabajará a partir del reconocimiento y reflexión de los déficits comunicacionales detectados mediante el diagnóstico. El taller se basará en la relevancia y las ventajas de una comunicación multidireccional y plena como piedra angular de la participación y la toma de decisión y acción conjunta. Se hará hincapié en los valores del programa buscando la transformación de los partícipes en agentes comunicantes hacia afuera de la iniciativa. Concluirá con la elaboración consensuada de un documento que comprenda conceptos, lineamientos y procedimientos y que sirva como Manual Estratégico de Comunicación del programa, del que se brindarán como guía para facilitar la comunicación tanto a nivel interno como externo del programa.

Tareas: Armado del taller, desarrollo de sus contenidos. Diseño de la estructura del taller, del material didáctico y de la encuesta de evaluación. Elección y coordinación del lugar físico donde se va a desarrollar el taller, preferentemente un aula del edificio de la Dirección de Entrenamiento. Proceso de convocatoria de los empleados. Realización de las cuatro sesiones del taller. Evaluación del taller.

Descripción: El taller está organizado en cuatro sesiones durante un mes:

Una primera donde se presenta el taller, los contenidos y su modalidad. Se aborda el concepto Comunicación. Se describirá dos grandes modelos para entender la comunicación: El tradicional/lineal y en contraste la comunicación participativa. Se propone al grupo reconocer en su cotidianeidad las prácticas comunicacionales interpersonales y organizacionales e identificar a que modelo responde (Hora y media de duración).

En una segunda sesión se trabajará buscando identificar y reconocer las necesidades comunicacionales del programa, diferenciándolas de otras de cualquier otro tipo. Para guiar la discusión se expondrán las fallas comunicacionales detectadas en el diagnóstico y se propiciará su debate y reflexión a partir de preguntas disparadoras como: ¿Cómo creen que es la comunicación del organismo? ¿Cómo son las dinámicas de comunicación -verticales, horizontales, abiertas, cerradas, etc.- en el Programa? ¿Cómo conocemos lo que necesitan nuestros destinatarios? (Hora y media de duración).

En el tercer encuentro se introduce el tema de la comunicación como herramienta estratégica para responder a la cuestión por qué planificarla. Se presentan y abordan casos con distintos manuales estratégicos de comunicación. Se propone trabajar de a pares y se distribuyen tarjetas con distintas temáticas cruciales o áreas de acción que servirán como disparadores (Imagen actual del programa, Imagen de la AFIP, Canales de Comunicación, Plan estratégico del Organismo, campañas publicitarias de la Institución, productos comunicacionales del Programa y de la Institución, etc.). Los asistentes dispondrán de tiempo para deliberar y definir las ideas para proponer conceptos y acciones. Se pondrá en común lo desarrollado en la sesión anterior y se favorecerá la discusión grupal, intentando alcanzar un consenso general para dar forma a los lineamientos filosóficos de comunicación del programa. (Hora y media de duración).

En una última sesión se presentan de manera depurada los resultados de lo decidido y que convergirá en un documento como el Manual Estratégico de Comunicación (a presentarse con el relanzamiento del Programa, ver Proyecto 2). Se expondrán a grandes rasgos las nuevas herramientas comunicacionales de las que se podrá brindar el programa (ver Proyecto 2). Por último se propiciará la reflexión grupal para elaborar, en base a lo establecido en el Manual, líneas de acción conjunta complementarias a lo planificado para comunicar la Nueva Identidad y posibles actividades participativas. Evaluación final del taller. (Dos horas de duración).

C) Desayunos ProICA.

Se planteará la constitución de un espacio de gestión quincenal de una duración de dos horas, tomando el desayuno como momento de reunión. Se pretende que en él los integrantes de ProICA puedan debatir y poner en común ideas, propuestas, experiencias, problemas, limitaciones, obstáculos, etc. Es decir que funcione como mesa de gestión y como “tormenta de ideas”. También servirá para el análisis grupal de aquellas propuestas que lleguen de cualquier área o para evaluar proyectos ejecutados.

Tareas: Solicitud de autorización para hacer uso de un espacio determinado del área de Departamento de Beneficios al Personal. Organización de los desayunos. Comunicar la propuesta hacia los integrantes del programa y a las autoridades pertinentes. Contratar servicio de catering para desayunos.

Descripción: Coordinación por parte del Responsable del Programa, y por parte del área de Comunicación. Momento de presentaciones, diálogo y debate. Desayuno. Elaborar minuta de resultados del día.

D) Red de Colaboradores ProICA.

Se propiciará la formación de colaboradores del programa que actúen como nexo entre el ProICA y el resto de las áreas a lo largo y ancho del país. Su función comprenderá no sólo el relevar las iniciativas, necesidades, opiniones y sugerencias del área en que prestan servicios, sino que a su vez serán agentes replicadores de las novedades, acciones y resultados que desde el Programa se emanen, presentándose como delegado facilitador o representante del mismo. Se pretende que la comunicación se vuelva multidireccional y alcance todos los rincones del Organismo consolidando la interconexión y repercutiendo en el clima laboral. Para ello se estima necesario convocar agentes que formen parte de las actuales áreas administrativas descentralizadas (unidades que cumplen entre otras funciones las de administración de personal) de cada Subdirección General y con énfasis en las Direcciones Regionales del Interior (que congregan aduanas y agencias impositivas provinciales en grupo).

Tareas: Armado de un foro de capacitación y desarrollo de sus contenidos con formato de conferencia/congreso. Diseño de la estructura, del material didáctico y presentaciones, y de la encuesta de evaluación. Elección y coordinación del lugar físico donde se va a desarrollar el taller, a optar entre un aula del edificio de la Dirección de Entrenamiento, el auditorio del edificio Central de AFIP, o de un espacio en alguna de las Direcciones Regionales del Interior. Proceso de selección del personal a capacitar y realización de su convocatoria. Solicitar la autorización y provisión de gastos por Viáticos que sean requeridos. Realización de la Conferencia en dos jornadas. Evaluación de la actividad.

Descripción: Se llevará a cabo un Congreso dividido en dos jornadas de cinco horas cada una.

La primer Jornada consistirá en un breve repaso por la historia de la Institución, se introducirá el ProICA, se presentará la propuesta del trabajo planificador, Documento de refundación y el Manual estratégico de Comunicación.

En la segunda jornada se abordará la necesidad de conformar la red de colaboradores del Programa, la importancia del rol y compromiso que se asumirá, explicitación de las tareas y cómo llevarlas a cabo (reforzar mensajes emitidos por canales formales, colaborar en la difusión y realización de actividades, relevar propuestas, etc.). Se brindará espacio para solventar inquietudes y recibir sugerencias. Evaluación de la actividad.

Se evaluarán las acciones de los facilitadores designados luego de un año de su puesta en marcha.

Resultados esperados:

Que se realicen los talleres. Que se conformen un nuevo equipo de trabajo del Programa. Que se consolide el Programa institucionalmente. Que se elaboran fehacientemente el documento refundacional y el Manual Estratégico de Comunicación. Que se concreten los desayunos quincenales como mesa de gestión. Que se efectúe la formación de la Red de Facilitadores del ProICA con representantes en todo el país y se convierta en un fuerte apoyo del programa. Que autoridades y colaboradores valoren la comunicación como herramienta de gestión.

Recursos materiales:

Elementos de librería como: Pizarras, cartulinas, afiches, marcadores, hojas, biromes. Recursos electrónicos/informáticos como computadoras, impresora, proyector, servicio de catering, locación para reuniones, etc.

8.2.2 Proyecto 2 – “Comunicando ProICA: Medios y acciones para comunicar mejor”.

Fundamentación:

Este proyecto apunta a la organización y al mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en la Organización, como a la generación e incorporación de nuevas opciones para transmitir con eficacia la Identidad del Programa, y poder poner en práctica la filosofía comunicacional consensuada en el proyecto anterior. Se pretende que se alcance un mayor grado de conocimiento del programa y que facilite las

herramientas para generar una comunicación fluida y participativa entre ProICA y sus destinatarios.

Objetivos:

Comunicar la nueva Identidad ProICA. Fortalecer los canales de comunicación existentes y crear nuevos, que sean lo suficientemente adaptables para poner en funcionamiento los lineamientos que resulten del Manual estratégico de Comunicación elaborado en el Proyecto 1.

Metas:

-Subir a Intranet el micrositio web propio para la fecha del relanzamiento del Programa.

-Lograr una participación activa en el foro de al menos uno de cada 10 de los visitantes.

-Lograr posicionar a la revista electrónica ProICA entre los 3 primeros medios de mayor consulta para informarse sobre temas del personal.

-Que el 65% de los empleados de AFIP reconozcan la cartelera ProICA como medio informativo regular.

-Realizar el Evento de Conmemoración Anual AFIP que sirva de plataforma para el relanzamiento del Programa.

-Llevar a cabo prueba piloto de acción focalizada de difusión e integración durante el segundo semestre del año 2014.

Interlocutores: Dirigido a todo el personal de la AFIP.

Responsables: Planificador/comunicador, Áreas de Comunicaciones, Informática y Ceremonial y Protocolo, diseñador web, integrantes ProICA.

Modalidades de ejecución:

Se propondrá el diseño de un sitio web, la creación de un boletín electrónico de novedades del programa, la instalación de carteleras y la conformación de un equipo audiovisual para contribuir a la difusión del programa, sus actividades, objetivos, etc. Se diagramará la realización de un evento de lanzamiento del programa y una prueba piloto para difundir y poner en práctica el programa. Se tendrán en cuenta, de manera

complementaria, todas aquellas acciones de difusión que puedan surgir de los debates y reflexiones por parte del Equipo ProICA y la Red de Colaboradores a partir del Proyecto 1.

Actividades:

a) Diseño de micrositio web.

Se propone el diseño de un micrositio web que funcione dentro de la red interna de la Organización y que esté disponible su visualización para los empleados desde internet, como actualmente pueden acceder a los datos de su legajo, a la plataforma web de capacitación u otros servicios on-line existentes.

Se pretende que funcione como herramienta de difusión del programa. Que explicita su Misión, Visión, etc., y que cuente con un foro para interactuar y recibir sugerencias. Se espera que el mismo posea lenguaje y contenidos que se correspondan con la filosofía comunicacional consensuada en el Manual.

Tareas: contactar al área de Informática e Ingeniería de Comunicaciones, pedir autorización para creación de un micrositio y su alojamiento web; contactar un diseñador web de dicha área, diseñar el sitio web y sus funcionalidades, poner sitio on-line y realizarle mantenimiento y actualización mensual. Evaluación.

Descripción: Brindará los datos de contacto permanente (teléfonos, correo electrónico del programa, de sus integrantes y de la red de colaboradores). Se prevé una actualización mensual.

Alojará lo diseñado en las siguientes actividades, el Boletín Electrónico ProICA y micros audiovisuales que registren las actividades realizadas por la Iniciativa. Asimismo se adicionarán links específicos a la Página Oficial de la AFIP, a la de Recursos Humanos, a la Dirección de Entrenamiento y otros afines al programa.

b) Boletín Electrónico ProICA

Teniendo en cuenta el espacio que contaba la Iniciativa en el Boletín de novedades de Recursos Humanos, considerando la necesidad de tomar visibilidad propia, no quedar reducido a otro material o información, y a la luz del imperativo de mejorar y sumar medios de comunicación interna con vistas a la dispersión geográfica

del mismo, se proyecta la creación y realización de un boletín digital. Los contenidos serán elaborados por el Programa, bajo la pauta del Manual desarrollado en el proyecto anterior.

Tareas: Contactar a diseñador gráfico/web del área competente, elaborar contenidos institucionales, recibir informaciones/novedades de las actividades realizadas y por emprender, seleccionarlos y dar prioridad, poner on-line en el micrositio del programa. Realizar mailing institucional de difusión por cada nueva actualización. Evaluación.

Descripción: El boletín electrónico se basará en contenidos institucionales atinentes al Programa como novedades, actividades en marcha, proyectos futuros, y todos aquellos que así lo consideren sus integrantes. Se actualizará bimestralmente. Se accederá desde el micrositio web ProICA y se comunicará cada nueva edición por medio de lista de mails, que contendrá el resumen sumario de la publicación y el hipervínculo de acceso directo.

c) Cortos Audiovisuales

Se alentará la constitución de un equipo de producción de micros audiovisuales que funcione ad hoc al programa.

Tareas: contratar en caso de no contar en el plantel de empleados del Organismo un camarógrafo, un editor y un diseñador de imagen y sonido. Promover el uso de estas herramientas y recursos humanos en los encuentros y todo evento. Filmar, editar, subir a la web, grabar DVDs. Evaluación.

Descripción: Este equipo tendrá la responsabilidad de relevar todas las actividades encaradas por el programa, como ser las actividades de Preparación para la Jubilación, Eventos conmemorativos e institucionales, Foros, Conferencias, Encuentros, etc. Estos materiales deberán estar disponibles en la página web y podrán ser utilizados como presentaciones o cortos institucionales en futuras actividades.

d) Cartelera.

Esta acción se dirige a complementar el uso de los canales informales utilizados diariamente por los empleados. Se creará como canal interno de comunicación cartelera, paneles de corcho que estarán disponibles en los lugares de acceso, sin

obstruir el paso, ya sea cerca de ascensores, en los halls principales, en las puertas de los baños, áreas comunes, etc.

Tareas: Hacer relevamiento de cantidad necesaria de carteleras por edificios de toda la Institución, comprar y proveer planchas de corcho, indicar los lugares estratégicos para su colocación, asesorar a la Red de Colaboradores para su actualización frecuente. Efectuar las comunicaciones pertinentes para que los Colaboradores puedan sustentar sus carteleras. Evaluación.

Descripción: La misma contará con las novedades internas del programa, comunicaciones al personal, anuncios sociales no laborables de interés de los compañeros, etc. Los mensajes serán sintéticos y legibles y se actualizarán con una frecuencia no mayor al mes, siendo los días lunes los de renovación de la misma. Si fuese necesario extender el tiempo de publicación de un mensaje, no deberá superar el mes y medio. Los contenidos serán los propuestos por los partícipes del ProICA y la Red de colaboradores según la guía del Manual Estratégico de Comunicación.

e) Evento de relanzamiento del ProICA

Se propone la realización de un evento para llevar a cabo el relanzamiento del Programa y se estima como fecha ideal la Conmemoración del “Día de la AFIP”. Se estipula como fecha de lanzamiento y celebración del evento el día 14 de julio de 2014. No sólo se cumple con la necesidad de difusión sino que a su vez refuerza recíprocamente la fecha anual conmemorativa.

Tareas: Contactar al área de Ceremonial y Protocolo para la diagramación del evento. Elección y coordinación del lugar físico donde se desarrollará, a optar entre auditorio del edificio Central de AFIP, la sala de conferencias del Edificio de la Dirección General de Aduanas o de un espacio en alguna de las Direcciones Regionales del Interior. Proceso de convocatoria del personal a reconocer la trayectoria en la administración pública. Convocatoria a las autoridades e invitación de las mismas a formar parte de la actividad como oradores. Selección del maestro de ceremonia y del orador por ProICA. Solicitar la autorización y provisión de gastos por Viáticos que sean requeridos. Compra de la cantidad necesaria de medallas. Solicitud de la infraestructura para transmitir online el evento. Realización del mismo. Evaluación de la actividad.

Descripción: La conmemoración anual de la AFIP se realizará repitiendo como en años anteriores con la entrega de medallas al personal que cumplen treinta años de servicios, pero se hará, como en un principio, de manera centralizada en el lugar designado y se transmitirá al resto de las áreas del país por medio de videoconferencia. Se solicitarán palabras alusivas de oradores para el acto institucional celebrando el 17° Aniversario del nacimiento del Organismo, pretendiendo que los mismos sean el administrador federal y autoridades o representantes de cada ente (Aduana y DGI). Acto seguido se encarará la presentación de la nueva Identidad del Programa, exhibiéndose algún corto institucional de la Iniciativa, realizado con anterioridad, que resuma sus funciones y actividades desarrolladas. También se expondrá lo trabajado en el proyecto descripto anteriormente, como el Manual de Comunicación Estratégica o la Red de Colaboradores, así también se presentarán los canales de comunicación a implementarse y la puesta en funcionamiento del sitio web ProICA.

f) Prueba piloto de actividad focalizada de difusión e integración.

Se implementará esta acción como modo de ensayo para la difusión del programa y realización de una actividad integradora. Consiste no sólo en una acción directa de difusión por parte del ProICA sino también de poder influenciar espacios y consolidarlos. Lugares y momentos en donde las conversaciones puedan acercar a los integrantes de la organización desde su lugar de trabajadores públicos, pero también como ciudadanos, hombres y mujeres, etc. Se sostiene que los prejuicios se sustentan, por sobre todas las cosas, de la ignorancia; y eso es lo que se plantea combatir, el desconocimiento entre personas de un mismo grupo de trabajo.

La propuesta, como excusa del encuentro, es un desayuno semanal que contribuirá al objetivo de poder generar las condiciones donde fomentar conversaciones, además de contener la presentación del ProICA. Según lo observado este momento se ha convertido en uno más del día laboral si en el cual no se pueden iniciar las tareas. No obstante se considerará la disponibilidad de las áreas para no obstruir el normal funcionamiento de sus tareas. En esta programación se estima realizar la prueba piloto en un área central de la Dirección General de Aduanas, particularmente la Dirección de Técnica. En caso de obtener resultados satisfactorios se plantea necesario reiterar esta actividad en el futuro a través de la Red de Colaboradores de ProICA, con la

participación de algún integrante de la Iniciativa para alcanzar un mayor grado de reconocimiento y activar la identidad y unión.

Tareas: Redactar una carta de presentación del ProICA que contendrá el logo de ProICA y explicitará las funciones del programa, metas alcanzadas, vías de comunicación. Implementar una versión impresa que releve las noticias más destacadas relacionadas al Organismo del boletín de Prensa de circulación diaria. (Ejemplo de Boletín, ver Anexo). Conformar con lo anterior el “Boletín ProICA”. Impresión de cantidad necesaria de juegos del Boletín. Proceso de selección del área para llevar a cabo la actividad focalizada. Solicitar autorización para el desarrollo de la actividad a la autoridad pertinente. Proceso de comunicación de la actividad vía e-mail al personal destinatario. Contratar servicio de catering/confitería. Preparar el espacio físico para el desayuno, disponiendo las mesas y sillas de manera conveniente. Distribución del boletín. Desarrollo del desayuno. Evaluación.

Descripción: Se recupera el espacio de desayuno en función de los objetivos de la planificación, en lugar de ser una actividad individual o de a pocos, se invitará a compartir el momento grupalmente. Junto a ello se distribuirá el Boletín ProICA, un informe de prensa impreso que recoja la noticias más destacadas de la semana (actualmente se lee el resumen de prensa diario vía correo electrónico). La actividad se realizará con una periodicidad de semana de por medio durante el lapso de dos meses.

El área designada para llevar a cabo el ensayo de la actividad es la Dirección de Técnica de Aduanas, estructura que formó parte del muestreo y que comprende cinco unidades funcionales que le dependen: I) Departamento Técnica de Exportación, II) Departamento Técnica de Importación, III) Departamento Técnica de Nomenclatura y Clasificación Arancelaria, IV) División Registros Especiales Aduaneros y V) Sección Administrativa. Los desayunos se realizarán alternadamente, por ejemplo Semana 1 se trabajará con integrantes de I), II) y IV). Semana 2 con los de III) y V) y así en lo sucesivo durante el primer mes. A partir de la semana 5 se alternarán las unidades en cada semana para lograr una mejor amalgama del área.

En la primera jornada de desayuno para cada unidad intervendrá el Colaborador designado y capacitado de dicha Estructura en el Proyecto 1 y uno o dos integrantes de ProICA, quienes harán una introducción a la actividad, distribuirán los Boletines y harán una breve presentación del Programa. Acto seguido se invitará a los presentes a

iniciar el desayuno y a conversar sobre las noticias de la semana, y favorecer su discusión y participación. En las siguientes jornadas, además del desayuno y el debate de los artículos de interés para el organismo, se comunicarán las metas alcanzadas, los futuros proyectos, etc.

g) Se deja abierta la posibilidad de considerar dentro de este proyecto, aquellas acciones de difusión del ProICA que resulten consensuadas de toda actividad de reflexión grupal y de los espacios generados a tal fin surgidos a partir del Proyecto 1.

Resultados esperados:

Que se ponga on-line la página web del Programa y se mantenga actualizada. Que entre en funcionamiento el foro de la página. Que se diseñe y elaboren seis ediciones en el año del Boletín Electrónico. Que se constituya el equipo de producción audiovisual. Que se produzca un corto institucional para el evento de relanzamiento de la Iniciativa. Que se instalen carteleras en lugares estratégicos en todo el Organismo. Que se efectúe el evento anual conmemorativo de la AFIP. Que en dicho evento se produzca el relanzamiento del Programa.

Recursos Materiales:

Insumos de librería como Paneles de corcho, cartulinas, afiches, marcadores, abrochadoras, resma de papel A4, biromes. Diplomas/medallas. Recursos informáticos y electrónicos como computadoras/notebooks, impresora, proyector, software de diseño gráfico y diseño web, software de edición audiovisual, servidor web, equipo filmadora, reproductor de DVD. Locación para reuniones, mesas/escritorios, sillas, cafetera eléctrica (elementos disponibles en el área) e infusiones varias, servicio de catering. Imprenta boletín diario.

8.3 Viabilidad y factibilidad de los proyectos.

Para llevar a cabo la propuesta y en consecuencia realizar las actividades planificadas se precisa el consentimiento del actual coordinador del ProICA y especialmente se debe garantizar la autorización de los directivos de la Institución en toda su vía jerárquica. Se requiere predisposición, voluntad y compromiso con los objetivos, no sólo de las autoridades sino sobretodo de los actuales integrantes de la

Iniciativa, quienes deben asumir la importancia de ser protagonistas y agentes transformadores para el beneficio de los compañeros y del Organismo como un todo.

Debe tomarse en cuenta que para cumplir el rol de planificador y coordinar los proyectos se deberá otorgarme una licencia en mi actual lugar de desempeño, o aprobarme una comisión temporal de servicio por el lapso que sea necesario para desarrollar y evaluar lo planificado.

Es factible económicamente porque no requiere grandes erogaciones por fuera del presupuesto anual vigente de la Administración Federal. El trabajo de planificación realizado se ofrece ad honorem, con el firme deseo de contribuir, desde mi vocación, a la evolución eficiente de la Institución. No se estiman necesarios la compra de numerosos equipos informáticos ni de mobiliario más allá de los que se cuentan actualmente en las diversas áreas involucradas. Además se cuenta con los profesionales requeridos dentro del actual plantel (diseñadores gráficos, técnicos en informática, desarrolladores web, servicio de imprenta, etc.) y con la infraestructura necesaria para su desarrollo tanto edilicia, como tecnológica (desde red telefónica, pasando por red de intranet, servidores web, acceso a internet, etc.). La Dirección de Entrenamiento, ubicado actualmente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, sito en la calle Pte. Juan D. Perón 1390, comprende un edificio con aulas por lo que cuenta con el espacio físico para llevar a cabo los talleres. A su vez el Edificio principal de AFIP situado en la calle Hipólito Yrigoyen 370 posee en su tercer subsuelo un Auditorio de dimensiones ideales para acoger a los asistentes de las conferencias y del evento planificado.

Si bien se estimará el presupuesto para la conformación del equipo de producción de audiovisuales, la Institución posee actualmente un grupo de profesionales, ya sea como servicio contratado o como personal en planta. Lo mismo se comprueba porque a la fecha se han realizado videos institucionales de la Aduana y algunos para el boletín de Recursos Humanos

La compra de alimentos/bebidas para emplear en los desayunos es considerado un gasto necesario como un plus motivador con el que se encuentren los empleados ante la propuesta de actividades, pudiéndose adquirirse como servicio contratado mediante licitación, o con menos complejidad por medio de compra por caja chica de las distintas áreas ligadas en que se requiera.

9. Evaluación.

Como considera Uranga: “la evaluación no puede ser entendida como una actividad aislada o autosuficiente”⁴², la misma está vinculada como un momento de reflexión de la planificación en su praxis. Por ello se toma aquí no sólo como un procedimiento para valorar los impactos de las acciones sino esencialmente como un insumo para perfeccionar la gestión. De esta manera se coincide con la definición que realiza Miguel Ángel Gil Zafra quien plantea que “la evaluación (...) es un proceso, no un acto localizado y puntal, sistematizado, siguiendo una lógica determinada y unos criterios de recogida y análisis de información, conducente a permitir enjuiciar o valorar los hechos o fenómenos sociales tangibles, con la intención de averiguar sus limitaciones y las causas de las mismas (...), llegando a unas conclusiones/resultados, y así poder decidir acerca de medidas o soluciones que produzcan mejoras.”⁴³

Más allá de monitorear periódicamente la efectiva implementación y desarrollo de las actividades diagramadas, aquí se buscará examinarlas para dar cuenta de su contribución al logro de los objetivos generales.

9.1 Evaluación del Proyecto 1.

Se pretende analizar el proyecto y sus actividades a través de evaluaciones de resultados y de procesos. Se intentará, por medio de ellas, determinar el grado de aceptación de las intervenciones realizadas, y la comprensión alcanzada acerca del valor de la Iniciativa ProICA para fomentar la identidad e integración del personal requisito indispensable para el óptimo funcionamiento del Organismo. Además permitirá observar si se generan relaciones comunicacionales más horizontales y el nivel de participación e involucramiento en la generación de espacios de consenso.

Al final de cada actividad de capacitación se llevarán a cabo evaluaciones de resultados. Mientras que en el caso del espacio de Desayuno ProICA se efectuará durante su ejecución una evaluación de proceso por el plazo de un año, para comprobar

⁴² Uranga, Washington, Prospectiva estratégica desde la comunicación, Buenos Aires, 2008
http://www.washingtonuranga.com.ar/images/pdfs/pro_2008.pdf

⁴³ Gil Zafra, M: “Algunas nociones sobre la evaluación de programas: evaluar para transformar”, en Villasante, Montañés Serrano y Gutiérrez (Coord.): Prácticas locales de la creatividad social. Construyendo ciudadanía. El viejo topo, Barcelona, 2001.

participación y ejecutar modificaciones tácticas para mantener el perfil proactivo deseado. Estas evaluaciones permitirán deliberar la posibilidad de repetir actividades en el futuro o realizar los cambios que sean necesarios corregir.

Respecto a la actividad D) Red de colaboradores, se valorará su acción por medio de una evaluación de impacto, es decir que se examinará sus efectos conseguidos en los territorios de influencia de cada colaborador. La misma se llevará adelante un año después de iniciar sus funciones cada facilitador de la red.

Indicadores:

*Grado de aceptación del proyecto por parte de los integrantes del ProICA.

*Grado de aceptación del proyecto por parte de los Colaboradores.

*Nivel de participación en las actividades planteadas.

*Nivel de reconocimiento de la Misión y Visión ProICA.

*¿Se ha modificado el perfil de acción del programa?

*¿Qué tipo de comunicación se está promoviendo en el seno del ProICA y hacia afuera?

*¿Qué impacto tiene el Manual Estratégico de comunicación entre los integrantes del Programa y en sus interlocutores?

*¿Se ha logrado un acrecentamiento en la participación de los integrantes a nivel de propuestas?

*Porcentaje de incremento de propuestas propias del programa.

*¿Los colaboradores han mejorado el nivel de comunicación del programa?

*Cantidad de propuestas y sugerencias acercadas por los Colaboradores.

Herramientas:

-Se elaborará una breve encuesta cerrada y se invitará a los participantes de los talleres y conferencia a que vuelquen en ella sus propias percepciones y sugerencias acerca de las actividades a las que concurrieron.

Ejemplo de encuesta:

Responda dando puntaje del 1 al 4 siendo 1 “en desacuerdo” y 4 “muy de acuerdo”

- a) La actividad realizada le sirvió para fijar nuevos conocimientos que le serán útiles y permitirán optimizar su actual desempeño.
- b) La Misión ProICA es trascendental para mejorar el clima laboral.
- c) Lograr la integración es sólo una acción que le corresponde a las autoridades.
- d) ProICA comunicaba sus actividades claramente.
- e) ProICA sólo se dirige a los empleados en edad de jubilarse.

- Para evaluar la red de colaboradores, se trabajará en cada área según disponibilidad de espacio y tiempo. Se prevé o bien realizar grupos de discusión cuya temática sea dirigida a valorar la actividad replicadora del facilitador, la calidad de llegada y reconocimiento del programa según el intermediario, etc.; o bien realizar una encuesta cerrada aprovechando la plataforma web, manteniendo el anonimato con excepción de los datos sociodemográficos.

9.2 Evaluación del Proyecto 2.

Este proyecto será examinado, en primer lugar, por medio de una evaluación de procesos que haga hincapié en los contenidos que se vuelquen en los medios propuestos de las actividades a), b), c), y d). Se emplearán, en segundo lugar, evaluaciones de resultados que apunten a definir si los diferentes canales de comunicación están siendo optimizados en su utilización para la correcta comunicación de la Identidad del programa y si las acciones de difusión directa han tenido efecto. Esta evaluación se realizará seis meses después de la puesta en funcionamiento de las distintas herramientas de comunicación.

Evaluación de procesos

- Indicadores:

*¿Se elaboran contenidos propios para volcar en las distintas herramientas de comunicación del programa?

*¿Se actualiza con frecuencia informaciones y novedades?

*Optimización en la utilización de medios, herramientas y materiales de comunicación disponibles.

•Herramientas:

-Análisis de contenido de las herramientas y materiales que efectivamente produjo el programa, para conocer si está dirigiéndose adecuadamente a sus destinatarios, respetando sus diferencias y proponiendo una identidad que los incluya.

Evaluación de resultados

•Indicadores:

*Reconocimiento general del programa por parte del personal.

*¿Funcionan los canales de comunicación tal como se los propuso en el proyecto?

*¿Sirvió la cartelera como nuevo medio (complementario) informativo?

*¿Se recibieron propuestas y sugerencias de los empleados?

*Nivel de participación de los destinatarios.

•Herramientas:

-Respecto a las actividades a), b), c), d) y e) se considera la posibilidad de realizar encuestas anónimas y cerradas de satisfacción para ser respondidas desde la plataforma web. Se invitará a responderla a todos los empleados por e-mail.

Preguntas ejemplo para encuestas de satisfacción:

* ¿Le resultó amigable la página web diseñada?

* ¿A través de qué medios obtiene mayor cantidad de información del ProICA?

* ¿Con que frecuencia mira la Cartelera?

* ¿Le resultan útiles los videos de las actividades del ProICA para entender mejor la finalidad del programa?

* ¿Conocía el programa antes de su lanzamiento por videoconferencia en el último Día de la AFIP?

* ¿Considera satisfactorio la realización de eventos anuales conmemorativos?

- Además, para evaluar el resultado de la actividad f) se efectuará, a su finalización con la totalidad de los participantes, una encuesta cerrada “múltiple elección” de reconocimiento del programa y sus funciones, y una encuesta de preguntas abiertas para medir la asistencia, conocer opiniones y sugerencias sobre ProICA, observar el grado de integración y reconocimiento de la estructura de las áreas relacionadas y sus integrantes.

Ejemplos del método evaluativo:

**Encuesta Múltiple Elección:*

1) Las Siglas ProICA significan:

a) Problemas Identificados Con la AFIP

b) Programa Informático de la Cuestión Aduanera

c) Programa de Integración Cultural AFIP.

2) ¿Cual es su objetivo?

a) Construcción de la identidad y cultura AFIP respetando las tradiciones de cada organismo.

b) Resaltar las diferencias propias tanto de la Aduana como de la DGI.

c) Mejorar el trabajo en equipo.

3) Una meta cumplida de ProICA es la instauración del día de la AFIP, ese día es:

a) 1 de Junio.

b) 14 de Julio.

c) 17 de Noviembre.

* Preguntas para Entrevistas:

- 1) ¿Participó de los desayunos diarios propuestos? ¿Por qué? ¿Cuál es su apreciación?
- 2) Ahora que conoce el ProICA, ¿qué opinión le merece?
- 3) ¿Qué beneficios cree que otorga el programa a la labor cotidiana?
- 4) ¿Qué sugerencias se le ocurre para favorecer la tarea del programa?
- 5) ¿Con qué compañeros de la Dirección compartió su desayuno?
- 6) ¿Conoció algún integrante de otro Departamento? ¿Sabe quién es la jefatura de esa área?
- 7) ¿Qué cree que le aporta esta actividad a su relación con sus congéneres?

La AFIP somos todos

	Elementos de librería	1 compra	\$ 600	\$600	No	Afiches/ marcadores/ Cinta adhesiva/1 Resma de Papel A4/ bolígrafos
	Recursos Informáticos	1 compra	\$0	\$0	Sí	PC/ Notebook con conexión a Internet/1 Impresora Láser/Cartucho-toner/Fotocopiadora/Proyector. Recursos disponibles en el Organismo.
	C) Desayunos ProICA					
	Salón/oficina	2/mes	\$ 0	\$ 0	Sí	Oficina del Departamento Beneficios al Personal, o uso de alguna dependencia de la órbita de la Subdirección General de Recursos Humanos, en el edificio principal de la AFIP. Sala con espacio para 20 personas; mesas y sillas
	Servicio de Catering	2/mes	\$ 100	\$4000	No	Se contrata un servicio que incluye infusiones varias y facturas por el lapso de 10 meses al año.

	D) Red de Colaboradores	Salón Auditorio	2/jornadas	\$0	\$0	Sí	Se dispone del Auditorio en el Edificio Principal de AFIP. Puede utilizarse alguna Aula de la Dirección de Entrenamiento, o alguna dependencia de alguna Dirección Regional del Interior.
		Elementos de Librería	1 compra	\$350	\$350	No	Biromes/papel resma A4
		Recursos de informática y electrónica	1 compra	\$0	\$0	Sí	Elementos para presentaciones: Proyector, Pantalla, pc/notebook/reproductor DVD/ Equipo de sonido/Micrófonos/ Impresora Laser/ Cartucho-Toner. Todo provisto por la Institución
		Viáticos	1 fee	\$0	\$0	Sí	Se utilizará el servicio licitado de pasajes y los gastos de viáticos presupuestados para el año en curso estimados en el Presupuesto anual de la AFIP. Estos gastos correrán por cuenta por cada centro gestor.

<p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">Comunicando</p>	a) Diseño micro sitio web	Honorarios Diseñador web	1 fee	\$ 0	\$ 0	Sí	AFIP cuenta con profesionales en el área de informática
		Puesta "on-line"	1	\$ 0	\$0	Si	Hosting provisto por AFIP
		Mantenimiento web	1	\$ 0	\$0	Si	Tarea a cargo de los integrantes de ProICA en conjunto con el área de informática
	b) Boletín electrónico	Honorarios Diseñador gráfico	1 fee	\$ 0	\$ 0	Sí	AFIP cuenta con profesionales en el área de informática
		Honorarios Diseñador web	1 fee	\$ 0	\$ 0	Sí	AFIP cuenta con profesionales en el área de Imagen Institucional
		Puesta On-line	1	\$ 0	\$ 0	Sí	Provisto por el Organismo
		Mantenimiento web	6/año	\$ 0	\$ 0	Sí	Tarea a cargo de los integrantes de ProICA en conjunto con el área de informática

ProICA	c) Cortos Audiovisuales	Contratación de productora	1 fee	\$50000	\$350000	Sí	Se estima su uso por el término de 7 meses. 1 camarógrafo, 1 editor, 1 diseñador de imagen y sonido, 1 iluminador y 1 sonidista. *Se asume que AFIP cuenta con profesionales para brindar este servicio, ya que se han realizado videos institucionales para la Aduana, RRHH, etc. Se debería confirmar, su disponibilidad.
		Viáticos y fletes	1 fee	\$0	\$0	Sí	Según la necesidad se estima el uso de viáticos de la partida presupuestada para la Subdirección General de Recursos Humanos. Se estima el uso de flete para traslado de equipos con parque automotor de AFIP
	d) Carteleras ProICA	Plancha corcho	1 compra	\$ 100	\$50000	No	Se estima la compra de 500 planchas para su colocación en los diferentes dependencias del organismo

		Flete	1 fee	\$0	\$0	Sí	Distribución en todas las dependencias por medio de camionetas del organismo.
	e) Evento de relanzamiento	Salón Auditorio	1/jornada	\$0	\$0	Sí	Se dispone del Auditorio en el Edificio Principal de AFIP. Puede utilizarse alguna dependencia de alguna Dirección Regional del Interior.
		Recurso informáticos y electrónicos	1 compra	\$0	\$0	Sí	Proyector
		Artículos varios	1 compra	\$5000	\$5000	No	Compra de medallas/diplomas para reconocimiento de la trayectoria
		Servicio de Video Conferencia	1 fee	\$0	\$0	Sí	El soporte lo brinda el área de comunicaciones, por medio de la red propia.
	f) Difusión focalizada	Salón/Oficina	1/semana	\$0	\$0	Sí	La locación la brindará el área en que se realizará la actividad, en este caso Dirección de Técnica de

							Aduana. Plazo 2 meses.
		Elementos de Librería	1 compra	\$200	\$400	No	Biromes/Resma de Papel A4
		Recursos informáticos/Electrónicos	1 compra	\$0	\$0	Sí	PC/ Notebook con conexión a Internet/ 1 Impresora Laser/Fotocopiadora/Proyector. Elementos disponibles en la Organización
		Servicio de Catering	1 fee/semana	\$500	\$4000	No	Se contrata un servicio que incluye infusiones varias y facturas por el lapso de 2 meses.
		Servicio Planificador	1 fee	\$0	\$0	Sí	Propuesta Ad honorem.
		TOTALES		\$57250	\$414750		

11. Calendarización.

A continuación se bosqueja el cronograma de proyectos y actividades planeados para la Planificación de Identidad y Comunicación del Programa de Integración Cultural AFIP. Si bien se formula de manera hipotética a realizarse durante el año 2014, esto quedará supeditado a los tiempos administrativos entre la presentación a las autoridades y su aprobación. Se prevé entonces su adaptación según corresponda. Algunas actividades, como el mantenimiento web, la actualización del Boletín electrónico o las carteleras, con actualizaciones periódicas se prolongan hasta el 2015 según lo descrito en la planificación de la tarea y su evaluación.

Para la mejor comprensión de la calendarización se ofrecen las siguientes referencias:

	Evaluación
	Hito/ Lanzamiento
&	Actualización/ Mantenimiento
	Intensidad de Trabajo Leve
	Intensidad de Trabajo moderado
	Intensidad de trabajo alta

12. Anexo 1. Modelo de boletín de Noticias ProICA.

Planificado en el Proyecto 2, actividad f) El mismo irá acompañado del resumen semanal de noticias.



*Porque no somos tan distintos,
Porque la unión hace la fuerza,
Porque a la AFIP la hacemos entre
todos.*

El **Programa de Integración Cultural AFIP (ProICA)** es una iniciativa del Departamento Beneficios al Personal dependiente de la Dirección de Personal que surge en el año 2003 y que durante este año inicia una nueva etapa.

La intención de quienes formamos parte del equipo de ProICA es que **construyamos entre todos, codo a codo, la identidad y cultura AFIP**. Esto no significa que desestimemos y abandonemos las costumbres tradicionales que llevamos encima en nuestra carrera administrativa, por el contrario **deseamos alentar el intercambio de experiencias de todos lo que llevamos adelante esta institución**. Por lo cual entendemos que para llevar a cabo y potenciar esta amalgama necesitamos la colaboración de todos. Es decir, estamos abiertos a toda sugerencia u opinión y apreciamos tu participación.

Algunos de los objetivos que ya alcanzamos:

-Establecimos el "Día de la AFIP", tomando como fecha de celebración el 14 de Julio de 1997, en que la Institución comenzó a funcionar. Cada 14 de julio acompañamos la conmemoración entregando medallas de reconocimiento por los servicios prestados en la Administración Pública, al personal que cumple treinta años de antigüedad.

-Implementación de condolencia institucional en homenaje a los agentes fallecidos. Se remite telegrama a los deudos, aviso fúnebre en diarios y ofrenda floral.

-Creamos el Programa de Preparación para la jubilación. Propone reducción horaria progresiva, asesoramiento previsional, jornadas de reflexión grupal voluntaria, talleres culturales y sociales y charlas médicas.

-Relevamientos de datos de agentes discapacitados, para mejorar su medio ambiente laboral.

-Atención de factores psicosociales en el trabajo.

-Beneficios exclusivos para los agentes veteranos de la guerra de las Islas Malvinas.

En esta nueva etapa que estamos encarando, estamos presentando 3 canales nuevos de comunicación: La Cartelera de Novedades, el micro sitio web, y el boletín electrónico ProICA. En ellos buscamos reflejar las experiencias de los compañeros de cada punto del país en las actividades que proponemos, como de las situaciones que vivenciamos día a día. También encontrarán mensajes con nuestras novedades e informaciones varias, para mejorar nuestro trabajo cotidiano. Además abrimos un foro en nuestra página en el que deseamos encontrar tu participación y comentarios para que todos los que formamos la AFIP llevemos esto adelante.

Ahora bien, te damos la bienvenida a esta actividad que pretende no sólo presentarnos, sino especialmente invitarte a que cada mañana compartas el momento del desayuno. Así entre todos nos relajemos de los tediosos viajes, carguemos pilas que duren toda la jornada, intercambiamos las novedades del día y sobretodo nos conozcamos y tratemos mejor.

Ante cualquier duda, inquietud o sugerencia no dudes en comunicarte con nosotros. Las vías de comunicación son:

Website: www.proica.afip.gob.ar

E-mail: proica@afip.gov.ar

Departamento Beneficios al Personal.

Hipólito Yrigoyen 370 Capital federal

5º Piso Of. 5853.

Red Virtual 23350/51

ES POR LOS MESES QUE TRIBUTARON EN LA ANTERIOR CATEGORÍA

Deberán hacer declaración jurada los que pasen de Régimen General a Monotributo

Los contribuyentes que pasaron del Régimen General al Monotributo deberán presentar la declaración jurada de Ganancias y para ello tendrán que hacer una segmentación

DOLORES OLVEIRA Buenos Aires

El titular de la AFIP, Ricardo Echegaray, informó anteaer que 42.700 contribuyentes se pasaron del Régimen General al Monotributo, a raíz de la suba de los límites de facturación del mes pasado. Estos contribuyentes tendrán igualmente que presentar el año que viene la declaración jurada del Impuesto a las Ganancias por el período durante el cual estuvieron inscriptos en el Régimen General, y se encontrarán con varias dificultades. Especialmente será complicado si en el año ya habían estado en el Monotributo, habían resultado excluidos y ahora regresaron.

Marcelo D. Rodríguez, de MR Consultores, puso como ejemplo el caso de una persona que inició 2013 como monotributista y que se pasó al Régimen General a partir del 1° de febrero de 2013. Ahora, vuelve al monotributo, a partir del 1° de octubre. Este contribuyente estará obligado a confeccionar la declaración jurada del Impuesto a las Ganancias por 2013, pero declarando los ingresos gravados sólo durante el período que va del 1° de febrero al 30 de septiembre. Los ingresos de enero y del trimestre octubre a diciembre van por el Monotributo, y los tiene que considerar como exentos.

Ahí comienzan los inconvenientes,



Ricardo Echegaray, titular de la AFIP, informó la cantidad de contribuyentes que pasó a Monotributo

que Rodríguez resumió como sigue:

- El patrimonio neto al inicio y al cierre que tiene que declarar será, sin embargo, "las fotos" al 1° de enero y al 31 de diciembre de 2013.
- Cuando liquide Ganancias, tendrá que hacer una segmentación, aplicando las modificaciones que sufrieron las deducciones personales en marzo, julio y septiembre, suponiendo que tiene además rentas en relación de dependencia.
- Se dará una paradoja, además: si el sujeto es un profesional que tiene ingresos facturados hasta el 30 de septiembre, fecha en la que vuelve al Monotributo, y que las percibe luego de esa fecha, entonces no pagará Impuesto a las Ganancias sobre las mismas atento a que se liquidan por el

criterio de lo percibido.

■ Las amortizaciones de los bienes de uso y demás gastos los podrá tomar solo por el período en el que estuvo en el Régimen General.

■ Si tuviera saldos a favor de IVA, Ganancias o Ganancia Mínima Presunta, no está previsto que los pueda utilizar contra el pago del Monotributo. Entonces, deberá solicitar al fisco la devolución de las sumas pagadas.

El mes pasado el Gobierno modificó los topes de facturación de las escalas del Monotributo, algo que venían pidiendo los empresarios pymes. Ahora, la categoría más baja ("B") corresponderá a quienes facturen hasta \$ 48.000 anuales, mientras que la categoría más alta de prestación de servicios ("I") tendrá como máxima una factura-

ción de \$ 400.000 al año, el doble de lo que estaba vigente hasta ese momento. En el caso de los monotributistas que se dedican a la venta de bienes muebles, la máxima categoría duplicó el monto límite de facturación anual y pasó de \$ 300.000 a \$ 600.000 anuales.

El importe mensual sigue igual por ahora, ya que tanto el impuesto integrado como el aporte provisional y el pago a la obra social quedaron sin cambios, pero Echegaray viene anticipando que habrá cambios en los próximos meses.

Echegaray informó que a septiembre pasado se registraron 2.858.920 contribuyentes en el régimen del Monotributo.

El 34% de los monotributistas están radicados en la provincia de Buenos Aires y un 17% en la ciudad de Buenos Aires.

Los ingresos fiscales aumentaron 25,2 por ciento en septiembre

Consumo y renta llenan la caja

La AFIP informó ingresos por 71.805 millones de pesos el mes pasado, con un crecimiento principalmente sostenido por el buen nivel de consumo interno y de utilidades empresarias. Bajan las retenciones sobre la exportación.

En septiembre, la recaudación alcanzó los 71.805 millones de pesos, un incremento interanual de 25,2 por ciento. La recuperación económica interna, la preservación de los niveles de rentabilidad empresarial y la dinámica de precios permiten que los ingresos fiscales asciendan durante los primeros nueve meses del año hasta los 634.897 millones de pesos, 27,8 por ciento más que en el mismo periodo de 2012. La tendencia creciente en los recursos tributarios se sostiene inclusive cuando los cambios en el Impuesto a las Ganancias impulsados por el Gobierno a lo largo del año implican un costo fiscal anual que ronda los 12.000 millones de pesos. Los ingresos por derechos de exportación volvieron a representar el dato negativo en la recaudación. Las retenciones acumulan una baja en lo que va del año de 7 por ciento. Ese comportamiento está explicado por la crisis internacional y las crecientes tensiones en el frente energético interno, que redundan en menores exportaciones de hidrocarburos.

La recaudación del impuesto al valor agregado (IVA) fue de 22.094 millones de pesos y encabezó los incrementos porcentuales el mes pasado. La preservación de elevados niveles de consumo privado y el mayor ingreso disponible en diferentes sectores a partir de los cambios en Ganancias, junto con la evolución de los precios minoristas, explican la suba interanual de 31,6 por ciento en el tributo. Los datos desagregados del impuesto indican que el IVA impositivo (asociado a las ventas en el mercado interno) sumó 15.383 millones de pesos, con un alza de 34,4 por ciento interanual, mientras que el IVA aduanero (sobre importaciones) fue de 6924 millones de pesos, un 29,5 por ciento de alza. Esto manifiesta el sostenido incremento de las importaciones, aunque el ritmo de crecimiento es menor al observado en los últimos meses.

La presentación de los resultados fiscales estuvo a cargo del secretario de Hacienda, Juan Carlos Pezoa, y el titular de AFIP, Ricardo Echegaray. "No tengo ningún obstáculo para dar mi opinión. En algunos términos mis opiniones son receptadas y en otros no son receptadas", explicó el responsable de la administración tributaria. A pesar de sus recomendaciones para no extender el blanqueo y los magros resultados obtenidos, la presidenta Cristina Fernández decidió ayer prolongar hasta fin de año, a través de un decreto publicado en el Boletín Oficial, la posibilidad de ingresar fondos no declarados hasta fin de año (*ver aparte*).

Los ingresos fiscales en concepto del Impuesto a las Ganancias sumaron 14.078 millones de pesos, al aumentar 30 por ciento respecto de septiembre del año pasado. "Los aumentos establecidos en las deducciones personales en marzo y



El IVA sigue siendo el principal recurso para la AFIP. En septiembre, el impuesto que más aumentó.

septiembre de 2013 atenuaron el incremento de los ingresos por retenciones sobre sueldos", explicó el organismo recaudador en un comunicado. Las recientes modificaciones de pisos y deducciones a partir de los cuales los trabajadores en relación de dependencia debe aportar con el pago de ganancia cuarta categoría redujeron en 4115 millones de pesos los recursos para 2013, según las estimaciones de AFIP. En total, los cambios implementados sobre ese impuesto representan un costo fiscal cercano a los 12 mil millones de pesos. Sin embargo, una porción de esos recursos regresa al fisco a través del alza en la recaudación, que provocan los mayores niveles de consumo.

La recaudación por Seguridad Social fue de 18.626 millones de pesos, un incremento interanual de 28,8 por ciento. Los aportes personales subieron 27,8 por ciento y las contribuciones patronales ascendieron 31 por ciento. La evolución de esos tributos asociados al desempeño del mercado de trabajo formal evidencia la fortaleza relativa del empleo registrado frente a la crisis laboral que atraviesan las principales economías desarrolladas. Durante el segundo trimestre del año, la tasa de ocupación fue de 7,2 por ciento.

Los impuestos vinculados directamente con el sector externo volvieron a mostrar un flojo comportamiento. Los ingresos por de-

rechos de exportación contabilizaron 5188 millones de pesos, una leve baja interanual de 0,3 por ciento y acumulan una caída de 7 puntos entre enero y septiembre. Esa dinámica se explica por la menor liquidación proveniente del complejo oleaginoso. La significativa reducción en las exportaciones de hidrocarburos frente al creciente déficit energético que presenta el país también explica parte de esa caída, argumentó Echegaray. En tanto, los derechos de importación contabilizaron 2043 millones de pesos, una suba de 28 por ciento, y los recursos generados por el impuesto a los débitos y créditos alcanzó los 4931 millones de pesos, un incremento de 25,8 por ciento.

▶POR TRES MESES MAS, HASTA EL PROXIMO 31 DE DICIEMBRE◀

El gobierno prorrogó el blanqueo de capitales

◉ La Presidenta de la Nación decidió **extender** la medida para que "una mayor cantidad de sujetos interesados puedan exteriorizar sus ganancias", y también por "**razones operativas**".

La presidenta Cristina Kirchner prorrogó por tres meses, desde ayer, la vigencia del blanqueo de capitales, para que "una mayor cantidad de sujetos interesados puedan exteriorizar sus tenencias" en dólares.

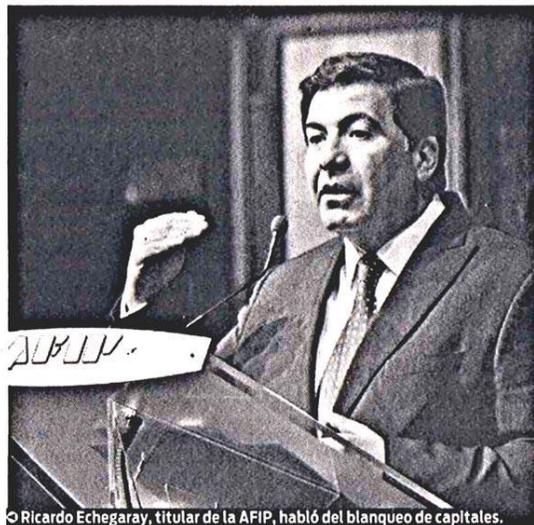
Así lo dispuso a través de un decreto publicado en el Boletín Oficial, con las firmas de la jefa de Estado, el jefe de Gabinete Juan Abal Medina, y el ministro de Economía, Hernán Lorenzino.

"Prorróganse por tres meses calendario a partir del 1 de octubre de 2013 los plazos previstos en la Ley 26.860", según el primer artículo del texto oficial.

La administración nacional apenas embolsó el 8,5 por ciento de los 4.000 millones que pretendía recaudar de la mano de los certificados CEDIN, uno de los instrumentos que se crearon a partir del blanqueo.

Ante la escasa respuesta, el titular de la AFIP, Ricardo Echegaray, admitió el último fin de semana que el mecanismo de exteriorización de capitales no había funcionado; incluso, aseguró que le había recomendado a la Presidenta que no lo prorrogue.

Pero la decisión de Cristina Kir-



◉ Ricardo Echegaray, titular de la AFIP, habló del blanqueo de capitales.

◉ El total de la operatoria fue de 341.659.124 dólares por medio de 8.046 operaciones, de las cuales el lunes se concretaron 1.614.

chner de extender por 90 días el blanqueo supone un respaldo al viceministro de Economía, Axel Kicillof y al secretario de Comercio Interior, Guillermo Moreno, fervientes impulsores de la medida.

El Poder Ejecutivo justificó la extensión del plazo para acogerse al blanqueo al señalar que existen "razones operativas" para hacerlo, y

también "la finalidad de permitir que una mayor cantidad de sujetos interesados puedan exteriorizar sus tenencias y acogerse a los beneficios dispuestos en la Ley 26.860".

"Es por eso que resulta necesario disponer la prórroga por un plazo de tres meses calendario de los plazos previstos en el régimen de dicha ley", añadió.

La Casa Rosada recordó que mediante el artículo 3 de esa ley, "se dispone que las personas físicas, las sucesiones indivisas y los sujetos comprendidos en el artícu-

FOTONA



Gustavo Weiss, presidente de la Cámara Argentina de la Construcción, celebró la decisión de prorrogar el blanqueo, y aseguró que el CEDIN sirve para "dinamizar el sector".

lo 49 de la Ley de Impuesto a las Ganancias, podrán exteriorizar voluntariamente la tenencia de moneda extranjera en el país y en el exterior".

"La exteriorización comprende la tenencia de moneda extranjera en el país y en el exterior al 30 de abril de 2013, inclusive", según los considerandos del decreto publicado ayer.

Asimismo, el Poder Ejecutivo recordó que también podrá incorporarse "la tenencia de moneda extranjera en el país y en el exterior que resulte del producido de bienes existentes al 30 de abril de 2013".

Para el Gobierno, la exteriorización de capitales "permite emplear recursos financieros productivos para financiar inversiones productivas y sociales que apuntan al proceso de crecimiento, y fundicen la reindustrialización iniciada en 2003 y permitan la inclusión de vastos sectores de la sociedad".

CONTROL ADUANERO

El titular de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), Ricardo Echegaray, lanzó la Iniciativa de Seguridad de Tránsito Aduanero (ISTA) a través de la cual se prevé la incorporación de nuevos escáneres fijos y móviles para camiones y precintos electrónicos de seguridad. El anuncio se realizó días después del exitoso operativo que se llevó a cabo en la terminal 4 del puerto de Buenos Aires, donde se detectaron 1.570 kilos de cocaína oculta en cajones de manzana que se descubrieron gracias a la utilización de un escáner móvil de última generación.

Echegaray sostuvo: "El secuestro de esta cantidad de droga es el resultado del empleo de herramientas de control como el escáner de contenedores, los canes antinarcóticos especialmente adiestrados y el profesionalismo del personal de la Aduana".

"Las nuevas tecnologías forman parte de una Iniciativa de Seguridad de Tránsito Aduanero (ISTA) que prevé la utilización de todos los dispositivos tecnológicos, desde el inicio del tránsito al destino", agregó el funcionario.

13. Anexo 2. Testimonios.

Modelo Cuestionario N° 1

Cuestionario

Trate de responder lo más sinceramente posible. Siéntase libre de opinar cuando así lo crea. Enviar sus respuestas a chpandullo@afip.gob.ar. Desde ya muchas gracias por su colaboración.

- 1) Nombre.
- 2) ¿Que sintió al ingresar a trabajar por 1° vez para el Estado?
- 3) ¿Cuál fue el primer Organismo que integró? ¿Qué diferencias percibe respecto al que se desempeña actualmente?
- 4) ¿Recuerda cómo percibía las relaciones con sus compañeros de área en esos primeros años? ¿Qué grado de afinidad compartía? ¿Esto cambió en la actualidad?
- 5) ¿Cuál es su antigüedad?
- 6) Si posee antigüedad anterior al año 1997
 - a) ¿Qué sensación tuvo cuando ocurrió la fusión de organismos y la creación de la AFIP? ¿Qué opinión le merece lo ocurrido?
 - b) ¿Siente que su nivel de identificación cambió luego de la fusión?
 - c) ¿Qué sensación le produjo los movimientos de personal de empleados provenientes de DGI hacia la Aduana y viceversa?
- 7) Para quienes desde siempre trabajaron en la Aduana ¿Cómo se sentiría si tuviese que trabajar en un área de DGI? ¿Cree que hay diferencias sustanciales de su forma de trabajo tradicional en comparación con quienes provenían de la DGI?
- 7) Para quienes antes de la fusión formaban parte del plantel de DGI y ahora trabajan en Aduana, ¿Cómo sienten que fueron recibidos por sus actuales compañeros? ¿Qué diferencias percibe hoy con las costumbres y formas habituales de trabajo que poseía antes?

- 8) ¿Se reconoce como empleado de la ADUANA/DGI o de la AFIP? ¿Por qué?
- 9) ¿Está afiliado al sindicato de su gremio? ¿Por qué?
- 10) ¿Está de acuerdo con una probable fusión de convenios? ¿Qué repercusiones tendría? ¿Qué expectativas le genera?
- 11) ¿Conoce el Programa de Integración Cultural AFIP (ProICA)? En caso afirmativo, ¿conoce las actividades realizadas? ¿Qué opinión le merece? ¿Qué cree que le hace falta?
- 12) ¿Cuál es el día de la AFIP? ¿Cómo considera que se debería conmemorar?
- 13) ¿Participaría en actividades integradoras para mejorar la fluidez en el trabajo y las relaciones con sus pares?
- 14) ¿Qué actividades considera que pueden ayudar a mejorar el clima laboral?
- 15) ¿Le gustaría que se realizaran actividades federales como conferencias o seminarios que fomenten la cultura organizacional el trabajo en grupo y que aporten el contacto con compañeros de otras áreas y ciudades?
- 16) ¿Qué cree que concibe el público en general por “empleado público”?
- 17) ¿Reconoce como verosímil aquel famoso personaje de Antonio Gasalla, la empleada pública de delantal celeste “Flora”? ¿Considera que este prejuicio y estereotipo ya fue desterrado de la opinión pública?
- 18) ¿Qué concibe Ud. por empleado o mejor dicho “servidor público”?
- 19) ¿Qué sensación le provoca cuándo se entera a través de los Medios Masivos de Comunicación de cuestiones negativas en torno a la Institución? ¿Las reconoce como verosímiles o difamatorias?
- 20) ¿Qué imagen cree Ud. que ofrece el Organismo?
- 21) ¿Qué haría Ud. desde su lugar de trabajo para realizar aportes que mejoren la imagen de la Institución?

Respuestas Cuestionario N° 1

1) Patricia F.

2) Me sentí feliz, formaba parte de un núcleo laboral que tenía pertenencia y podía brindar al sistema mi vocación de servicio. Tenía avidez de conocimiento y la materia aduanera me permitió abarcar temáticas distintas de aprendizaje y aplicarlas a lo largo de los años. En lo personal formé una hermosa familia con un aduanero.

3) No obstante que siempre se dice que todo tiempo pasado fue mejor, en este caso no hay nada más cerca de esa realidad.

El compañerismo y el respeto por los demás era algo que nos inculcaban nuestros superiores desde que entrábamos. No importaba el nivel de estudios que tuviéramos, fuimos instruidos para empezar desde abajo. Vale destacar que en el año 1978 cuando entré siendo perito mercantil, taquígrafa, dactilógrafa, y especialista en contabilidad mecanizada, la mayoría del personal tenía sólo estudios primarios salvo la parte del Departamento Asuntos Jurídicos y del Departamento Contabilidad que eran abogados y contadores respectivamente. Ni se nos ocurría cuestionar el conocimiento de un superior. El mismo organismo se encargaba de remover al personal que no calificaba para el cargo. Para acceder a realizar servicios extraordinarios se necesitaba tener un curso de 1 año calendario y todos los cursos superiores de exportación, importación, valoración y clasificación arancelaria aprobados. Asimismo, se tenía que hacer una práctica portuaria en horario inhábil de 3 meses con un guarda estable.

Se seguía la vía jerárquica siempre. Las jefaturas enseñaban y existía una distribución del trabajo equitativa aprovechando los recursos humanos de que se disponía y con las limitaciones que eso llevaba. El personal estaba al tanto de todos los proyectos y en mayor o menor medida, existía participación y compromiso para llevarlos a cabo desde el nivel escalafonario más bajo hasta el más alto en un clima de camaradería y de trato cordial. No había elementos, se carecía de computadoras, de otros medios de comunicación, se contaba con menos personal, la capacitación había que hacerla fuera del horario laboral, no obstante

un venía a trabajar con alegría y dinamismo. Se contaba con camaradería y apoyo no sólo en lo laboral sino también en lo personal. Teníamos un día del aduanero y un edificio que en el frente decía Aduana. Formé parte de una familia mucho más grande que la mía, la aduanera.

La globalización de la mano de los avances tecnológicos, a saber, vía PC portátil, satélite y telefonía celular abrió el camino para la falta de comunicación persona a persona, y eso llevó a la despersonalización.

La DGI con más de 20 mil agentes, sin edificio propio, con una historia reciente, con normas extensas sin codificar, con la recepción de todo el personal de ENTEL, SEGBA, Ferrocarriles y Aduana en la década del '90, y su estructura segmentada en agencias a lo largo del país, siendo su único objetivo la recaudación en función del interés público, a través de contadores particulares (intermediarios) necesarios para quitar problemas a las empresas, siempre funcionó en horario de atención al público de lunes a viernes, a mi entender como compartimentos estancos y no con espíritu de cuerpo para luchar, como los aduaneros contra el “flagelo” de las drogas, en horarios extensos, al descubierto a las inclemencias del tiempo porque las operaciones no se pueden suspender, contra el tráfico de armas, contra el tráfico de animales exóticos, evaluando al pasajero, al tripulante, la embarcación, analizando el peso de una valija, la actitud beligerante del usuario, la sincronía de atuendos o flores entre pasajeros, la muerte de compañeros ya sea ahogados en las dársenas porque en la década del '90 el gobierno era pro empresas (empresas sin normas de seguridad básicas), o descompuestos por inhalación de comburentes en bodegas sin equipos reglamentarios, etc.

Juntaron dos organismos con funciones distintas. La plana mayor aduanera fue empujada a un retiro voluntario o disponibilidad. Los cargos fueron ocupados con personal ascendente y arribista de DGI, sin ningún conocimiento de la materia aduanera, y con el estandarte que los aduaneros éramos todos corruptos.

Hoy existe el día de la AFIP y en el frente de nuestro edificio dice AFIP. Tuve la oportunidad de trabajar con personal de DGI en AFIP en Personal. Cuan lejos estuvo de ser un beneficio ni para un perro, ya que a los fines que nos fuéramos, utilizaron todo tipo de

torturas psicológicas, como ejemplo a jefaturas sin funciones las mandaban a llevar carpetas vacías de un lado para otro. Gracias a Dios esa práctica fue prohibida por minar la salud mental y física del personal. En la actualidad si bien continúa la despersonalización y la falta de espíritu de cuerpo gracias al trabajo realizado aprecio que se mantiene una relación de intercambio de información cordial.

Cada uno mantenía su individualidad laboral, pero se sabía que el trabajo de uno repercutía en el de otro compañero, lo que provocaba una dedicación especial que llevaba a la excelencia deseada, basta leer con detenimiento las normas en el Boletín Oficial y en el AFIP, y el Código Aduanero, el cual tuve el honor de tipear, asistiendo como auxiliar al Dr. Di Fiori, para saber de qué estoy hablando.

Se hacían reuniones semanales de trabajo (2 hs.) para llevar a ese foro los inconvenientes laborales que se habían suscitado y se proponían diversas formas de solucionar aquellos que eventualmente surgieran frente a los problemas personales (fallecimiento de un familiar, enfermedad del agente, siempre había un jefe que concurría o un compañero en representación o un llamado telefónico para ayudar).

La sociedad está en la actualidad en el “qué me importa” del otro, se vive a diario en el trabajo y en las escuelas, lamentablemente vino para quedarse. La gente no piensa que ese otro del que no me importa hoy, mañana puede ser uno. En ese sentido la mediocridad hace lo suyo, llega a poder y es muy difícil de erradicar por cuanto se enquistada.

Ilusa en mis pensamientos, tenía la convicción que con el ejemplo se movían montañas, cuán errada. Hoy priman las relaciones y no el conocimiento. La ambigüedad y no la doctrina. El bajar la cabeza antes de exponer opiniones contrarias.

5) Mi antigüedad es de 33 años.

6) Creo que la absorción por parte de las jefaturas de DGI que se autonombraron AFIP, en pos de obtener la autarquía (económica) que tenía la Administración Nacional de Aduanas fue en parte el modelo que impuso el FMI al país, o sea la falta de institucionalización, de mano de obra calificada, de transferencia de conocimientos por práctica laboral, entre otros.

La AFIP con nombre parecido funciona en EEUU, pero nosotros somos sudamericanos no norteamericanos, quedó claro que el neoliberalismo que se aplicó en la década de los '90 no le sirvió al país, me pregunto por qué habría de servirle entonces a la DGI y a la Aduana. Necesariamente nos movemos en mundos diferentes, donde las problemáticas son sensiblemente distintas. No es lo mismo investigar a un gran contribuyente que dibuja sus números y/o que le debe al Estado millones de dólares que empobrecen el abastecimiento de nuestras escuelas y hospitales, que ir a un paso adelante en la investigación del rumbo que va a seguir el narcotráfico, ya que se detectaron la “merluza blanca”, la “madera blanca”, el “carbón blanco”, las “manzanas blancas”, etc.

En mi humilde opinión hay solo un punto necesario en la fusión y es el intercambio de información, pero este se podría haber logrado sin tanto sufrimiento institucional y sin dilapidar tanto dinero. Viví en lo personal la absorción como el octubre negro.

Creo que mi nivel de identificación no cambió con la mal llamada “fusión” (basta leer los dígitos finales de los legajos de los cargos jerárquicos de AFIP comunes a ambos organismos) ya que sigo siendo aduanera, no obstante mi relación con compañeros de AFIP propiamente y DGI es fluida. Los funcionarios actuales no tienen la culpa de lo vivido. Ellos tanto como nosotros fuimos los peones de un modelo, por lo tanto, tampoco fueron culpables de los hechos. Por formación religiosa nunca les aquello que no me gustó que me hicieran a mí y por formación institucional al trabajar en la aduana, es un compañero aduanero.

7) Mi experiencia personal la relaté anteriormente, me sirve en la actualidad para que lo sufrido, no lo sufra otro. Existen diferencias sustanciales, por cuanto el personal de DGI se ciñe a su normativa y el personal de DGA por circunstancias variadas, debe improvisar y solucionar las problemáticas aquí y ahora. Tiene que haber criterio y éste no se lo enseñan en un centro de capacitación, ni en la familia, ni en la universidad, se enseña en la aduana y lo dan aduaneros a aquellos que saben escuchar.

8) Me reconozco como empleada de aduana que depende de AFIP. Porque esa es la estructura orgánica actual.

9) Sí, desde que ingresé al organismo. A lo largo de los años frente a injusticias de la patronal, actuó conforme los intereses de los empleados.

10) No estoy de acuerdo, por cuanto no me gusta el manejo en las negociaciones de la dirigencia actual del sindicato de DGI, creo que sería perjudicial. Asimismo, no se puede defender lo que no se conoce y volvemos a la problemática planteada en puntos anteriores.

11) No, pero siempre estoy abierta a incorporar conocimientos.

12) Creo que es el 14 de julio, nunca fuimos convocados a celebración alguna. Entiendo que el agente identificado con la AFIP, es el más adecuado para dilucidar como conmemorarlo.

13) Si desde el año 1996 no intentaron integrar a personal perteneciente a los organismos y a la fecha, en lo laboral funcionan con fluidez las relaciones entre los agentes, no veo la necesidad que se apunta. No obstante, de ser convocada no tendría inconvenientes en participar.

14) El clima laboral en la actualidad es óptimo, pero siempre se puede mejorar, en la medida que no haya elementos discordantes, que entorpezcan el clima laboral con banalidades y empobrezcan con ello el desempeño en el trabajo. Hay muchas actividades para realizar, trabajo de determinados proyectos primero individualmente y luego debatidos en equipo. Participación en cursos integrados por personal de AFIP. Paneles integradores, enfocados a conocer la misión y funciones de todas las dependencias.

15) Mis respuestas anteriores sirven también aquí.

16) Lamentablemente el público tiene una imagen descalificadora del empleado público. En gran parte ella ha sido ganada por los propios medios de aquellos agentes que no sienten pertenencia ni compromiso con la función que desempeñan.

17) Desde tiempo atrás la dirección del organismo ha implementado diversos programas de perfeccionamiento a través de foros que se ha ido dándole categoría al empleado público y ha generado un lento cambio en la imagen que proyecta al público. Tanto es así que el personaje de Gasalla ha quedado sin pantalla.

18) El servidor público se debe al usuario, facilitándole el acceso a la información sobre distintas posibilidades en su gestión y agilidad en los distintos trámites que el mismo iniciara, por tanto para ello a mi criterio el agente debe tener vocación de servicio. No sólo su trabajo deber ser un medio de vida sino amar realmente lo que hace, caso contrario se estanca debido a la chatura que genera la rutina diaria. Sinceramente. Estimo que se deberían formar talleres que fomenten la creatividad que permite la suficiente apertura de mente necesaria para absorber el conocimiento y aplicarlo en 360 grados para así no dejar cabos sueltos que vulneren el sistema.

19) En la década del '90 los programas de Neustad y Lanata difundían una aduana paralela que nunca existió, tan solo fue una triste caza de brujas, que dio como resultado un porcentaje de error en el cruce de la información inferior al de las aduanas del primer mundo. El periodismo es un arma que siempre usaron los poderosos que no se muestran para destruir las mejores gestiones.

20) Creo que el organismo ha adquirido una imagen de transparencia, no obstante todavía falta desmigajar el conocimiento para brindárselo al usuario en forma ágil, clara y precisa. Para mí los trámites deben simplificarse y hacerlos asequibles para todos los usuarios.

21) Tomo las inquietudes del usuario como propias y en ese sentido obro, tratando de darle la información que procura o bien, gestionando el rumbo de la consulta cuando no corresponde a mi área. Mantengo un trato cordial y coloquial, y ejercito la paciencia en todos los órdenes.

1) Adriana R.

2) Ingresé por primera vez al estado como maestra en el sistema educativo lo que sentí fue mucho orgullo, alegría y una enorme vocación por ser útil educando y trabajando para le escuela pública.

3) La ex Administración Nacional de Aduanas. Me desempeñé en un área especial el Jardín Maternal, luego pasé a un área Central de AFIP (Dirección de Personal).

Actualmente me desempeño en la Dirección General de Aduanas. Mejoró, se organizó más la institución administrativamente.

4) En los primeros años la afinidad pasaba más por la tarea que desempeñaba, y en los últimos años es más personal.

5) 17 años

6) a) Yo ingresé en el año 1992, tengo más años en la AFIP que en la ex Administración Nacional de Aduanas. No lo tomé para nada mal, al contrario lo viví como un cambio positivo. Aclaro que trabajaba en le jardín.

b) Nunca sentí mucha identificación en el organismo que ingresé (ex Administración Nacional de Aduanas).

c) No vivencié esa situación porque estaba en un área central. Compartí el trabajo con gente de legajo de DGI sin ningún problema. Es más, me sentí muy integrada.

7) No trabajaría en DGI, porque no me gustan las tareas. Pero no tendría ningún inconveniente en trabajar en las áreas centrales de la AFIP.

8) De la AFIP, tal vez porque realicé tareas siempre para el personal (tareas de recursos humanos, trabajé para “mis compañeros”) y no para los usuarios aduaneros o contribuyentes.

9) Si, al SUPARA en su momento lo hice porque era necesario para utilizar las instalaciones del centro deportivo del SUTHER, pero por otros motivos no lo hubiera hecho porque no me siento representada.

10) Si, mientras no se pierdan los logros que se consiguieron. Creo que generaría bastante controversia en la institución. Muchas expectativas no tengo, porque no creo que suceda ya que detrás de esto hay un sindicato muy poderoso.

11) Si lo conocí en Encuentro de Administrativas realizado en Mar del Plata y me pareció interesante. Las actividades estaban dirigidas al personal, no había muchas, una que me

interesó, era la creación de un coro, que incluso pensé en participar. Pero siempre que me interesé en informarme nunca encontré nada al respecto.

Empezó como una decisión política propiciada por un Gestión de ese momento que tomaba un poco más a la AFIP, como empresa “privada” y que la conducción de este momento no comparte la misma línea política.

Le faltó continuidad en el tiempo por lo expuesto anteriormente.

12) 14 de julio. Me parece bien lo que hacen de la entrega de medallas al personal, pero tendrían que juntar a todos y no dividir por dependencias y en ese acto aprovechar difundir temas que resulten relevantes par la institución.

13) Si, por supuesto

14) Pienso en reuniones de trabajo, capacitación.

15) Si. Participé en los tres Encuentros SARHA y de administrativas, fue muy interesante e integrador de los distintos agentes del país. Favoreció mucho para conocernos, mezclarnos interior con capital y agentes de DGA con DGI y viceversa.

16) Chanta, vago, aprovechador, corrupto, ventajista, etc., etc.

17) Sí, sigue muy vigente. Poco

18) Estar al servicio de la sociedad, del país, del bien común.

19) Vergüenza de trabajar en esta institución. La gran mayoría como verosímiles

20) De buena a regular.

21) Yo lo que hago todos los días es trabajar comprometidamente, tratando de no corromper mis principios y cuando lo que es de todos.

1) Alejandra C

2) Orgullo.

- 3) La aduana.
- 4) Las relaciones eran muy buenas y cordiales si bien ahora estoy con otra gente esa relación nunca cambió.
- 5) 28 años.
- 6) a) Se sintió una pérdida de identidad del organismo, fueron años difíciles porque se vivió una especie de absorción de la DGI muchos cargos jerárquicos de la aduana fueron cubiertos con personal de la DGI.
b) Ahora no.
c) Bastante molestos, hoy estamos acostumbrados y todos pertenecemos a un solo organismo la AFIP.
- 7) Si, totalmente, tienen otro estilo de trabajo, en lo personal no me gustaría trabajar en la DGI.
- 8) Si me reconozco como empleada de la Aduana, tengo sentido de pertenencia al organismo.
- 9) No. No tengo afinidades con los sindicatos gremiales.
- 10) Estoy a favor, debe de haber un único convenio colectivo de trabajo. Todos trabajamos en la AFIP.
- 11) No lo conozco.
- 12) No sé cuál es el día de la AFIP. Debería de ser el día de su creación. Para mí se debe de conmemorar con asueto administrativo. Como el día del aduanero que todavía hoy no es asueto.
- 13) No, es difícil que resulten esas actividades cuando uno está obligado en tu propia área de trabajo.
- 14) No se me ocurre en este momento.

15) Si es muy bueno, cuando se realizaron las jornadas en IDEA con personal de todo el país y de todas las áreas fue muy integrador. Además corta la rutina salir del espacio de siempre.

16) Empleado ineficiente, ñoqui, ventajero en los beneficios laborales, desinteresado, etc.

17) Este personaje no se identifica con el personal de la AFIP, ya que con el transcurso del tiempo se ha jerarquizado bastante el perfil del mismo. No así con el resto de las reparticiones públicas, en las cuales subsisten empleados como Gasalla.

18) Empleado al servicio de la comunidad tratando de brindar el mejor servicio. Esa es la razón de nuestro sueldo.

19) Generalmente son verosímiles, duelen pero son una realidad latente, en el estado hay de todo tipo de funcionarios.

20) La AFIP tiene una muy buena imagen de organismo, creo que la mejor del estado.

21) Lo que hago en la actualidad, brindar el mejor servicio a los usuarios y tratar de resolver todas las problemáticas que se presenten en ayuda de los operadores del comercio exterior.

1) Alejandra A.

2) Curiosidad.

3) La Aduana.

4) La afinidad siempre fue muy buena, aunque en la actualidad al haber cambiado de área no puedo decir lo mismo.

5) 14 años.

6) No lo viví.

- 7) Hay diferencias sustanciales, en la gente, en la forma de trabajo y en sueldo en el caso de quienes realizan servicios extraordinarios.
- 8) Después de tantos años uno termina pensando y actuando como aduanero, aun estando fuera de servicios, en aéreas meramente operativas llega a ser hasta una gran parte de la vida.
- 9) Estoy afiliada al SUPARA porque tiene algunas cosas buenas que ofrecer.
- 10) No estoy de acuerdo, sí que cada uno tenga el suyo y sacar lo mejor de los dos, pero las formas de trabajo y las necesidades de cada Dirección son muy diferentes, no son las mismas necesidades las de agentes de una agencia que las de agentes de frontera que son permanentemente trasladados por el país.
- 11) Los conozco por medio de una compañera que trabajaba en esa área, pero deberían promocionarse más y acercarse más a los compañeros incluso organizando actividades culturales en todo el país.
- 12) Es el 14/07, debería ser asueto como en otros organismos y organizar eventos de integración.
- 13) Si, estoy a favor de ellas, siempre que las haya.
- 14) Muestras de arte y artesanías regionales para la venta con fin solidario sería una buena actividad.
- 15) ¡Sería muy bueno!
- 16) Todavía ve a la empleada pública de guardapolvo, y no consideran que los agentes trabajan para el bienestar de ellos y no “para” ellos.
- 17) No, fue desterrado. Tal vez haya sido verosímil hace años atrás, pero hoy no es así.
- 18) El empleado de AFIP trabaja para el bienestar seguridad y progreso del país.

19) Muchas son difamatorias porque no entienden el trabajo de una agente de AFIP, algunas podrían ser verdad porque en todos lados hay manchas, el problema es que una pequeña mancha nos ensucia a todos.

20) La soberbia de los mejores

21) Continuar con el trabajo de la mejor forma posible

1) Alejandrina

2) Nervios, no sabía en qué iba a consistir mi tarea, no tenía formación y temía no desempeñarme bien.

3) El primero que integré fue ANSES. Luego pasé a DGI. AFIP, es más prestigiosa. Es como que la gente reconoce que su personal está más preparado.

4) Las que formé ahora son más cercanas

5) 23 años.

6) a) Pienso que fue una medida acertada, desde el punto de vista de la recaudación. Fue unificarla para ordenarla.

b) No para nada, me identifico como AFIP. No sufrí el cambio, me seguí sintiendo igual.

c) La sensación que somos una misma repartición.

7) Nunca pasé a un área propiamente de Aduana.

8) Me siento empleada de DGI. Tendría que capacitarme en lo particular de Aduana.

9) Sí, para que me defiendan.

10) Si me gustaría. Para todos tener los mismos privilegios que Aduana, y cobrar tantos adicionales como tienen ellos

11) No.

- 12) Es en febrero. Debería ser asueto, o al menos pagarnos doble. Debería ser conmemorado por el Administrador de turno.
 - 13) Sí.
 - 14) No se, charlas, actividades lúdica laborales.
 - 15) Sí me encantaría lograr intercambio con otras provincias.
 - 16) Que es un vago, inútil y lento.
 - 17) Sí, todo puede ser en este mundo, pero cada vez menos.
 - 18) Persona al servicio del ciudadano, apta para desempeñar la tarea idóneamente.
 - 19) Sí, todo puede ser verdad.
 - 20) Una imagen pujante, fuerte y presente en nuestra sociedad.
 - 21) Capacitarme cada día más para desempeñarme cada vez mejor.
-

- 1) Alicia S
- 2) Incertidumbre, expectativa. En aquella época no pensaba en la seguridad laboral.
- 3) El primer Organismo en el que trabajé fue el Ministerio de Economía. En aquel entonces la DGI estaba bajo sus órdenes, ya que era un Organismo Descentralizado dependiente del Ministerio y si bien a este ente recaudador se lo veía importante, no tenía la relevancia que reviste hoy ante la sociedad. Actualmente la AFIP está a la par en importancia con el Ministerio.
- 4) En los primeros años las relaciones con mis compañeros era muy buena, pero se hacía valer la antigüedad y el ingresante se debía ganar lo que comúnmente se llama “el derecho de piso”. Todos aceptábamos dócilmente que así fuera. Las afinidades estaban dadas en la paciencia y perseverancia del trabajo continuo y el esfuerzo, si es que se quería progresar.

Esto sí cambió en la actualidad. Los chicos más jóvenes quieren obtener las cosas más rápidamente y se esfuerzan menos en conseguir resultados.

5) Tengo 40 años de antigüedad.

6) a) Cuando los Organismos se fusionaron hubo un poco de confusión. Parecía más una absorción que una fusión.

b) Mi opinión es que la AFIP se transformó en una Administración con muchísimo poder.

c) Sigo sintiendo que soy de DGI. No sólo por el Convenio Colectivo al cual pertenezco, sino por la idiosincrasia de su gente y el tipo de labor.

d) Ninguno. Muchos se pasaron de Convenio por creerlo más conveniente para su futuro laboral.

7) Nunca trabajé en una repartición aduanera.

8) Soy empleada de AFIP, porque en el área de Personal, a la cual pertenezco, se trabaja para los tres Organismos que componen la AFIP.

9) Si. Estoy afiliada desde siempre. El porqué es por sentido de pertenencia.

10) No tengo por qué estar en desacuerdo, si somos AFIP deberíamos tener un solo convenio. Las repercusiones estarían dadas por la forma de liquidar sueldos, por las igualdades que se exigirían para el desempeño de horas extras, por ejemplo y tantos otros derechos y beneficios que poseen los agentes aduaneros (la Caja Complementaria es otro ejemplo), la conservación de la titularidad en una categoría luego de haber desempeñado un cargo, el hecho de compartir el mismo fondo para la cuenta de Jerarquización, etc. No se si se generan expectativas, sí dudas sobre el perjuicio – beneficio.

11) Sí lo conozco. Conozco el programa y sus actividades. La opinión es positiva, creo que la gente que integra el programa hace cosas increíbles, siempre están tratando de renovarse, de cultivarse, de introducir en el programa cosas nuevas. Leen, se instruyen, se comprometen y sobre todo le ponen amor a la tarea, hecho este poco común en otras

actividades dirigidas al Organismo. Se trabaja para los compañeros. Le hace falta más presupuesto, más promoción y más interés de parte de las autoridades del Organismo.

12) El día de la AFIP es el 14 de Julio. Se debería tener asueto administrativo (como los bancarios) y la Conmemoración debería ser con Actos. Se hizo durante un tiempo, aprovechando esa fecha para la entrega de las medallas a los agentes que cumplen 30 años de servicios en estos Organismos, pero en los últimos tiempos ha perdido relevancia.

13) Yo participo en actividades integradoras y asisto a todo curso que se propone para mejorar la comunicación y la resolución de conflictos.

14) Todas aquellas que contemplen la diversidad generacional que existe en este Organismo. Las diferentes generaciones tienen diferentes objetivos y enfoques de trabajo. Sólo se enriquecen si se complementan.

15) No estaría mal. Puede favorecer el compañerismo y el sentido de comunidad y pertenencia.

16) El público en general no siente simpatía por el empleado público. Se lo considera vago, ineficiente y burocrático.

17) Sí, es verosímil. Ese prejuicio no fue desterrado de la opinión pública. Pero en verdad hay muchas empresas privadas que tienen empleados ineficientes.

18) Un servidor público es tal como lo dice su acepción, es una persona que está en su puesto de trabajo al servicio de los demás, tratando de hallar una solución al problema que trae otro ciudadano como él.

19) Algunas son verosímiles y otras difamatorias. Cuando son difamatorias defienden a la Institución.

20) En algún momento se lo vio como pareciéndose a una empresa privada, con inversiones informáticas importantes que permitían hacer cruces informáticos reales que otorgaban datos interesantes para combatir la evasión. Además se había creado una Educación Tributaria muy interesante, educando al pueblo para que éste supiera que se hacía con los

impuestos. En este momento se lo ve agresivo. Se hace más hincapié en la Aduana, los contrabandos, etc., que en la parte de impuestos.

21) Yo apunto a la honestidad laboral, a la ética y al esfuerzo continuo. Si cada agente pone su granito de arena, entre todos haremos no sólo un Organismo mejor visto, más probo y más respetable, sino también una Nación mejor.

1) Anahí T.

2) Lo primero que sentí fue seguridad, al saber que tenía un trabajo estable, que iba a mantener si había un recorte de presupuesto o cualquier otra eventualidad que en empresas privadas derivan en despidos.

3) El primer organismo fue la Dirección General de Aduanas que es donde estoy actualmente.

4) Al principio no compartíamos mucho por la diferencia de edad y antigüedad en el área, pero igual siempre hubo compañerismo y buen trato, hoy en día ya son colegas a los que se puede recurrir en calidad de iguales.

5) 9 años

6) No puedo responderte, debido a que no presencié la fusión.

7) Sí creo que sí, por lo que nos han contado compañeros que provenían de allí, dicen que la separación entre jefes y empleados es mucho más marcada incluso en jefaturas de sección. Creo que sería duro adaptarse a ese cambio estando acostumbrado a algo no tan verticalista.

8) Me reconozco como un empleado de aduana, no tanto de la AFIP porque lo identifico más con la DGI, no sé porqué.

9) Si estoy afiliado, porque creo que es importante estar representado por alguien que luche por tus derechos y porque muchos compañeros delegados nos ayudaron a todos los que éramos pasantes para poder ingresar al organismo.

10) Sinceramente no conozco muy bien en qué consiste el convenio de DGI pero si nos repercute en beneficios para todos no tendría inconveniente.

11) No lo conozco.

12) No sé.

13) Si no tendría inconveniente.

14) No estoy muy al tanto de cuáles podrían ser buenas actividades, pero pienso que cualquiera que implique interactuar entre los empleados ayuda a que se conozcan y mejora las relaciones.

15) Si la verdad es que sería muy positivo, siempre se está recurriendo a los compañeros y se trabaja con otras áreas y allí donde uno conoce a alguien la respuesta es siempre más rápida.

16) Generalmente poca eficiencia y mucha burocracia y también corrupción.

17) No, creo que todavía está muy presente en el público y hay que considerar que muchos lugares del Organismo hacen honor al personaje.

18) Para mí que sea público no implica nada en particular, cualquier empleado sin importar quien le pague el sueldo (el estado o una empresa privada) debe ser eficiente y responsable en su trabajo, dar lo mejor de sí y tratar de cumplir su trabajo de la mejor manera posible.

19) Hay muchas que son ciertas y otras que están sacadas de contexto, generalmente me provocan malestar porque pienso en la mala imagen que da la institución y lamentablemente es la que queda gravada en la mente del público. Es que las cosas positivas no tienen tanta prensa y no se recuerdan tanto.

20) Me parece mal pero tiene una imagen de Organismo corrupto y burocrático.

21) Siempre trato de ser eficiente en mi trabajo y evitar las vueltas y papeleo innecesario.

1) Andrea V.

- 2) Nervios, orgullo y alegría.
- 3) Una escuela pública de la provincia de Buenos Aires. Muchas. El sistema educativo estatal, con todas sus falencias, es democrático, se asciende por orden de mérito y por concurso. En nuestro organismo todo depende de si le caes bien o mal al superior. El mérito y los antecedentes, así como las competencias profesionales, ocupan un lugar secundario (o menos). Actualmente DGI - AFIP.
- 4) Cuando ingresé al clima era cordial y se organizaban salidas extra horario. La afinidad con los compañeros de trabajo sigue, el clima laboral es lo q cambió.
- 5) Casi 20 años en el organismo, más 10 en el sistema educativo.
- 6) a) No tenía demasiada opinión, pero supuse que se iban a potenciar los esfuerzos para lograr mejores cosas.
b) El mío no, pero vi distintas reacciones en muchos de nuestros compañeros.
c) ¿Sensación? Ninguna en particular, para mi esos cambios perseguían la conveniencia en números, una cuestión económica.
- 7) Mi trabajo es en Capacitación, un área central, por lo que no puedo contestarte eso.
- 8) De la AFIP, somos todos compañeros del mismo organismo.
- 9) No, no les creo. Cuando necesité ayuda no me la brindaron. Descreo de esa dirigencia, además.
- 10) Sí, siempre que se beneficie a todo el personal.
- 11) Muy por encima, creo q le falta más difusión.
- 12) No lo recuerdo. No considero que tengamos que tener un día del trabajador aparte del Día del trabajador.
- 13) No me da ganas en esta gestión.

14) Una conducción inclusiva, que sepa gestionar y que implique a toda la organización en un plan integrado.

15) Sí, pero no lo considero una opción de esta gestión.

16) Mi opinión se asemeja a los prejuicios comunes en este campo.

17) En parte sí fue desterrado, sobre todo la caricatura, o la exageración, pero no del todo.

18) Estar al servicio de las demandas de los ciudadanos. Estudiar, investigar, ponerse a disposición, conocer al ciudadano para brindarle la mejor respuesta.

19) Me apena mucho, yo antes estaba orgullosa de mi lugar de trabajo. Ahora las considero verosímiles.

20) Mala, no hay dudas.

21)..... (Y no es q no tenga propuestas ni ideas).

1) Beatriz M.

2) Muchísimo miedo.

3) En la actualidad sigo en el mismo organismo en el que ingresé, la Dirección General de Aduanas.

4) Los primeros meses fueron un tanto tensas. Tenía 17 años para 18 y comencé inmediatamente de egresar de la escuela secundaria. Con el tiempo mi relación con mis compañeros fue buenísima, ya que eran un grupo de gente joven, egresados del colegio Carlos Pellegrini. En la actualidad algunas cosas cambiaron.

En mi caso le estoy sumamente agradecida a la Institución, porque me dio todo lo que tengo. Me permitió especializarme, viajar y sobre todo aprender muchísimo.

5) 46 AÑOS

6) a) Tal vez la idea de la fusión no fue mala, sólo me parece que cuando eso ocurre las cabezas deben mínimamente tener una muy buena relación. Cosa que desde esa fecha nunca vi.

b) No, absolutamente. Sigo siendo aduanera.

c) Creo que esto se dio más en lo que respecta a los agentes de DGI que quisieron pasar a la Aduana. No conozco empleados que fueron desplazados de un organismo hacia otro y viceversa. Sí casos de personal con jerarquía que de la Aduana fue a dar a la DGI muchas veces sin razón. Pero si esto ocurre el funcionario al que se desplaza, debe ubicárselo en el área que sea pero con funciones.

7) Yo desempeño una tarea técnica desde el año 1983, con lo cual creo que si tuviera que trabajar en DGI, debiera ser igual. Conozco una sola persona en el área que me desempeño y creo que los conocimientos adquiridos en la DGI pueden haberle servido. Pero seguramente tuvo que acomodarse en lo que respecta a otros temas que tal vez para él fueron desconocidos.

8) Generalmente el que trabaja en la Aduana dice ser aduanero y no empleado de DGI o AFIP.

9) Me desafilié en el año 1983, porque nunca creí demasiado en los sindicatos y a partir de ese año, con un problema que me aconteció, dejé de creer totalmente.

10) Creo que no estaría mal. Debiera realizarse con verdadero conocimiento de las instituciones.

11) No lo conozco.

12) Se que hay un día, pero no se la fecha. Debería conmemorarse con un buen acto, lleno de discursos verdaderos y que hagan a la Institución.

13) Sí, absolutamente.

14) El diálogo con los empleados, sin dudas.

15) Sí absolutamente, participé en una charla para los que estamos por jubilarnos en Córdoba, es una linda experiencia.

16) Una muy mala imagen.

17) Creo que aun no fue eliminado.

18) No respondió.

19) Las considero absolutamente verosímiles.

20) Desde hace tiempo y hasta el momento, muy mala

21) Gerenciar de otra manera, dando el ejemplo. Charlar con los jóvenes, para que entiendan que este es un muy buen puesto de trabajo y que lo sepan conservar desde todo punto de vista, capacitándose y desenvolviéndose con honestidad. No imitando lo que el otro hace mal, ya que de esa manera no podrán jamás hacer una crítica, desde cualquier escalafón del que lo hagan, a los que gobierna, ni a los que conducen esta Institución.

1) Gladys C.

2) Fue lo mejor que me pasó, sentí que de ahí en más yo debía demostrar y aportar lo mejor de mí para que el país vaya adelante.

3) Fue en la DGI.

4) Excelente, cuando entramos formamos automáticamente el grupo de los Intocables de la DGI, nadie nos conocíamos pero todos estábamos en la misma “saber cuál era el trabajo” pero si bien no teníamos conocimiento teníamos inquietudes y compromiso. De tantas horas compartidas (ya que sabíamos a qué hora entrábamos pero no cuando salíamos) formamos grupos fuera del ámbito laboral de los cuales la mayoría los sigo viendo.

5) 21 años

6) a) Me gustó pensando siempre que actuaríamos conjuntamente, cuando comprendí que la fusión no nos unió, entonces no me sumó ni me restó.

- b) No porque no me afectó.
- c) Buena muy buena...en ambos existe gente capaz.
- 7) No trabajé en ámbitos aduaneros.
- 8) Sinceramente me considero de la AFIP. Conozco muy poca gente de Aduana por lo tanto no puedo sentirme empleada. Me hubiera gustado que hubiera más conexión entre ambos.
- 9) Si estoy afiliada, quizás me afilie por estar más cerca de mis compañeros y conocer a la gente.
- 10) Sería perfecto. Eso sí, la expectativa es que “juntos somos más”.
- 11) No lo conozco.
- 12) ¿No es el 19 de mayo? Conmemorar la lealtad, honestidad y compromiso de sus integrantes.
- 13) Totalmente, si me agradaría.
- 14) No contestó.
- 15) Totalmente.
- 16) Una imagen distinta a la que tenemos los que laburamos y estamos comprometidos con nuestra profesión.
- 17) Lamentablemente no fue desterrado porque existen esos tipos de personajes actualmente.
- 18) El que lleva puesta la camiseta de la AFIP, ¿quiénes son ellos? El comprometido con su tarea y se siente satisfecho cuando cumplió la tarea encomendada. El que actúa con honradez. El Leal a los principios y no lleva intereses creados. El que a pesar de que los años pasen siempre... pero siempre laburara con el compromiso y el entusiasmo del primer día.

19) Me pone mal. Pero lo único que puedo hacer es desde mi lugar cumplir la tarea encomendada y revertir esos conceptos cuando tengo oportunidad.

20) Buena...

21) Que difícil... pero desde el vamos... plantearía que el que no quiere trabajar se vaya y deje el puesto para el que de verdad se quiere comprometer.

1) Carmen.

2) Que ingresaba a un trabajo que me iba a dar estabilidad.

3) La Aduana fue el primero.

4) Sigue siendo similar, la única diferencia es que ahora además poseo una relación como jefatura, pero siempre fue cordial, a excepción de la jefatura de División anterior que era tirana.

5) 34 años.

6) a) La sensación fue que la DGI se apoderaba de la DGA.

b) Si dado que cuando es necesario decir donde trabajo, al decir AFIP todos piensan en la DGI.

c) No era coherente dado que ambas instituciones son totalmente distintas, en sus reglamentaciones y forma de trabajar.

7) No me gustaría para nada. Creo que son totalmente distintas.

8) De la aduana, dado que al decir AFIP es como decir DGI.

9) Si.

10) No conozco bien las diferencias entre ambos.

11) No tenía conocimiento que existiese tal programa.

- 12) El 14 de junio. Se debería conmemorar con una reunión integradora del personal.
 - 13) Si, claro.
 - 14) Efectuar actividades extra laborables entre los integrantes de un área para ahondar el conocimiento entre ellos, como por ejemplo partidos de fútbol, etc.
 - 15) Sí, por supuesto.
 - 16) Una visión muy descalificadora del mismo, están muy mal conceptuados.
 - 17) Considero que en la AFIP ya no existe ese modelo, pero si en otros organismos del Estado.
 - 18) Una persona que debe trabajar igual que un empleo privado, pero que sirve a su país.
 - 19) En general opino que son difamatorias.
 - 20) El organismo ha realizado muchos cambios últimamente. Se ha profesionalizado, tecnificado y eso el público lo percibe. Pero se sienten afectados por las nuevas normativas, y eso produce cierto rechazo de la población en general.
 - 21) Trabajar a conciencia y siempre pensando en el país.
-

- 1) Carolina L.
- 2) Me gustó mucho.
- 3) DGI. Actualmente estoy en la Aduana. Son diferencias bastante importantes, en principio la formalidad en el manejo de las relaciones laborales, y en las relaciones con el contribuyente o usuario aduanero. En DGI es mucho más rígido el trato en ambos sentidos.
- 4) Siempre tuve muy buenas relaciones con mis compañeros, en ambos organismo, y esto sigue siendo así en la actualidad.
- 5) 18 años.

- 6) a) Desde DGI la fusión no se sintió en lo mas mínimo. Yo creo que estuvo bien la fusión, faltaría ahora corregir algunas cuestiones.
- b) No sentí cambios con la fusión.
- c) No me enteré en ese momento de ningún movimiento. No lo percibí, hacia muy poco que había empezado a trabajar.
- 7) Es mucho más difícil adaptarse a DGI que a Aduana.
- 8) Soy empleada de los tres lugares. Pero hoy me identifico sin dudas con la Aduana.
- 9) Si, SUPARA, creo que es bueno pertenecer al gremio que uno trabaja.
- 10) Yo creo que la igualdad de oportunidades podría devenir de la fusión de convenios siempre que de los dos se saque lo mejor y no lo peor.
- 11) No lo conozco.
- 12) Creo que el 10 de enero. Con un asueto administrativo y actos en las diferentes áreas.
- 13) Si, claro que si.
- 14) Yo creo que los cursos que se dan para jefaturas son muy buenos. Debería haber alguno también para aprender a ser empleado.
- 15) Si, eso es fundamental, conocerse fuera del ámbito laboral. Eso acrecienta las relaciones muchísimo y mejora el clima de trabajo.
- 16) Nunca estuvo bien visto el empleado público, Pero creo que eso en AFIP se ha logrado superar. Y en aduana también. Se ha profesionalizado bastante lo cual nos hace dar una mejor imagen.
- 17) Fue desterrado, pero sólo en parte.
- 18) Yo creo que tenemos que estar al servicio del ciudadano.
- 19) Depende. No saco conclusiones sin saber el fondo de la cuestión.
- 20) Es muy buena la imagen hoy del organismo.

21) Trabajar con responsabilidad y éticamente. Si cada uno hace eso entonces mejorará el nivel de la Institución y la imagen también.

1) Carlos

2) Enorme alegría, inexplicable.

3) Antes AFIP - DGI. Actualmente AFIP – DGA, lo que me llama la atención es que en DGI el trabajo es muy formal, Se nota a simple vista quien es el jefe por el trato a los empleados, DGI es muy rígido con las normas. En la Aduana todo es menos formal, difícil saber quién es el jefe por la relación que existe de este hacia el empleado, casi la de un compañero más. DGA es más flexible con las normas. Hay mucha diferencia entre ambos, yo solo marque algunas.

4) La relación siempre fue muy buena, no tengo nada que decir, excepto que en un campeonato organizado por SUPARA no me dejaban jugar por tener legajo DGI y viceversa.

5) 13 años en AFIP-DGI y 1 año en AFIP-DGA

6) a) Ingrese en diciembre del 98, no tengo una opinión propia, solo puedo comentar que oí a mis compañeros en varias ocasiones decir que habían sido invadidos y que la gente de aduana ganaron con la fusión recursos materiales y humanos.

b) Sí, totalmente, aunque no había tomado conciencia hasta ahora, para mis ex compañeros yo soy aduanero o dígito 1 (por el legajo), para la gente también soy de aduana y cuando me preguntan inconscientemente digo que trabajo en aduana.

c) Yo que pude hacerlo siento que es una alternativa para cambiar de aire que puede ir acompañado de mejoras en lo laboral o en lo económico, también es interesante conocer gente nueva distinta a la que uno conoce, adquirir experiencia etc. Es positivo.

7) Creo que esta pregunta puede ser contestada con lo que respondí más arriba.

8) AFIP-DGA, considero que es una fusión virtual. Las personas, el trabajo, las ideas, y como nos ven las personas ajenas al organismo me indica que trabajo en AFIP-DGA. Para muchos la función de AFIP es recaudar y la función de ADUANA es controlar.

9) Sí, aunque no me siento representado por parte del sindicato, considero que estar afiliado me da derecho a reclamarles qué carajo están haciendo para mejorar las condiciones de los trabajadores.

10) Sí, no creo que pase, ninguno de los dos gremios querrá perder los negociados que tiene. Sería interesante por que me imagino un paro general de AFIP, seríamos un gremio muy fuerte.

11) No.

12) 14 de julio. En casa sin trabajar.

13) Sí.

14) Salir una hora fuera del trabajo o dormir 30 minutos, realizar, cualquier cosa que cambie la rutina laboral.

15) Sí, estaría bueno que se organicen actividades para eso.

16) Persona que trabaja para el estado

17) No creo que siga existiendo esa imagen.

18) Persona que representa al estado ante sus ciudadanos.

19) Lamentablemente ambas.

20) La de un ente netamente recaudador.

21) Seguir trabajando con responsabilidad.

1) Cristina

2) Sentí que era una persona importante y que debía asumir con responsabilidad mi trabajo porque trabajaba para todo el país.

3) Ingresé a Ferrocarriles Argentinos. Años después pasé a la Dirección General Impositiva a causa de la privatización de los ferrocarriles. No tengo grandes cambios en la tarea porque siempre me desempeñé en áreas administrativas

4) Cuando llegué a DGI fui muy bien recibida por los compañeros. La afinidad se basó en la buena predisposición de aprender el trabajo y ellos de enseñármelo. Hoy hay más recelo para enseñar el trabajo a otro.

5) 34 años.

6) a) Muchas diferencias en la rutina laboral. En Aduana siempre se le ha dado menos importancia al área administrativa de recursos humanos que en Impositiva, quizá esa haya sido la razón por la cual se impuso a las áreas aduaneras la modalidad existente en DGI.

b) No

c) Por lo que conozco, y si hablamos de cambios definitivos de convenio, se hicieron con pleno consentimiento de cada agente. Si a ellos les parecieron bien, a mí también.

7) No es mi caso.

8) Me reconozco como empleado de la AFIP por estar en una dependencia centralizada a la que no le afectan las diferencias que existen en el área operativa.

9) Si, estoy afiliado.

10) Sería bueno tener una fusión de convenios, aunque creo que en la tarea para unificarlos habría algunas dificultades por la diferencia existente en las tareas de ambas direcciones generales.

11) No lo conozco.

12) No contestó.

13) Si participaría sin problemas.

- 14) Aprender a comunicarnos y compartir.
 - 15) Estaría muy interesante el intercambio.
 - 16) Se está asociando al empleado público como una persona sin interés por el servicio que debe brindar, siendo en ocasiones irrespetuoso.
 - 17) Sigue vigente.
 - 18) Un empleado público debe en primer lugar saber escuchar, para así poder responder a lo que se le solicita sin desvirtuar lo que le están solicitando, actuar con amabilidad y paciencia.
 - 19) Para poder responder con sinceridad es necesario conocer realmente como se desarrolla la situación que se pretende calificar.
 - 20) No somos queridos ni respetados por la gente. Nos miran como diciendo: “¡mmmmh, algo estás escondiendo!! ¿Qué me venís a controlar a mi, andá a las multinacionales!!”
 - 21) Trabajo con honestidad y responsabilidad.
-

1) Daniel.

2) Que se trataba de un empleo temporario, para estabilizar la economía familiar y continuar luego con mi actividad profesional-liberal. También esa sensación de participar de algo "más grande", que deja todo trabajo dentro de una Institución.

3) Administración Nacional de Aduanas. La diferencia es una -marcadamente- menor: amplitud de actuales posibilidades de modificación en las áreas de revista y, por tanto, de actividades, intereses, e incluso personas cercanas y elementos motivacionales. En ese momento me sorprendió la gama de actividades que desarrollaba el personal, habiendo yo supuesto una actividad mucho más burocrática, del tipo de mi actividad actual.

4) Recuerdo que me asombró la cantidad de tiempo que se dedicaba a los aspectos informales de la organización en relación al tiempo específico de tarea. También lo abiertamente patológico de algunas relaciones, y -cuando lo había- el grado de alevosía y lo

desembozado del maltrato entre compañeros. Esto último, muchas veces avalado por lo formal.

5) Casi 22 años.

6) Al principio no llegaba a comprender los alcances que tendría, ni en lo organizacional (mis compañeros más antiguos sí lo comprendían muy bien) ni en lo personal. Ahora debo coincidir con aquellos compañeros en que más que una fusión fue una absorción, al menos durante bastante tiempo. Mi opinión dentro de lo personal es que por un lado me fue desfavorable -en cuanto a las posibilidades de movilidad y progreso- y favorable por otro - los factores económico-políticos terminaron por inclinar el fiel hacia el lado de nuestros ingresos-; mientras que por lo organizacional se repite la ambivalencia: si bien los cargos más altos estuvieron bastante tiempo reservados a la DGI disminuyendo la movilidad dentro de la DGA, en una visión más "macro" me da la sensación de que la fusión fue una formidable herramienta de control para el Estado. Y eso, en suma, repercutió favorablemente en nuestros sueldos.

b) Sin duda. La magra movilidad en la organización y el aumento de la masa de empleados en busca de promoción, sumado a las pocas oportunidades existentes fuera de ella determinaron una fuerte tendencia a la cristalización de los elementos identificatorios que produjo -a mi parecer- identificaciones más rígidamente relacionadas con lo conductual -el desempeño actual dentro de los parámetros laborales actuales- en desmedro de una identificación más ligada a las potencialidades de cada sujeto. Desde mi perspectiva laboral podría sumar un detalle: viendo los historiales de Capacitación, es fácilmente apreciable la declinación que -a partir de la fusión- presentan los empleados DGA más antiguos en su ritmo de capacitación.

c) Recuerdo un sólo caso direccionado desde DGA hacia DGI, y el mismo luego se revirtió. El caso inverso tiene -para mi visión- más ejemplos. Creo que tiene que ver con algo de lo que decimos: la posibilidad de modificar las condiciones de trabajo e incluso el monto de ingresos es más amplia en DGA. Por otra parte, es posible que la Caja Complementaria tenga algún atractivo, pero no puedo asegurarlo porque no tengo conocimiento de que alguien se haya visto favorecido por esta razón.

7) Creo que sería conveniente diferenciar el trabajo en la DGI del trabajo en la AFIP. Mi caso comprende la segunda opción y presenta las características de rigidez que vengo mencionando. El trabajo en la DGI lo veo como una exacerbación de esas características, muy difícil de soportar para quienes hicieron gran parte de su carrera con la modalidad DGA.

8) Por mi falta de contacto -real y/o afectivo- con las tareas operativas y por tener una formación humanística que me identifica más con el área donde desempeño mi tarea- Recursos Humanos- me identifico más con AFIP. No con DGI.

9) Estoy afiliado desde mi ingreso. La afiliación se efectuaba "de oficio" y era necesario pedir la desafiliación. No obstante, esa desafiliación no elimina o reduce el aporte, que es por ley.

10) Creo que es muy pronto para eso. Tengo la idea de que todavía están muy fuertes los lazos anteriores entre la gente.

11) Mi desconocimiento al respecto es absoluto. Lo que me parece que le hace falta es la credibilidad que surge de un proyecto fuertemente anclado una voluntad política visualizable al largo plazo.

12) Lo ignoro. No participé de los festejos y tengo la sensación de que éstos no han sido todo lo calurosos que se podría tener.

13) Sí. En la medida en que visualice las características que menciono en 11).

14) Prácticamente cualquiera que no plantee un "stress" demasiado importante. Es notable la cantidad de veces que he escuchado, después de una jornada de trabajo sostenido -no abrumador sino simplemente constante-, la frase "Que rápido se pasó hoy el día" dicha con una expresión de alivio. Remito aquí a lo vertido en 4). Considero que el tiempo compartido con compañeros de trabajo es una experiencia excelente..... siempre que haya trabajo. Creo que surge la posibilidad de denominar "tiempo carcelario" al que nos vemos obligados a compartir con esas mismas personas. Abundo: al faltar el elemento que los caracteriza, que los define como tales -a saber, el trabajo- esos mismos compañeros de trabajo dejan de serlo sin dejar de mantener la apariencia de tales y de requerir un trato que

debe ser forzosamente modificado. Lo que se produce es una confusión de la pocas pueden escapar sin algún odio o algún amor...

15) Sí. Ya tuvimos en la Aduana a alguien que se propuso establecer una Cultura Organizacional. Tengo entendido que tal cosa es el resultado de acciones y procesos colectivos en gran parte no conscientes. De todos modos, considero que el trabajo en grupo es inseparable de la evolución de la especie; de cualquier especie. Por otro lado, tuve varias veces la oportunidad de participar en encuentros de esas características y puedo decir que siempre proporcionan ese sentimiento agradable que da el compartir un esfuerzo -cómo será que la gente paga por él en innumerables canchas y pistas por todo el mundo-.

16) Al caracterizado por la corriente económica liberal: un personaje del que sería bueno prescindir o al menos mantenerse alejado todo lo posible; indolente, ineficaz y hasta algo ignorante. Distante de aquel empleado público elegante, educado, "buen partido" para las jovencitas por su sueldo fijo y hasta poseedor de órficos conocimientos sobre trámites que proponía el modelo conservador.

17) Por desgracia he visto personal de alguna repartición que me llevó a recordar al personaje. Creo que no se eliminó todavía del imaginario popular. Mucho menos del otro.

18) Debo confesar que no tengo una buena imagen. El concepto de "público" es, para mí, todavía algo amorfo en el medio social en que me muevo. Como un opuesto a la idea de "propiedad privada", aparece como "propiedad de nadie", baldío. Si se lo une al concepto "empleado de" y más aún al "servidor de" -tan peligrosamente cercano al "sirviente de"- la imagen para mí resultante es casi la del "empleado cimarrón".

19) En general -bah, siempre- son parte de un proceso difamatorio vinculado a un proyecto que se ha visto muy afectado por los avances en la informatización y cruzamiento de los datos económicos de los particulares y empresas.

20) De solidez y avance tecnológico. Con algo de fuerte paranoia.....

21) Desde nuestro lugar de trabajo nos encontramos con los requerimientos de nuestros usuarios.... que son nuestros compañeros. Lo que hacemos es tratar de que nos visualicen exactamente de ese modo: compañeros. En lo posible tratamos de utilizar un código común,

franco e incluso con "modismos" para que el otro sienta que está tratando con un igual. Proponemos soluciones para acelerar los tiempos administrativos y nunca demoramos más allá de lo imprescindible. Parece increíble pero a veces se habla con un compañero de otra área y se siente que se está hablando con un "funcionario" ajeno a nuestra organización... como el de 18).

1) Diana L.

2) Orgullo (desde 1972 que soy empleada del estado Nacional).

3) La Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL). Era una Empresa totalmente vanguardista en materia de tecnología y administración de Recursos Humanos.

4) Sí. Las relaciones interpersonales fuera del ámbito aboral eran mucho más fluidas.

5) 39 años.

6) a) De absoluto desaliento siendo que ya había pasado por la privatización de ENTEL donde, ocupando un cargo jerárquico de primera línea, debí renunciar debido a las presiones. La "fusión" fue realmente una "absorción" dado que la mayoría de los cargos jerárquicos del área Central fueron cubiertos por funcionarios de la DGI.

b) No, yo siento que trabajo en la AFIP pero sigo siendo aduanera.

c) Los aduaneros que fueron trasladados a DGI lo sintieron como un castigo en tanto que los agentes de la DGI pidieron voluntariamente el traslado a áreas aduaneras, motivados por el clima interno más favorable de esta última y la posibilidad de realizar los "servicios extraordinarios" que les habilitan una percepción salarial extra.

7) Yo trabajo en un área fusionada en la cual la mayoría del personal pertenece al escalafón de DGI pero, afortunadamente, mis compañeros evidenciaron desde un principio cordialidad y aceptación. La forma de trabajo en las áreas DGI es más formal y estructurada.

8) Esta cuestión ya fue respondida en la pregunta número 6 b)

9) Sí, porque creo que la conducción del SUPARA ha evidenciado siempre que las circunstancias así lo ameritaron, habilidad y sensatez en la negociación de los conflictos.

10) Me parecería razonable.

11) Lo desconozco totalmente.

12) El 14 de julio; eso debería determinarlo el área competente en dicho tema (La Subdirección de recursos Humanos).

13) Desde luego.

14) Eso debería proponerlo e instrumentarlo el área competente en dicha cuestión, pero estaría de acuerdo.

15) Me aparece apropiado.

16) Una mala imagen de indolencia e ineficacia transmitida a lo largo de los años

17) Sí, lamentablemente todavía quedan “Floras” en la administración pública y que esta fuerte imagen permanecerá aún por mucho más tiempo en el imaginario colectivo.

18) El que brinda un servicio eficaz, eficiente y cordial al usuario y evidencia en todo momento una actitud ética en su conducta.

19) Una gran tristeza porque sé que en algunos casos es totalmente cierta.

20) La de un organismo eficiente pero con “algunos aspectos y componentes poco éticos” entre su público interno.

21) Estoy segura de hacer mi trabajo con la mayor competencia que me es posible y con una ética de trabajo demostrable en todos los casos.

1) Luis P.

2) Incertidumbre, ingresar a un mundo nuevo, dentro de una estructura enorme y mítica que solo conocía desde afuera.

3) La Administración Nacional de Aduanas, siempre permanecí en esta.

4) El respeto era un valor fundamental... Existía una visión sacralizada de la experiencia de los mayores. Ganada la confianza, aunque generacionalmente fuera mucha la distancia, la predisposición de los mayores para derramar su conocimiento y experiencia tanto en lo laboral como en la concientización relativa a la responsabilidad que implicaba la labor en sí, era grande.

La percepción que tengo acerca del organismo y el relacionamiento actual dentro del organismo, es mucho más crítica y poco coincidente con lo que he destacado, ello en un sentido negativo.

5) 20 años.

6) a) Fue un proceso de toma de posiciones compulsiva, y áreas fundamentales del organismo fueron puestas a cargo de funcionarios de trayectoria en DGI, pero sin ninguna formación técnica específica en el quehacer aduanero. Desde el punto de vista lógico-político-estratégico, con el paso del tiempo puede coincidir en que la unificación de organismos recaudadores bajo la órbita de un único ente que los nucleara, resultó en una jerarquización global de sus componentes.

b) Para nada, ingrese en la ANA y siempre me identificare con la DGA y las necesidades específicas, técnicas y laborales del personal del organismo, sin por ello declarar fundamentalismos.

c) Fue un periodo en el cual, al contrario de lo sucedido desde la gestión de Abad a la fecha, el organismo en lugar de potenciarse, se fracturó vilipendiando recursos, constituyendo el hecho de desempeñar funciones en el ámbito de otra de las direcciones generales en un castigo, en vez de prestarse a una práctica formativa de conocimiento integral y capacitación.

7) Fallecería en el instante. Son dos mundos completamente diferentes. En un caso dado el perfil de la plena base operativa del accionar del control aduanero y en el otro la fiscalización de papeles y declaraciones de neto corte administrativo.

8) De la Aduana toda la vida. Por lo antes expuesto, por las relaciones personales y laborales que me ha brindado y por la oportunidad de progreso económico y social que debo a mi carrera en el organismo.

9) Desde el primer momento de mi ingreso. Ideológicamente me siento plenamente comprometido con la defensa de las conquistas sociales y laborales que ha obtenido el movimiento obrero argentino desde sus albores, y convencido además de que la única forma que tiene el trabajador para enfrentarse a los intereses de la patronal es mediante el agrupamiento y con el apoyo de las estructuras gremiales.

10) Es un tema que requeriría una profunda revisión y estudio. Considero poco probable que actividades que aunque persiguen el mismo objetivo recaudatorio, puedan compatibilizarse al grado de una fusión en tal sentido, en especial porque a la hora de ahondar en las características particulares de exigencia de ambas actividades las diferencias se van haciendo cada vez mas profundas.

11) No conozco el citado programa en ninguno de sus aspectos.

12) No recuerdo la fecha, y considero que debe tener igual relevancia que el de los Impositivos o el 1ro. De Junio. En los 2 casos (DGI y DGA) defendería, como lo es para cantidad de conmemoraciones de días sectoriales, el asueto para el personal de las dependencias en cuestión.

13) Sí, sin ninguna duda y en especial obligaría a los jefes de los distintos niveles a capacitarse en el gerenciamiento de recursos humanos, área en la que cometen errores y fallos de grueso calibre.

14) Todas aquellas tendientes a generar concepciones de trabajo en equipo, mejoras en el aspecto de seguridad e higiene y manejo de RRHH.

15) Fundamental propender a la elaboración de estrategias de integración y conocimiento de las realidades laborales y personales de los trabajadores de los distintos ámbitos territoriales, espaciales y técnicos del organismo.

16) Un ser de escasa formación técnica y cultural, poco flexible y poco propenso a provocar cambio alguno en la anquilosada estructura burocrática del estado argentino, en cualquiera de sus niveles.

17) Para nada, sigue existiendo día a día, quizás no tanto en nuestro organismo, cuyo recurso humano necesita de un alto grado de formación técnica y profesional... pero si, indudablemente en al ámbito de ministerios, provincia y municipalidades, es plenamente vigente esa visión, aunque se percibe una lenta tendencia hacia el cambio para mejor.

18) No lo identificaría con ese término.

19) Para nada, el organismo esta plagado de prácticas dudosas y poco claras, EN TODOS SUS ESTAMENTOS.

20) Dura y había logrado posicionarse en un alto nivel en cuanto a la mejora de su performance, aunque en esta ultima gestión, entró en franco declive.

21) Lo hago cada día.

1) Elena.

2) Era lo suficientemente joven como para no tomar verdadera dimensión de lo que eso significaba.

3) Escuela Normal N° 1. Eran tareas y organizaciones totalmente distintas, no resultan comparables para nada.

4) Si me refiero a mi ingreso y desempeño en la Aduana, lo hice ya como profesional y trabajando en área específica de mi preparación, por lo que me sentí absolutamente cómoda con mis compañeros.

5) 31 años de antigüedad.

6) a) En términos generales esa fusión se sintió como una invasión, una pérdida de identidad, pero en lo relativo a mi tarea en particular no creo que haya resultado afectada.

- b) No, creo que el sentimiento de pertenencia a la aduana no se modificó.
- c) Creo que no ha habido tantos movimientos como para modificar la situación general. Por otra parte creo que cada grupo continuó conservando su sentido de pertenencia original.
- 7) Creo que la tarea es bastante distinta. Si tenemos en cuenta que la tarea de aduana se mueve alrededor del concepto 'mercadería' en tanto que la de DGI está asociada al cobro de impuestos, creo que la de aduana es mucho más rica. Por este motivo no creo que, salvo en determinadas áreas, sea tan sencillo pasar de un área a la otra.

No puedo opinar en general sobre la llegada de empleados de DGI sino respecto a los pocos que estuvieron cerca de mí. Creo que resultaron bastante bien integrados.

8) Aduana.

9) Estoy afiliada y, más allá de las falencias que puedan tener o no los sindicatos, creo que es el modo de funcionamiento adecuado para la defensa del trabajador

10) Si AFIP funcionara como una sola institución considero la necesidad de integrar totalmente a todo el personal.

11) No lo conozco.

12) No lo recuerdo.

13) Si, por supuesto.

14) Reuniones sociales, donde solo cabría tratar temas de índole general.

15) Absolutamente.

16) El término no tiene 'buena prensa' Se asocia inasistencias y poca dedicación al trabajo.

17) Es absolutamente verosímil y lamentablemente en algunas instituciones sigue estando vigente.

18) Efectivamente eso, que el empleo público es el de un servidor público, por lo tanto debemos dar respuestas correctas y rápidas a quien nos la requiera.

19) En muchos casos no son los que corresponden pero lamentablemente siempre queda excepciones.

20) Tiene cierto desprestigio.

21) Durante mi tarea he tratado de responder al concepto de empleado público que mencione en el punto 19, lamentablemente no siempre lo he logrado aunque me he esforzado por ello.

1) Flavio

2) Alivio. Porque estaba sin trabajo, era muy joven y estudiaba en una ciudad donde no estaban mis padres ni mi familia.

3) Dirección de Aeropuerto de la Provincia del Chaco. Diferencias sustanciales: de remuneración, de profesionalización y de posibilidades de ascenso en la carrera.

4) Los primeros compañeros fueron, en su gran mayoría, “gente de barrio” con un nivel de instrucción relativamente básico. Sin embargo compartíamos cuestiones del tipo cultural en cuanto al mate, el desayuno en comunidad, para la realización de un trabajo nos poníamos fácilmente de acuerdo.

5) 22 años y medio.

6) a) En ese momento trabajaba en la Región Resistencia. La sensación, fuera de la política, fue que se incrementó el trabajo. Políticamente hubo varios cambios. La creación de la AFIP, el Administrador Federal, las Subdirecciones, nueva regionalización, creación de nuevas Direcciones Regionales, etc.

b) No.

c) En las regiones del interior todos los compañeros de trabajos son personas y son tratados como tales. Pasó lo mismo cuando vino la gente de los ferrocarriles y de la ANSES.

7) Comencé en DGI y no pasé a DGA.

- 8) De DGI. Hacen ya 22 años que trabajo y conozco las tareas. Conozco el trato dentro y fuera del Organismo. La organización informal (socio-cultural) es contenedora.
- 9) Sí. A veces es necesario el espíritu de cuerpo. Las negociaciones de salarios, licencias, escalafón, etc. No pueden realizarse de manera individual.
- 10) Hay algunos puntos de los dos convenios que se parecen demasiado y hay otros que son específicos de cada Organismo.
- 11) No.
- 12) No recuerdo. Sí recuerdo el día del trabajador impositivo.
- 13) Sí. Lo hago habitualmente.
- 14) Talleres de autoestima. El rol en mi contexto. Integración. Respeto y solidaridad. Trabajo en equipo. Mejoramiento de las actividades extralaborales (sociales).
- 15) Sí. Por lo expuesto precedentemente.
- 16) En general, existe una concepción de que somos el “gasto público”.
- 17) Hay lugares y lugares. Pero la vieja usanza hace que esa cultura se transmita de generación en generación. Hoy se ven grandes cambios al respecto.
- 18) Yo pienso que es un espacio de participación en la vida del Estado. De esta manera hacemos política, contribuimos al mejoramiento, si el trabajo se hace consciente es muy positivo, podemos funcionar como cualquier empresa de orden privado dado nuestro alto grado de profesionalismo y de capacitación interna.
- 19) Hablar de los medios de comunicación hoy es un tema delicado. Cuando hay una noticia a favor de los hechos del Estado considero que hay una contrapartida a cambio y, cuando se habla mal hubo algo que no se cerró bien, entre ellos.
- 20) Ha tenido varias etapas. Hace unos cuatro años comenzó a declinar.

21) Trabajar consciente. Aportar ideas para la mejor realización de los trabajos. Acortar caminos. Mejorar las relaciones inter-áreas, unificar criterios en cuanto a lo administrativo. Y algunas cosas más...

1) Gloria.

2) Mucha inquietud. Si bien ya trabajaba lo hacía en una empresa privada, pero este trabajo me daba más seguridad y entendía que tenía más posibilidades de un progreso y crecimiento laboral en un futuro a nivel carrera. Por otro lado sentí una gran experiencia y desafío a nivel personal.

3) Siempre trabajé en la Dirección General de Aduanas.

4) La relación laboral y personal a nivel compañeros era excelente. Muy buena integración. No entiendo para nada el celo laboral a pesar de las diferencias generacionales.

En la actualidad se nota demasiado y la diferencia generacional divide y no integra. Entiendo que de los mayores se aprende y se rescata la experiencia laboral.

5) 34 años.

6) a) La fusión no fue fácil porque entendí que somos dos organismos distintos, con funciones y acciones diferentes. Me parece que la Aduana perdió más autarquía. Se descentralizó totalmente afectando no sólo la carrera laboral de los aduaneros, sino también resquebrajando el clima laboral.

b) Sí totalmente

c) Reitero son dos organismos totalmente distintos en funciones acciones y tareas entendiéndolo que la carrera aduanera es más compleja.

7) Puedo contar mi propia experiencia. Por un período muy corto tuve que prestar servicio en una región de DGI. Como tal, a nivel personal no fue buena porque estaba haciendo una carrera en el organismo y no me había preparado para ese cambio. Además porque funcionan distintos, cada uno tiene funciones específicas.

8) Personalmente me siento y me sentiré empleada de la Aduana, porque mi carrera fue aduanera y a la aduana se la siente y se la aprende.

10) No se si estaría de acuerdo porque tendría que profundizar más en los dos convenios como para saber en que puede afectar la fusión y si se pierden beneficios

11) Sí, lo conozco y se de las actividades. Pero creo que le falta difusión y que debería trabajarse más sobre la problemática de los distintos factores psicosociales que inciden en el ambiente laboral y salud de las personas, a los fines de la mejora y rendimiento laboral.

12) Se instauró el 14 de Julio. En realidad no se, porque es muy difícil separar a los empleados de antigüedad de cada organismo, quizás las nuevas generaciones puedan experimentar la fusión y lograr la unificación de una sola administración.

13) Si, por supuesto. Toda mi carrera se ha basado en ese lema.

14) La integración de mayores con jóvenes y viceversa, por capacidad, experiencias. Mucha capacitación del personal, en lo posible obligatoria. Y además formación de grupos de trabajo integrados que permitan la posibilidad a todo el personal de la Administración.

15) Sí por supuesto, es la única forma de lograr una integración con la transmisión de conocimientos y experiencias que a veces no se dan por los distintos lugares en que se presta servicio.

16) Y no muy buena impresión. Hay que seguirlo trabajando para mejorarlo y cambiar esa imagen.

17) En muchos casos no. Insisto hay que profundizar en la mejora laboral para el cambio de imagen hacia afuera.

18) Servidor público es alguien que presta servicio en general al Estado, o a algún organismo público, donde debería haber un buen desempeño, honestidad, responsabilidad, capacidad y progreso, no sólo en lo personal sino en beneficio de toda la comunidad.

19) Al no haber buena imagen o conocimiento del exterior hacia la institución, muchas veces la información no llega clara.

20) La AFIP trata de concientizar a la población socialmente.

21) Desde mi lugar de trabajo, trato de efectuar mis tareas con responsabilidad, con integración laboral, brindando mis conocimientos y experiencias no solo al usuario externo sino con mis compañeros, tratando de perfeccionarme diariamente.

1) Pablo G.

2) Mucha incertidumbre.

3) Me encuentro en el mismo Organismo en el que entré.

4) Siempre trate de tener buena relación con mis compañeros de trabajo, en ocasiones pude lograrlo en otras no. Afinidades compartidas: jugar al fútbol y salidas. Actualmente trabajo en un área distinta en la que ingrese, con alguno de mis ex compañeros sigo en contacto.

5) 19 años.

6) a) La primer sensación fue la de haber perdido la identidad como institución. La Aduana dejaría de ser la Aduana para convertirse en una parte de la AFIP. Después de algunos años comencé a notar que la unión había generado algunas cosas positivas.

b) Si

c) No me gustaron. Fue uno de los aspectos negativos que introdujo la fusión.

7) Mal, me encanta todo lo que este relacionado con la materia aduanera y no con la impositiva. No conozco a nadie en esa situación.

8) Fui, soy y seré empleado de la ADUANA. Hay cosas que no tienen explicación, solo se sienten.

9) Si. Por que lo hice cuando ingresé hace 16 años y siempre digo mañana me voy a dar de baja y nunca lo hago. Nunca me sentí representado. Sólo se acuerdan de nosotros (área técnica) cuando llegan las elecciones, después nada.

10) Antes de opinar debería conocer sobre que trata y cual es el alcance que se le pretende dar a la fusión.

11) No.

12) 14 de julio. La verdad no se me ocurre

13) Si.

14) No se.

15) Si.

16) No se tiene una buena imagen del empleado público en general.

17) Para nada, a mi entender sigue estando incorporado al pensamiento de la mayoría de la gente.

18) La persona que trabaja para el Estado Nacional y que sirve a la comunidad.

19) No me gusta. A veces son verosímiles y otras difamatorias.

20) Negativa.

21) Trabajar comprometido con la tarea que desarrollo y atender las consultas que se realicen con respeto y dedicación.

1) Liliana G.

2) Que era la oportunidad de devolver parte de lo que el Estado había invertido en mi formación profesional como egresada de una universidad nacional. Además sentía que el

Estado me brindaba una oportunidad que no me brindaban los privados. Eran los años '80 y ya comenzaba a sentirse la desindustrialización del país.

3) Ingresé a Ferrocarriles Argentinos, a la electrificación de la Línea Roca. La diferencia sustancial es que los ferrocarriles pertenecen al sector público de servicios (transporte) y que, por lo tanto, están imbuidos de una filosofía distinta a la de la AFIP que pertenece al sector de la recaudación. Dos funciones muy distintas: el servicio hace que se estén mirando las necesidades del otro, en cambio en la función recaudatoria, no es esa, precisamente, la mirada que desarrolla.

4) En el Ferrocarril la afinidad era muy grande. Nos unía el tipo de trabajo que realizábamos que era muy intenso y requería de mucha participación. Había espíritu de cuerpo y se pensaba solidariamente. En la AFIP las relaciones laborales no son solidarias, prevalece una concepción individualista.

5) 28 años.

6) a) Ingresé a DGI en 1992 proveniente de Ferrocarriles Argentinos y la adaptación a este Organismo fue muy dura, por lo que, en mi caso, la fusión fue percibida como algo ajeno. No percibí nada en particular, no me sentía involucrada. Además para alguien que sufrió un cambio tan drástico y compulsivo como pasar de Ferrocarriles a la DGI, la fusión de dos organismos no parecía ser algo muy significativo: los empleados no fueron trasplantados de organismo y nadie perdió su trabajo.

b) No.

c) Me parecieron positivos, enriquecedores, que forzaron una apertura en dos culturas muy cerradas y corporativas, la aduanera y la impositiva.

7) No es mi caso.

8) Me es indistinto.

9) Sí, porque creo que la agremiación de los trabajadores es fundamental a la hora de defender derechos y de avanzar para conseguir mejoras laborales.

10) Creo que la fusión de los Organismos para ser integral tiene que concretarse en la fusión de los convenios. Va a facilitarse el intercambio de personal entre los dos organismos.

11) No conozco el programa.

12) No sé cuál es el día de la AFIP.

13) Sí.

14) No sé.

15) No me parece mal, pero tampoco es que me gustaría.

16) Alguien que trabaja con flojera porque tiene asegurado el puesto de trabajo y el sueldo a fin de mes.

17) Considero que todavía no fue desterrado.

18) Concibo al “servidor público” como un funcionario que tiene que poner en juego todos los recursos que le brinda el Estado para atender y tratar de solucionar las cuestiones de la comunidad en las que se ve involucrado.

19) Depende, hay de todo.

20) Creo que en aquellas áreas que están informatizadas, con datos y procesamientos digitalizados, el Organismo es percibido como confiable, no así en aquellas áreas en las que la realización de las tareas depende de la intervención personal de los empleados.

21) Creo que hay que favorecer la informatización del Organismo, no negarse a los cambios en ese sentido, incorporar las nuevas tecnologías que hagan a la transparencia. Por otra parte creo que los cambios actitudinales en el personal se tienen que trabajar institucionalmente, como política de recursos humanos más allá de las iniciativas individuales que los funcionarios puedan tener al respecto. Creo que es necesario desarrollar institucionalmente sentido de pertenencia y compromiso.

- 1) Luisa L M.
- 2) Gratificación.
- 3) Desde hace 32 años integro el plantel del mismo organismo.
- 4) El tipo de relación en este plantel no ha cambiado, es el mismo. Sumado el compañerismo y la buena predisposición.
- 5) 32 años.
- 6) a) Ingresé en el año 1980 y viví la fusión con el personal de ferrocarril y luego en el año 1994 con el personal de seguridad social. Fue difícil porque son áreas que no tenían nada que ver con el tema impositivo, y técnicamente se hizo problemático. Con el tiempo de dicha fusión una gran parte se fue adaptando y otra renunció.

En el año 1996 con la DGA, se llega a la creación de la AFIP, pese al paso del tiempo todavía no se realizaron grandes logros, debido a que los temas (código aduanero como ley de procedimientos – 11683) no tienen la mayor parte de sus temas en común.

Debería hacerse un plan a mediano y largo plazo con un mayor análisis desde las distintas áreas.

b) En parte si debido a que a esa fecha hacia 16 años que era perteneciente a la DGI (cariñosamente le decimos “la casa”). Luego con el transcurso del tiempo, a la fecha, pertenecer a la AFIP, es pertenecer al mismo organismo.

c) Me pareció una muy buena idea porque del intercambio de personal con conocimientos afines puede sustraerse nuevas formas de trabajo y comprensión del trabajo del otro.

7) El trabajo en líneas generales es distinto, partamos que DGA trabaja on-line, principalmente con los controles de mercadería, y DGI trabajó con el pasado en el tema inspecciones, y con la presentación de todos los impuestos nacionales. Por lo cual se sentirían como sapo de otro pozo, si se me permite la expresión. Entiendo por gente que conozco paso por esas experiencias, que al principio se hace difícil porque no se trata del tema impuestos, si no controles fronterizos (agua, tierra y aire) de mercaderías.

- 8) Me reconozco hoy como empleada de la AFIP-DGI.
 - 9) Estoy afiliada desde mi ingreso, hace 32 años, era rutinario que así fuera.
 - 10) Me parece correcto, pero tendría que hacerse un análisis concienzudo debido a las características distintas de trabajo.
 - 11) No conozco del tema.
 - 12) No lo se, el día del empleado de la DGI creo que es el 13 de julio. Se debería celebrar pero me parece que no se lo reconoce.
 - 13) Por supuesto que si, he colaborado con la Dirección de Capacitación, Instituto, y otras áreas de la casa, en lo que pueda aportar un grano de arena.
 - 14) Primeramente a través de la cultura (cine, teatro, espectáculos) luego por capacitación conjunta (se ha realizado en varias oportunidades y fue muy bueno).
 - 15) Por supuesto.
 - 16) Un sketch que hacia Antonio Gasalla.
 - 17) Como contesté antes jaja, no, no fue desterrado.
 - 18) Una persona que trata a los contribuyentes como le gustaría que lo trataran a él. Con presencia y capacidad a fin de estar a la altura de cada circunstancia.
 - 19) Hay de todo, depende los temas.
 - 20) Hoy tiene una imagen muy politizada.
 - 21) Mis aportes son día a día, cumpliendo mis tareas, y atendiendo a los contribuyentes como mencione antes, con respeto y tratando de solucionar los problemas con pragmatismo, pero eficiencia.
-

1) Marita.

- 2) La sensación fue hermosa porque era considerado un trabajo muy importante.
- 3) Ingrese en Ferrocarriles Argentinos. Las diferencias entre el trabajo que hacía en Ferrocarriles y DGI no era muchas por que estuve en el área de personal.
- 4) La relación entre compañeros era muy amena por que la mayoría éramos jóvenes. Hice de amigos por muchos años, pero al haber cambiado de trabajo esa relación se fue perdiendo con el tiempo. Mientras estuve en DGI también tuve una buena relación con mis compañeros que hasta el día de hoy seguimos viéndonos.
- 5) 33 años.
- 6) a) Fue una sensación muy extraña, compartir la oficina con otras personas que no eran mis compañeros y tratar de conocerlos, creo que fue una situación difícil para todos, y hasta por momento tensa.
b) No.
c) En particular esa situación no me produjo ninguna sensación, sería porque no estaba involucrada y tampoco mi entorno. Lo que se escuchaba era que el personal de DGI que fue transferido salía favorecido con el cambio a diferencia del aduanero.
- 7) No encuadro en estas preguntas porque me inicié en ferrocarriles.
- 8) Me reconozco como AFIP, será porque donde estuve trabajando no se notaba la diferencia entre ADUANA/DGI.
- 9) No. Nunca me intereso afiliarme.
- 10) Estaría de acuerdo, en el caso que fuera una equiparación justa para ambos convenios, donde nadie pierda sus derechos ganados.
- 11) Sí. Me gustó cuando se creo el programa, creo que hacía falta que alguien orientara a la gente, porque hay muchos que creen que se van jubilar y termina su vida y no saben ahí donde se debe empezar a vivir y disfruta, obvio siempre que la salud lo permita. Me parece que el programa está creciendo y lo van orientando de acuerdo a las necesidades de la gente.

12) No recuerdo exactamente el día pero me parece que es en el mes de julio. Me parece que se debería dar más relevancia al tema, no pasar como un día más.

13) Por supuesto que sí, con tal que uno se encuentre a gusto en su lugar, ya que son tantas horas que compartimos.

14) Actividades en este momento no se me ocurre, pero supongo que gente que estudió tendrá criterio para unificar las actividades que podamos realizar.

15) En particular en dos oportunidades me tocó compartir con mi jornada con compañeros de otras áreas (Encuentros de SARHA) con los cuales nos conocíamos por teléfono y fue muy gratificante conocer la cara de la persona con la cual uno habla a diario, como experiencia fue muy enriquecedora.

16) Creo que en nuestro Organismo, hace unos años cambio la imagen que tenía la gente.

17) Creo que en nuestro caso ya no se observa ese tipo de empleado público, me parece que lo veo más para un hospital público.

18) En lo posible brindar un buen servicio al público pero no se que pensarán los que tratan directamente con la gente.

19) No me gustan las opiniones negativas pero hay que ver que mensajes quieren transmitir el/los medios, para que la comunidad se inquiete.

20) De seriedad, seguridad.

21) Desde mi lugar tratar en lo en lo posible lo mejor que pueda mi trabajo, es mi pequeño granito de arena que puedo aportar.

1) Martin L.

2) Satisfacción al tener un trabajo relativamente estable.

3) Ingresé en DGI. Es más eficiente.

4) Existía una cuota alta de afinidad con mis primeros compañeros, las relaciones eran en buenos términos y muy fraternales. En la actualidad, podría decir que son del mismo tipo. Aunque están cruzadas con posiciones políticas que no eran un emergente en el momento que inicié mi trabajo en el estado.

5) 20 años.

6) a) Se me generó mucha ansiedad por el destino incierto, no se sabía si el cambio sería permanente o era por un tiempo. Y en algunas áreas se observó que la integración era muy forzada, ya que la identidad de los dos organismos era (es) muy fuerte. Como decisión política la considero correcta.

b) No, para nada.

c) No mucho, lo entendí como un mal necesario. Donde era necesario forzar la integración, si no se hubiera hecho esto no hubiera durado mucho la integración.

7) -----No es el caso-----

8) Como de AFIP. La DGI o DGA, son partes integrales de la AFIP como lo es RSS y el Área Central, y al día de la fecha es muy difícil marcar pertenencia a un sector. Solo se da por la pertenencia a diferentes CCT o tener dos o un dígito verificador en un número de legajo que tiende a desaparecer.

9) Si, estoy afiliado. Por que es la única forma que los trabajadores ante ciertas situaciones puedan defenderse o lograr mejorías en sus condiciones de trabajo. Y a su vez es un reconocimiento de pertenencia al movimiento obrero. Esto es más allá de tener buenos o malos dirigentes sindicales.

10) Si, en primera medida, depende de cómo se fusionan. No creo que sea tomado alegremente por la gente de SUPARA, ya que quedaría como el sindicato minoritario; y hay temas que generarían mucha discusión como es el caso de los servicios aduaneros o la unificación de la cuenta del Fondo de Jerarquización. A mi particularmente no me genera demasiado, solo lo relativo a no perder derechos.

11) Desconozco.

12) Es el 14 de julio. Debe ser asueto, para que se vayan descartando las fechas del 19 de mayo y 1 de junio, que conmemoran cosas distintas, la primera, la firma del 1° CCT DGI y la segunda la creación de la aduana.

13) Sí.

14) Esparcimiento, o espacios de trabajo en forma de desayuno, o algún esquema que quite una cuota de rigidez. Es decir, las actividades deben tener una cuota de informalidad que tienda al armado de vínculos extra laborales, los cuales a la larga mejoraran las relaciones entre pares.

15) Sería interesante.

16) Generalmente se mantiene el estereotipo del vago, becado, corrupto, ñoqui, burocrático y poco eficiente.

17) A nivel de organismos nacionales lo veo poco verosímil. Pero el estereotipo sigue vigente a mi parecer. Aunque se ha mejorado sustancialmente respecto a los 90.

18) Entiendo a un trabajador que tiene ciertos beneficios (estabilidad) ante otros, y en contrapartida tiene responsabilidades extras asociadas a la responsabilidad estatal. Un servidor o trabajador del estado, no debería ser únicamente un mercader que vende su mano de obra, debería además, ser y sentirse parte integral del engranaje estatal.

19) Depende que se diga. No me molesta si tienen razón respecto a un procedimiento que podría haber sido mejorado, o cuando por razones operativas llegamos a destiempo, o respecto a un impuesto cuestionado. Si me molesta cuando se miente, o cuando se critica desde un posicionamiento político (encubierto) que esconde otras intenciones, como la reducción de AFIP.

20) No muy buena. Somos un ente recaudador, y eso nos pone en la vereda de los no queridos. Pero hemos mejorado significativamente respecto a la celeridad de trámites resueltos, lo que nos da cierta condición de eficacia.

21) No trabajo con contribuyentes. Pero tendería a simplificar lo más posible todo, y lo que no pueda ser resuelto de esta manera le daría una atención más personalizada. Un

responsable (un seguimiento) por el trámite de un contribuyente determinado y sobre todo turnos programados.

1) Miguel.

2) Mucha ansiedad y alegría, era mi primer trabajo.

3) Ferrocarriles Argentinos – Área de Personal. La diferencia fundamental es el uso de la tecnología aplicada al trabajo diario.

4) Existe mucha diferencia respecto a lo relacional y laboral; en Ferrocarriles había hasta tres generaciones de empleados y ese aspecto promocionaba vínculos más fuertes.

5) 17 años en Ferrocarriles y 22 años en la AFIP

6) a) No me afectó de ninguna manera, yo venía de Ferrocarriles y experimenté “desde el otro lado” la inserción a la entonces DGI (para mí positiva). Y en el devenir de la década del 90 compartí con personas que provenían del ANSeS, Junta Nacional de Granos, Banco Hipotecario, y el 2009 tuve la experiencia de entrevistar a 1.456 personas que provenían del las Ex AFJP en un período de un año.

b) De ninguna manera, ya acreditaba una propensión al cambio, totalmente madura, respecto al ámbito laboral. Por supuesto me sentí más identificado con algunas administraciones más que con otras.

c) Ninguna.

7) Desde mi perspectiva profesional (Lic. en Relaciones del Trabajo), es abismal en los siguientes aspectos; Cultural, Actitudinal, Social: estas categorías, se desarrollan y afianzan al máximo vínculos fuertísimos en los valores de cada una de las personas de la Aduana, no es una familia, es una “hermandad” en el buen sentido de la palabra. Recojo esta opinión por mi experiencia de recorrer el País realizando lo Cursos y el Control de Gestión del Sistema SARHA por más de 10 años.

Nos consideraban “intrusos” que les veníamos “sacar su sueldo” me refiero al Fondo de Jerarquización, nosotros fuimos 1.357 personas, que para ese entonces, la DGI no poseía a ¿qué me refiero? Teníamos un rango etario que el Organismo no poseía entre 25 y 35 años de edad entre profesionales incluyo a los de formación administrativa. Los empleados de la DGI eran “empleados públicos” y para los provenientes de ferrocarriles “el tren tenía que llegar” existía un objetivo común en los 182.000 empleados de ese entonces.

Existe en la actualidad un nivel competitivo perjudicial el aspecto monetario es el motor del clima laboral actual.

8) De la AFIP.

9) Estoy afiliado, por fidelidad a instituciones que tienen el rol de proteger a los trabajadores.

10) Es una estupidez, existen unidades de producción (Empresas) que administran las relaciones gremiales con más de 10 Sindicatos y son exitosas en lo Económico y Responsabilidad Social y en la Argentina.

11) Lo conozco, pero no participo todavía tengo 61 años.

12) En lo personal me tiene sin cuidado.

13) Totalmente.

14) La dinámica grupal es excelente.

15) Totalmente de acuerdo ¿piensan que no tenemos una identidad? Yo creo que fervientemente si la tenemos.

16) Inepto, burocrático, falta de capacidad de análisis y torpe en todas sus acepciones.

17) No aun no.

18) Al empleado que entiende cual es su negocio, que quiero decir con eso, que el Ciudadano es el cliente. Los libros de las teorías de administración son muy didácticos al respecto.

10) No son verdades absolutas, hay que indagar y leer entre líneas las comunicaciones a la ciudadanía. Pero algo negativo me afecta.

20) Temor, desconfianza desde lo público y externo. Mi gestión tiene que ver exclusivamente con el público interno

21) Trabajar con ética y responsabilidad y que mi labor sea eficiente más que eficaz.

1) Cristian M.

2) La verdad que no tenía idea de cómo sería, pero estando acá adentro, me di cuenta que está bueno.

3) Aduana, Arancel informático en Dirección de técnica, sigo en el mismo lugar.

4) Buen recibimiento. Con los años algunas afinidades se hicieron más fuertes, hasta algunos casos de amistad.

5) 9 años.

6) No lo viví.

7) Yo me siento identificado con Aduana. En principio no me sentiría a gusto. Habría que estar en esa situación y respecto al trabajo no debe haber muchas diferencias.

8) Aduana. Si bien pertenecemos a AFIP. Las labores que me competen son puramente aduaneras.

9) Si, me siento representado y respaldado por nuestro gremio.

10) No conozco el proyecto de fusión, no se si es bueno o malo

11) No.

12) No se cual es.

13) En el curso de ingreso. Capacitaciones de trabajo en grupo.

- 14) La relación empleado – jefe
 - 15) No, no me interesa.
 - 16) Que es una persona que trabaja para el Estado.
 - 17) Sí, el general de la gente cree que es así.
 - 18) Un trabajador como todos. Con mayores responsabilidades que el trabajador común que debe satisfacer las necesidades que le atañen en sus tareas.
 - 19) En la mayoría de los casos son difamatorias. Los medios monopólicos no coinciden con la verdad.
 - 20) De autoridad.
 - 21) Cumplir con las tareas encomendadas. Atención cordial hacia el público, etc.
-

- 1) Patricia S.
- 2) Emoción; y mucho miedo
- 3) Administración Nacional de Aduanas. El actual es de una estructura organizativa más compleja.
- 4) En los primeros años era familiar y no cambió.
- 5) Más de veinte.
- 6) a) Fue difícil dejar de ser un ente autárquico para formar parte de otro. Ya me acostumbré a las diferencias entre el anterior y la AFIP.
b) Seguí creciendo en lo laboral.
c) Ninguna son compañeros de trabajo.
- 7) No deseo trabajar en la DGI son bases normativas bien diferentes y debería capacitarme. Además me siento aduanera.

8) No. Me siento aduanera. Soy licenciada en comercio internacional. Me gusta la materia aduanera.

9) Si. Por costumbre.

10) No conozco los convenios como para comparar las ventajas o desventajas que surgirían de la fusión.

11) No conozco.

12) Se conmemora el 14 de julio. Disposición 421/2004-AFIP. Día de la AFIP: 14 de julio. Celebrando el día de la Aduana

En el Buenos Aires de Juan de Garay, la continuidad de la Aduana es una realidad; reaparece con la refundación y el “tesorero”, Don Diego de Olaberrieta que heredó de los expedicionarios anteriores el poder para cobrar peaje en la boca de Río de la Plata, el 1^a de junio del año 1586 registra en el Libro de Tesorería, el primer cobro de derechos aduaneros, cuando arribara a Buenos Aires con mercaderías procedentes del Brasil la carabela “Nuestra Señora de Rosario”, al mando del capitán Alonso de Vera. Por Res. 794/62, de la Ex - Dirección Nacional de Aduanas, fue instituido el 1^a de junio como “Día de la Aduana”, para recordar precisamente esa fecha.

13) Sí.

14) Reuniones; eventos. En el caso de los varones cuentan con el campeonato de fútbol. Si bien no es de AFIP entiendo que es una actividad integradora.

15) Puede ser fructífero como no.

16) Falta de contracción al trabajo

17) Sí recuerdo el personaje, sigue están presente ese prejuicio.

18) A disposición del usuario, desarrollando con compromiso la tarea diaria.

19) Pueden darse ambos casos.

20) Un sabueso.

21) Uniformaría al personal. Exigiría conocimientos de distintos idiomas y obligaría el aprendizaje de inglés y/o portugués.

1) Pablo Sebastián.

2) El sentimiento fue de alegría porque no tenía estabilidad laboral previa.

3) Si bien no formé parte “estable de un organismo”, he tenido la experiencia en trabajos de docencia e investigación en Universidades Públicas. La diferencia existe en el hecho de que al tratarse de ámbitos más reducidos –a nivel corporación si se prefiere-, los objetivos eran más claros y tangibles.

4) Las primeras relaciones, como en cualquier aspecto involucró las interpersonales de conocimiento básico. La afinidad (entiendo que se refiere al conocimiento previo al ingreso en la AFIP) era nula. Con el transcurso del tiempo las relaciones actuales han ido cambiando en un sentido ampliamente positivo.

5) Siete años.

6) No estoy alcanzado por estas preguntas.

7) Como entré directamente a la Aduana, conozco únicamente ese ámbito, y por lo tanto no podría responder a esa pregunta de manera objetiva. Sin embargo, a simple vista, de tener que trabajar en DGI, me sentiría extraño porque sería comenzar nuevamente el proceso de conocimiento de hábitos y costumbres de la DGI, que imagino no deben ser similares a los de la DGA.

8) Institucionalmente me reconozco como empleado de la AFIP. Tal vez eso tenga que ver con el hecho de que ingresé al organismo cuando era AFIP. Por costumbre, no puedo negar que de a poco se tornó difuso el reconocimiento de pertenecer a la AFIP y que con el correr del tiempo el sentido de pertenencia innegablemente es el de formar parte de la Aduana.

9) Sí. Porque entiendo que la representación sindical es necesaria y porque no resulta justo beneficiarse de aquellas mejoras que pueda lograr el sindicato (me refiero a aquellas que recaen en la totalidad del personal de Aduana) y no formar parte de él.

10) Desde una visión institucional AFIP, entiendo que debería existir un único convenio actualizado. Expectativas aún no las tengo y supongo que las tendré cuando madure más el proceso de transformación que viene atravesando la AFIP.

11) No lo conozco en profundidad. Lo poco que sé del mismo es que fue una iniciativa impulsada desde Recursos Humanos de la AFIP para trabajar el sentido de pertenencia que los empleados de la institución debieren tener.

12) El día de la AFIP es el 14 de julio. Una buena iniciativa, que se hace en menor medida, sería que la gran mayoría de los empleados en la AFIP de todo el país, el 14 de julio dé charlas sobre la institución (misión, objetivos, estructura, etc.) en todos los niveles de educación; inicial, primario, secundario y universitario. Estimo que es una manera sana de dar a conocer qué es la AFIP dado que la comunidad en general no sabe como está formada, sus tareas, etc. Y estamos hablando de la institución más grande (número de empleados, aduanas, agencias) del país.

13) Desde luego que sí.

14) Todas aquellas que fomenten más el colectivismo y menos el individualismo que prevalece.

15) Si, totalmente. Entiendo que una mega organización como lo es la AFIP debería trabajar fuertemente sobre esos puntos.

16) Lamentablemente permanece enraizada en el ideario colectivo una imagen negativa y de ocio permanente en el “ser” del empleado público.

17) Permanece vigente el personaje. No obstante, no se puede dejar de decir que afortunadamente no es lo que abunda porque de lo contrario las cosas no funcionarían para nada bien. La opinión pública mantiene vivo ese estereotipo y estimo que su desaparición

llevará muchos años de trabajo continuo e ininterrumpido por parte de las instituciones públicas.

18) Un empleado como el del sector privado pero con el plus de servicio que no lo requiere la totalidad de la actividad privada.

19) Dado que desde mi lugar dentro del organismo me muevo en un sentido de mejoría personal y colectiva, si lo negativo es veraz, no me molestaría en absoluto.

20) Es positiva. Lo digo en función de comentarios de profesionales que no forman parte de la AFIP pero que por sus actividades laborales, mantienen relaciones principalmente con la DGI y en menor medida con la DGA, y reconocen avances en la institución en cuanto a la atención al público, facilidades y celeridad de trámites por incorporación de recursos informáticos.

21) Lo que hago desde que ingresé a la AFIP; trabajar siendo ético, moral y honesto primero conmigo mismo y en consecuencia con la institución. Sin lo primero, no se logra lo segundo y se daña a la institución.

1) Simón.

2) Alegría, ya que fue mi primer trabajo

3) Ministerio de Economía, Dirección de Importaciones. La principal diferencia significativa fue la remuneración más elevada y en su totalidad en blanco. También debo destacar que me impresiono mucho la constante capacitación que me brinda la AFIP respecto a otros organismos en los que trabaje así como también la posibilidad de crecimiento dentro del organismo, estas son algunas de las virtudes que mas destaco.

4) No la relación con mis compañeros siempre fue buena, la integración fue casi inmediata y con el tiempo diría que se acrecentó.

5) 7 años

6) No puedo responderte estas.

7) Por mi orientación profesional (Lic. Comercio Internacional) no me sentiría a gusto trabajando en la DGI.

8) La verdad que en estos últimos años me siento más identificado como empleado de la Aduana, un poco por los motivos expuesto anteriormente, las posibilidades de crecimiento, capacitación constante y tengo la suerte de desempeñarme en un área donde me siento muy a gusto con el trabajo que se realiza.

9) Si, en principio porque lo sentí como una obligación, al entrar todo el mundo me aconsejó que lo haga porque es importante contar con su apoyo en determinadas situaciones. Pero actualmente creo que es necesario estar representado y tener un espacio donde poder volcar las inquietudes que uno puede llegar a tener como empleado

10) No, no estoy de acuerdo. Creo que los organismos tienen funciones diferentes, con responsabilidades diferentes e incluso modalidades de trabajo muy disímiles, por lo tanto creo que no sería apropiado una fusión de los convenios. Creo que las repercusiones no serían buenas y por mi parte no me genera demasiadas expectativas.

11) No lo conozco.

12) No se cuando es el día de la AFIP, si se cuando es el día del Aduanero, 1 Junio y creo que nos deberían reconocer ese día como a los bancarios, a los trabajadores de ministerios, a los municipales, etc.

13) Sí totalmente.

14) Cualquiera que sirva para la integración del grupo, charlas cursos, etc.

15) Si.

16) La percepción del común de la gente sobre el empleado público es muy mala, la mayoría piensa que trabaja poco, no tiene responsabilidades, ni problemas, toma mate todo el día, entra cuando quiere y se va cuando quiere, entre otras cosas.

17) No justamente esa es la imagen que tiene la gente del empleado público.

18) Creo que el “servidor publico” como tal, tiene justamente una responsabilidad mayor a la de cualquier trabajador porque debe tomar conciencia que vela por los intereses del estado en su conjunto y de gran parte de la sociedad, por lo tanto debería desarrollar su tarea con un mayor grado de compromiso y responsabilidad.

19) La sensación es de enojo, bronca porque lamentablemente siempre sucede lo mismo, meten a todos en la misma bolsa. Respecto a la veracidad de los mismos, creo que hay un poco de todo pero sinceramente muchas veces son ciertas, lo que genera que uno se sienta mal, en mas de una ocasión me sentí incomodo al decir en el lugar donde trabajo por estos motivos.

20) En los últimos 10 años personalmente creo que la imagen del organismo creció muchísimo, teniendo una imagen muy positiva, e incluso creo que se logro en gran parte cambiar el concepto d gran parte de los argentinos respecto a la AFIP y a su actividad recaudatoria, sin embargo creo que este ultimo tiempo, sobre todo este ultimo año, debido a ciertas medidas implementadas desde el organismo, esa imagen positiva hoy se encuentra debilitada.

21) Desde mi lugar lo que haría y hago en parte, es tratar de inculcarle a la gente que me acompaña que estamos en una repartición del estado muy importante, donde se realizan actividades que realmente contribuyen al bienestar de la Nación y que hemos logrado una estabilidad laboral y una remuneración mas que aceptable para el mercado argentino, por lo tanto debemos ser responsables y agradecidos y cuidar lo que tenemos tratando de dar una imagen positiva de la Administración.

1) Georgina.

2) Estaba contenta porque sabia que se trabaja tranquilamente.

3) Mis trabajos anteriores fueron en comercios. Nunca estuve en el Estado hasta que ingrese a la Aduana. Antes era empleada de ventas ahora trabajo como profesional.

- 4) En un principio me costó la adaptación porque yo era más chica y más inmadura, en la actualidad me siento mucho mas integrada, se cómo “moverme”.
- 5) Ingrese en julio de 1999, como pasante pero en planta en julio de 2002. Unos 14 años.
- 6) No es mi caso.
- 7) No hay diferencias en las formas de trabajo entre las personas que vinieron de DGI respecto de los que son de DGA
- 8) Me gusta decir más que estoy en la Aduana, ya que la gente cree que la AFIP es solo DGI y asocian eso solo con impuestos y mi trabajo no tiene tanta relación con impuestos ya que soy Licenciada en Química y trabajo en un laboratorio.
- 9) Sí, porque tiene ciertos beneficios sociales (turismo, etc.).
- 10) No tendría problemas en que hubiera una fusión mientras se mantuvieran las mejores cosas de ambos.
- 11) No.
- 12) No lo recuerdo.
- 13) No me interesa.
- 14) En el caso de la parte de técnica seria bueno tener la posibilidad de acercar de alguna manera el sueldo al área operativa, eso haría que no tanta gente quiera irse a esa área.
- 15) Sí.
- 16) Todavía cree que no trabajan.
- 17) Todavía en algún lugar hay algo de eso.
- 18) Que sirva para ayudar.
- 19) Trato de tomar con “pinzas” todo lo que se escucha o se lee, no solo lo que se dice sobre la AFIP.
- 20) Creo que mejoro mucho respecto a la celeridad y practicidad de trámites.

21) Tratar de que todo lo que se haga pueda demostrarse para que no queden dudas al respecto.

1) Norma.

2) A pesar de ser muy joven cuando ingresé (a los 18 años en el año 1971), es decir hacía 1 año que había salido de la secundaria, me dí cuenta de que había tenido mucha suerte. Entré por concurso, o sea más satisfacción.

Esa sensación también me la hacía notar mi familia, reconociendo el tipo de Institución a la que había logrado ingresar.

3) Ingresé a la Dirección Nacional de Aduanas. La diferencia con la actual es, en principio, que desde hace unos 20 años la Aduana se ha nutrido de autoridades políticas a pesar de algunas muy pocas de carrera.

La otra diferencia se dan por los cambios que tuvo el comercio internacional, producto de las políticas económicas, como así también la Aduana actual esté hecha por personas que son de una generación totalmente distinta de la del 70. Ni mejor ni peor, distinta.

Otra diferencia es que desde hace más o menos el mismo tiempo el cambio la generó la profesionalización de la carrera que le ha hecho en algunos aspectos cambiar el nivel, es decir le hizo muy bien.

4) Siempre la relación con mis compañeros fue muy buena al grado de dejar amigos en cada oficina por la que pasé. Cambió a hoy por los motivos que expresé en la respuesta 3. La sociedad cambió. Laboralmente había otros parámetros para medir las relaciones humanas.

5) 42 años.

6) a) Sentí en los primeros tiempos que era una formalidad, luego se comenzó a notar la integración muy desprolija, pero creo que fue algo positivo a nivel de control, no desde lo laboral/gremial/relaciones humanas.

b) Sigo identificándome únicamente con la Dirección General de Aduanas. Aun teniendo mi esposo empleado de la Dirección General Impositiva.

c) Fue una invasión que las propias personas hicieron que se vea negativa en algunos casos. Algunos se sentían muy conoedores de la materia aduanera y no es fácil en poco tiempo poder lograrlo, por lo tanto se ocuparon jefaturas vacías de conocimiento, pero si de autoridad.

7) Creo que no me hubiese sentido bien, ya que el tema es totalmente distinto y es en función de eso que la forma de trabajar es distinta. Sumale que no soy profesional, es decir que me iba a costar mucho más.

8) Soy totalmente aduanera. La quiero mucho y al trabajo que hago. Me esforcé mucho para llegar a lo que soy acá adentro. Pero la aduana me retribuyó con mucho no sólo por el sueldo, me dio amistades, formación, criterios, valores laborales y humanos.

9) Si estoy afiliada al SUPARA. Porque vengo de la generación que los gremios eran un apéndice del trabajo y sumamente necesario a todos fines. Se sabía que con la unión de los compañeros, la fraternidad, solidaridad y lucha se podían lograr beneficios, conquistas, a pesar de sus autoridades sean buenas o no tanto.

10) No llego a saber exactamente si es conveniente, pero creo que no sería bueno, por lo que ya dije de las tareas distintas, profesión, tipo de gente.

11) No lo conozco.

12) No lo recuerdo. Yo conmemoro el día del aduanero. No sentiría el festejo. Igual que el simple acto que se puede practicar aún en nuestra oficina.

13) No me parece que esas actividades lleven a buen término. Si fuera en los grupos de las propias oficinas sí.

14) El ejemplo dado por las Jefaturas, la charla permanente, la participación, el escuchar al otro.

15) Sí. Pero no creo que esas actividades hayan tenido resultados positivos en general.

16) Al empleado público se lo tiene como un “ñoqui” y al empleado público “aduanero” un bacán, corrupto, apretador.

17) Totalmente real “Flora”. Probablemente se de más en otros organismos que no son la Aduana. Organismos de menor nivel jerárquico. No me parece que cada vez sea más real, pero vuelvo a repetir, no para la aduana, ni DGI

18) A un trabajador que como cualquier otro es responsable, criterioso, ético, honesto, cumplidor. No debiera haber diferencia entre “Servidor Público” de repartidor de soda.

19) Como me siento con mi corazoncito aduanero me genera bronca que por unos pocos, que existen en cualquier empleo, se ensucie a los que hacen las cosas bien, son cuestiones políticas que sirven para bajar o cortarle la carrera política a ciertos personajes.

20) Esencialmente creo que tiene imagen de organismo serio, que tiene gente que sabe la función que debe llevar adelante. Por supuesto que siempre está la porción que se muestra en la galería.

21) Trabajar a conciencia, aprendiendo siempre respetando y haciendo que nos respeten principalmente nuestras autoridades, sabiendo para que estamos, defendiendo nuestras funciones, tareas ante otros organismos, integrándonos entre todos los compañeros. La imagen de la Institución está dada por el ambiente interior de la misma, de ahí la necesidad de la unión de los compañeros.

1) Julio T.

2) Nada en especial pues el Estado me buscó por mi especialidad y no a la inversa. Con el tiempo me di cuenta que el Estado era un Patrón muy difuso y eso traía ventajas en el quehacer diario comparado con el trabajo de colegas que estaban en la privada. No hubo hasta 1975 grandes diferencias con lo privado.

3) Primero y único la Aduana luego AFIP.

4) En los primeros años estaba muy aislado en el Laboratorio y era un mundo dentro de otro mundo que no se cruzaban. Luego me sacaron del laboratorio y entre en el mundo aduanero habitual. Me di cuenta que ahí había que cuidarse mucho de las relaciones y

descubrí muchos jefes que no merecían ser jefes. Justo es decir que la mayoría se lo merecían. Tuve afinidades según la gente. Lo igual tiende a juntarse con lo igual: afinidades, políticas, etc.

5) 40 años.

6) a) La Aduana era un desastre en los aspectos administrativos, en especial gestionando recursos y personal. La AFIP me entusiasmó pues me di cuenta que como ente administrativo tenía una cultura inmensamente superior a la Aduana y se venía la revolución informática que solo se podría realizar con la AFIP. Así ocurrió. Por otro lado la política de amigos era más restringida y se avanzaba en lo profesional muy rápido si servías.

b) Cambió mucho pues fui del primer grupo que fue centralizado para hacer el sistema Maria. La Aduana lo manejó años sin llegar a nada.

c) Cuando se usó como castigo fue espantoso, pero había aduaneros que solo boicoteaban la fusión. Incluso Jefes. Sinceramente Menem nos uso de excusa para joder a Cavallo y nos hizo a la larga un gran favor aunque lamentablemente usó la herramienta de sumariar aduaneros injustamente.

7) El alma de la Aduana es aquí y ahora. Si las mercaderías se van mal no se recuperan. El objeto de trabajo de la Aduana se toca; el objeto de trabajo de la DGI es virtual. En la DGI siempre se puede rectificar, en la Aduana no.

El mundo técnico aduanero es distinto al mundo técnico DGI. Si la pregunta se refiere a un área DGI me hubiera sentido muy mal. Pero trabajé en áreas centrales AFIP muy bien. No confundir DGI con AFIP central.

8) Me reconozco AFIP. Tienen más conciencia institucional que los aduaneros. Estos solo ven sus zapatos.

9) Si porque es el único sindicato.

10) Estoy de acuerdo pues dos convenios es irracional. Hoy pienso que si lo hacen al estilo de este gobierno pierden los empleados. No se hizo porque algún sindicato tiene miedo de morirse.

11) No tengo conocimiento al respecto.

12) El día del decreto de fusión.

13) Si las hubiera, claramente.

14) Poner jefes con merito y un poco de política. No al revés como se hace hoy.

15) Lo mismo que respondí en la 13).

16) Hoy “La...\$%&##\$%...!!!!”, nada bueno. Antes no era así

17) Hay que ir al Banco Nación y son todas/todos flora. Depende mucho del lugar y quien lo gestiona. La Aduana hoy es igual.

18) De servidor nada, pues me pagaban. Lo que si mucha conciencia que mi gestión repercutía en un montón de gente que en definitiva me pagaban el sueldo y ellos eran los dueños y no el poder de turno. Y tuve cargos muy importantes institucionalmente.

19) Hay de todo. Yo tengo mejor información y puedo analizar.

20) Hoy mas mala que de costumbre y hay fundamentos. Te aconsejo que le preguntes a los despachantes.

21) Trabajar a conciencia como lo hice siempre.

1) Víctor.

2) Lo tomé como cualquier otro trabajo, nada especial.

3) Administración Nacional de Aduanas. La diferencia que percibo principalmente es la evolución tecnológica.

4) Había cierto recelo para con los nuevos, hay que aclarar que fue un ingreso masivo casi un 60 o 70% del total de la plantilla que era aproximadamente de 3000 o 3500 empleados. Había más afinidad entre los nuevos que con los viejos, pero al tiempo cambió.

5) 20 años.

6) a) Creo que se unieron dos organismos no compatibles, uno es recaudador (DGI) y el otro contralor (Aduana).

b) No, siempre me sentí parte de la Aduana.

c) Me da la impresión que la gran mayoría fue por castigo y no porque quisiera el empleado.

7) Son dos organismos con distintos temas, por lo tanto creo que sería volver a empezar.

8) No trabajé en otro lado que no fuese Aduana, por lo tanto me reconozco aduanero.

9) No.

10) Me parece que mezclar los convenios sería como la fusión de los organismos, y no sería beneficioso para nosotros.

11) No.

12) No recuerdo.

13) La verdad que no.

14) Las actividades pueden ser muchas, pero creo que lo más importante es que cada uno trate de tener buena predisposición para con sus pares.

15) Sí, sería interesante conocer personalmente aquel con que hablás a diario y está a miles de km.

16) Persona que no va a tratar de solucionar su problema o aclarar su inquietud.

17) En algunos casos se identifican con ciertos empleados.

18) Aquel que trata dentro de la normativa brindar soluciones a los problemas planteados, o aclarar dudas e inquietudes de los administrados.

19) Eso se toma con pinzas porque no todo es tan malo y no todo es tan bueno. Hay que ver muchas cosas para analizar los comentarios.

20) En este momento creo que tiene una imagen intimidatoria para los administrados.

21) Brindar soluciones a los problemas planteados, o aclarar dudas e inquietudes de los administrados. Tratar de que este se vaya sintiendo que fue escuchado y que recibió la información requerida.

1) Marta.

2) Ya no me acuerdo, fue hace 41 años.

3) la Dirección General Impositiva.

4) No creo que haya cambiado, siempre tuve buenas relaciones con mis pares.

5) 41 años de antigüedad.

6) a) La verdad es que no tuve ninguna sensación al respecto.

b) No sentí cambios.

c) Creo que recibimos a los agentes de la aduana con la mejor onda.

7) Nunca fui a un área de aduana, siempre estuve en Capacitación, antes como después de la fusión.

8) Me reconozco como empleada de AFIP. Como te decía antes, no estoy en área operativa, por lo que no se nota la diferencia.

9) Sí.

10) A mi me gustaría que se haga lo mejor para nosotros.

11) No.

12) No lo tengo presente, pero sin trabajar estaría bien.

13) Obvio.

14) No respondió.

15) No, a esta altura del partido no me gustaría.

16) No respondió.

17) Eso fue olvidado ya.

18) Eso, brindar un servicio.

19) A veces sí, a veces no.

20) No respondió.

21) Trabajar.

1) Liliana.

2) No responde.

3) DGI.

4) Muy buenas y siguen de la misma manera.

5) 35 años de antigüedad.

6) a) Para mí nada cambió.

7) Ninguna diferencia, aquí en capacitación hay empleados de los dos organismos.

8) Me siento empleada de la AFIP.

9) Sí, por tradición.

10) Me da lo mismo sinceramente.

- 11) No.
 - 12) el 14 de julio.
 - 13) Sí.
 - 14) No tengo idea.
 - 15) No responde.
 - 16) Supongo que un ñoqui.
 - 17) No creo que haya cambiado esa idea del personaje vago y agresivo.
 - 18) Dar un servicio para la sociedad.
 - 19) Muchas verosímiles.
 - 20) Para mí es mala.
 - 21) No responde.
-

- 1) Jorge.
- 2) Fue una emoción muy grande y una responsabilidad y respeto. Ante todo soy hijo de aduanero, y conservo en la actualidad los códigos: “ver, oír y callar”. Cosa que en la actualidad se perdió.
- 3) La Aduana Nacional, a la que se defendía a capa y espada, contra viento y marea. La AFIP no es la aduana, y me da vergüenza como son los empleados nuevos que se quieren llevar a todos por delante. Pero la culpa no es del chanco sino de quien le da de comer, la culpa es de la jefatura de División o Departamento que no les marca los límites. Antes no se le iba a contestar de mala manera a un jefe, ahora los putean “boludo de acá o de allá”.
- 4) Si que cambió. Antes había más sinceridad. Se protegía más al compañero. Ahora se trata de “cagar” para poder ascender.

5) 42 años de servicio y bien llevados “sin meter la mano en la lata”. No hay como dormir tranquilo a la noche, nunca tuve necesidad de apretar a nadie para atender al usuario del servicio aduanero. Las distintas jefaturas pueden estar orgullosas de mí accionar en la institución.

6) a) Cuando se fusionó el organismo me daban ganas de llorar. La AFIP sirve para sustentarse con los sueldos de los trabajadores del Estado, no saben nada de decretos aduaneros, sí de mandar paracaidistas con jefaturas de altos cargos políticos.

b) Sí, por supuesto, me sentí usado y maltratado con todo lo que hice para que la aduana pudiera salir adelante, trabajando con lluvia y barro, con sol abrasador, en puerto nuevo precintando contenedores semanas enteras sin poder ir a mi casa. Eso es sacrificio.

c) Me causa mucha lástima, vienen con otro horizonte, que no es el aduanero. Y los aduaneros que van al otro bando los relegan y los hacen pagar derecho de piso a esta altura del partido.

7) Sinceramente creo que no podría trabajar en otra área que no sea aduana. Me sentiría como “sapo de otro pozo”. Sí que hay diferencia, es otra cosa que en la aduana no se puede comparar, es más operativo.

A la gente de DGI se los recibe bien, se trata de enseñarle toda la actividad aduanera. Pero hay algunas personas que no quieren aprender, vienen con otra mentalidad. Eso es desgastante causando mucha fatiga, y dolores de cabeza.

8) Como empleado de Aduana. Es lo que hice toda mi vida porque aprendí a tratar al turista como corresponde, como si estuviera en su patria.

9) Sí porque pienso que es la única forma de hacer valer los derechos y poder hacer reclamos si lo hubiere, con fuerza respaldada por la comisión directiva del mismo.

10) No porque a esta altura del partido no sería conveniente a mi forma de ver las cosas. Tendría incertidumbre y desazón.

11) No lo conozco, tendría que saber más al respecto para dar una opinión veraz y precisa al respecto.

- 12) Desconozco por eso no puedo opinar.
 - 13) SI me llamaran a participar seguro que sí.
 - 14) Tener más aplicación al trabajo, más respeto y obediencia.
 - 15) Sería muy conveniente.
 - 16) Creo a mi forma de ver, que el usuario y/o público, quieren que le solucionen sus problemas personales de cualquier forma y eso no es así. Hay formas y resoluciones para cada caso que se tienen que aplicar y hacerlas cumplir.
 - 17) Eso es algo que algunas personas lo hacen para sacar algún provecho propio, no es conveniente obrar de esa manera. Hay que guardar la cordura y atender de la mejor manera rápida y eficazmente.
 - 18) Hay que tratar de brindarse de la mejor manera posible, siempre dejando de lado los problemas personales fuera de la institución y poner el mejor semblante y buena predisposición hacia el usuario.
 - 19) Yo no creo todo lo que digan. Pienso que si uno está dentro de este ámbito tiene que ser lo más honesto posible y poner el lomo para tratar de sacar toda las cuestiones y llevarlas adelante.
 - 20) El organismo siempre es el mismo, no cambia. Lo que cambian son los empleados que por desconocer leyes y decretos, resoluciones, trata de hacer las cosas como le parece y eso no está bien.
 - 21) Trataría de poder formar a la gente dándoles cursos tanto en la parte operativa, como administrativamente. Pienso que de esa forma se podría llegar a algo productivo. No puede ser que lleguen a áreas operativas y no tengan noción de lo que están haciendo, como así también administrativamente. Hay que mamar el código aduanero, ser expeditivo y no llevar problemas a las jefaturas, sino soluciones.
-

1) Alejandra.

- 2) Siempre trabajé para empresas del Estado, no me causó ninguna reacción distinta.
 - 3) Líneas Aéreas del Estado. Son áreas totalmente distintas. Aquí tareas netamente administrativas (AFIP-DGI). En el otro me desempeñaba como secretaria.
 - 4) Las relaciones como mis compañeros son de una gran familia. Pero cambión en la actualidad.
 - 5) 5 años.
 - 6) Soy bastante nueva, no puedo opinar.
 - 7) No puedo decir nada porque no fue mi caso.
 - 8) Me considero de AFIP DGI.
 - 9) Sí, por tener algunos beneficios que me parecen interesantes.
 - 10) Sí estoy de acuerdo. Sería de gran provecho para la AFIP.
 - 11) No lo conozco.
 - 12) 14 de julio. Dándole el día al personal.
 - 13) Sí.
 - 14) No contestó.
 - 15) Sí.
 - 16) No contestó.
 - 17) No contestó.
 - 18) Aquella persona que está al servicio de la comunidad.
 - 19) No contestó.
 - 20) No contestó.
 - 21) No contestó.
-

Modelo Cuestionario N° 2 (Para empleados provenientes de AFJP).

Cuestionario

- 1) Nombre.
- 2) Antigüedad en el ámbito laboral privado
- 3) ¿Cómo vivió la reestatización de las jubilaciones?
- 4) ¿Que sintió al ingresar a trabajar por 1° vez para el Estado?
- 5) ¿Qué diferencias percibe respecto al ámbito privado en cuanto condiciones laborales, infraestructura, y tecnología?
- 6) ¿Estuvo predispuesta/o al traspaso al ámbito público? ¿Hubiese preferido mantenerse trabajando en relación de dependencia privada?
- 7) ¿Recuerda cómo percibía las relaciones con sus compañeros anteriormente? ¿Qué grado de afinidad compartía? ¿Esto cambió en la actualidad?
- 8) ¿Está afiliado al sindicato de su gremio? ¿Por qué?
- 9) ¿Participaría en actividades integradoras para mejorar la fluidez en el trabajo y las relaciones con sus pares? ¿Por qué?
- 10) ¿Qué actividades considera que pueden ayudar a mejorar el clima laboral?
- 11) ¿Le gustaría que se realizaran actividades federales como conferencias o seminarios que fomenten la cultura organizacional el trabajo en grupo y que aporten el contacto con compañeros de otras áreas y ciudades?
- 12) ¿Qué cree que concibe el público en general por “empleado público”?
- 13) ¿Reconoce como verosímil aquel famoso personaje de Antonio Gasalla, la empleada pública de delantal celeste “Flora”? ¿Considera que este prejuicio y estereotipo ya fue desterrado de la opinión pública?

- 14) ¿Qué concibe Ud. por empleado público?
- 15) ¿Qué sensación le provoca cuándo se entera a través de los Medios Masivos de Comunicación de cuestiones negativas en torno a la Institución? ¿Las reconoce como verosímiles o difamatorias?
- 16) ¿Qué imagen cree Ud. que ofrece el Organismo?
- 17) ¿Qué haría Ud. desde su lugar de trabajo para realizar aportes que mejoren la imagen de la Institución?
- 18) ¿Conoce el Programa de Integración Cultural AFIP (ProICA)? En caso afirmativo, ¿conoce las actividades realizadas? ¿Qué opinión le merece? ¿Qué cree que le hace falta?

Respuestas Cuestionario N° 2.

- 1) Jesica.
- 2) 3 años.
- 3) Como un cambio positivo.
- 4) Fue un desafío porque era un cambio total de tipo de trabajo en todos los aspectos, lugar, tarea, compañeros y empleador sin haberlo buscado.
- 5) Las condiciones laborales en el Estado son mucho mejores, ya que las empresas “te explotan” todo lo que pueden y el Estado no te exige tanto y el sueldo es mayor (aunque esto depende de la tarea que cada uno desempeña). Respecto a la infraestructura y tecnología en el ámbito privado se invierte mucho más en el confort y herramientas del empleado. Cuando trabajaba en la AFJP tenía un escritorio y PC para mi, café y maquina de golosinas, pero trabajaba a full y me pagaban poco. Ahora en el Estado hay que arreglárselas con las herramientas de trabajo pero trabajo a mi ritmo y tengo un buen sueldo.

- 6) Sí, estuve predispuesta.
 - 7) Tenía buena afinidad y hasta hice amigos y eso se mantiene, no cambió. Más que nada depende de cada uno.
 - 8) El convenio es el de empleados de AFIP. Estoy afiliada al sindicato AEFIP.
 - 9) Si participaría.
 - 10) Reuniones fuera del ambiente laboral.
 - 11) Sí.
 - 12) Creo que en general hay un prejuicio de que el empleado Estatal no trabaja y no tiene ganas de hacerlo, lo cual no es para nada cierto. La gente trabaja como en cualquier lado. Personas que ocupan puestos de trabajo y no hacen lo que se debe hay en todos los ámbitos.
 - 13) Creo que Floras sigue habiendo, pero para nada es la generalidad. No considero que se haya desterrado del todo ese prejuicio
 - 14) El empleado público es un trabajador que tiene una mayor tranquilidad en cuanto a su estabilidad laboral y sueldo y que tiene que lidiar con los prejuicios de algunas personas de la sociedad y con la falta de herramientas e insumos que provee su empleador
 - 15) De acuerdo a la veracidad de lo que se informe. Cuando se da información que no es cierta la reconozco como difamatoria.
 - 16) Creo que en líneas generales da una imagen positiva.
 - 17) No trabajo en contacto con el público. Pero cuando hablo sobre la Institución doy una imagen positiva. Por más que sepa que haya cosas que no funcionan como deberían no hablo mal del Organismo.
 - 18) No.
-

1) Cintia.

- 2) 10 Años.
- 3) Con mucha incertidumbre y algo de pesar por haber creído que se iba a respetar el marco legal establecido con anterioridad en la creación de las mismas. Aunque me fue beneficioso el cambio laboral.
- 4) Me sentí muy cómoda ya que el trato fue ameno y había compañeros de las ex AFJP en el proceso de ingreso. Además de que nadie me hizo sentir la diferencia por venir de una empresa privada y el derecho de piso fue menor del esperado.
- 5) Son menos estrictos en algunas cuestiones laborales pero las reglas no son iguales para todos. Se implementan teniendo en cuenta conocidos, amigos e influencias.
- 6) Estuve predispuesta y no hubiera preferido mantenerme trabajando en relación de dependencia privada.
- 7) El grado de afinidad era bastante bueno, aunque como siempre con alguna gente te llevás bien y con otra no. En su mayoría no cambió.
- 8) Sí estoy afiliada porque al no haber una regla para todos es necesario a veces que alguien interceda por uno, con una mayor influencia de la que uno puede tener.
- 9) Sí participaría. Porque todo lo que es para mejorar es bien recibido.
- 10) Reuniones para unificar criterios en donde se pueda decir realmente lo que se piensa sin que después se tome como forma de reprimenda. Y que las mismas se tomen en cuenta para mejorar.
- 11) Sí, es bueno mejorar la sinergia laboral.
- 12) Que no se trabaja lo suficiente. Aunque esa creencia no sea del todo cierta.
- 13) En algunos casos es muy verosímil. Por eso no creo que haya sido desterrado de la opinión pública. Aunque se está trabajando para mejorar esto.

14) Un empleado al servicio de la comunidad y no solamente al servicio de un interés capitalista privado. Con mayores obligaciones por ser el mismo un integrante de dicha sociedad. Con las obligaciones morales y cívicas que esto conlleva.

15) La sensación es que todavía hay mucho que mejorar pero desde lo humano se está intentando. Algunas son verosímiles y otras no.

16) Un Organismo en constante proceso de cambio, con todo lo que esto conlleva.

17) Hacer mi trabajo lo mejor posible cumpliendo con mi parte en dicha Institución.

18) No.

1) María Sol

2) Tres años y 10 meses

3) Con mucha angustia e incertidumbre, ya que en el trabajo no nos daban información de que iba a pasar con nuestros puestos y nadie nos decía nada. Nos íbamos enterando a través de los medios lo que estaba pasando y había mucho miedo y malestar por no saber con seguridad que estaba sucediendo.

4) Miedo por el cambio, como si hubiera cambiado de trabajo y empezado en un lugar nuevo, independientemente que sea en el Estado o no. A medida que pasaban los días también aparecía la sensación con algunos compañeros de rechazo por venir del ámbito privado.

5) Al principio muchísimas. Los primeros 8 meses de trabajo yo no tenía ni escritorio ni computadora propia, teníamos que turnarnos entre seis compañeras para poder usar la computadora. Lo mismo con los implementos de trabajo, la mayoría de los ex AFJP nos traíamos esos elementos de nuestros anteriores trabajos. Con respecto a la tecnologías, también muy retrasados.

6) Sinceramente sí estuve predispuesta. Siempre relacioné el trabajo en el ámbito público a estabilidad laboral y seguridad en ese sentido, cosa que no ocurría en el ámbito privado, en

el cual en el último año había visto muchísimos despidos. Por mi cuenta ya había estado preguntando cómo habían entrado a trabajar en el Estado para ver si había alguna posibilidad de que pudiera ingresar, pero las respuestas siempre eran que era muy difícil y casi imposible de entrar si no tenías un “padrino”. Con respecto a si hubiera preferido mantenerme trabajando en relación de dependencia privada, creo con lo que contesté anteriormente quedó bastante claro que si bien era más cómodo este ámbito con respecto a adelantos, tecnologías, infraestructura y demás razones, prefiero ampliamente la seguridad laboral y la remuneración del ámbito público.

7) En la AFJP, la mayoría de mis compañeros eran de mi misma edad y se creaba un clima de compañerismo más parecido a la amistad, dentro y fuera de la oficina. Un cambio muy grande cuando ingrese al Estado es que la gran mayoría de mis compañeros son mucho mayores que yo y están en un ciclo vital diferente al mío, por lo que me relaciono de una manera totalmente diferente a como lo hacía con mis anteriores compañeros.

8) Si, y la razón fue por miedo. Apenas empecé a trabajar en esta oficina se me acercaron dos delegadas y me dijeron que después de que se calmara un poco la situación del ingreso de los ex AFJP, iban a despedir a la mayoría porque no se podían hacer cargo de tantos empleados y que si no estaba agremiada, seguramente correría esa suerte.

Tiempo después me di cuenta que eso era una mentira Así que estoy considerando desafiliarme ya que en mi experiencia y en la de los compañeros que me rodean lo único que los gremios han hecho por nosotros es descontarnos el 3% de nuestro sueldo.

9) Si lo haría, de hecho pienso que serían muy beneficiosas. En mi oficina hay mucha división y malestar, lo que genera fallas a la hora de trabajar y muchas veces poca eficiencia en las tareas e incrementa el ausentismo entre otras cosas. Considero que cuando entre a trabajar en el Estado hubo un gran choque entre distintos modos de trabajar, se generó mucho rechazo por el ritmo que llevábamos los empleados que veníamos del ámbito privado y después de cuatro años, hay momentos en los que se sigue sintiendo la diferencia que muchos quieren marcar.

10) Cualquiera que integrara un poco los subgrupos que se forman dentro de cada sector, quizás alguna reunión mensual después del horario de atención al público así todos podrían asistir, en la que se plantearan problemas de cada sector o en general.

11) Sí, estaría interesante.

12) Considero que el público en general tiene una imagen negativa del “empleado público”, suelen decir que somos ñoquis, que no trabajamos, que ellos “nos” pagan el sueldo, etc.

13) El personaje de Antonio Gasalla es una parodia del empleado público, y como toda parodia, exagera aspectos al extremo para lograr el efecto cómico. Obviamente que no lo considero verosímil, ya ciertas características se pueden ver en muchos empleados y no solamente en el ámbito público, sino también el privado, creo que lo que representa tiene más que ver con la atención al público en general independientemente de que tipo de relación de dependencia se tenga. Con respecto a si considero que este prejuicio y estereotipo ya fue desterrado de la opinión pública, bueno, creo que como contesté en la pregunta anterior, no fue desterrado ni creo que lo vaya a ser pronto.

14) Antes de trabajar en el Estado, compartía los mismos prejuicios de los que hablaba en las otras respuestas. Estando en la posición que estoy ahora, en la que conozco realmente este ámbito por estar inmersa en el mismo, puedo decir que concibo al empleado público del mismo modo que al privado en general, porque en particular hay todo tipo de empleados trabaje en el ámbito que trabaje. Están los responsables, los irresponsables, los que piensan en que hay una persona detrás de un trámite y hacen lo posible por acelerarlo, están los que no les importa más que cobrar el sueldo independientemente de si hacen bien su trabajo o no, etc. Así como veo todo esto en el ámbito público, de la misma forma lo veía cuando trabajaba en al ámbito privado.

15) Algunas si y algunas no, hay mucho prejuicio pero hay mucho de cierto también.

16) Estos últimos años estuvo cambiando mucho este Organismo, su imagen sobre todo y especialmente con este último gobierno. Me parece que si bien está mejorando en varios aspectos, hay muchos temas de trasfondo que siguen iguales, tapados por un nuevo y mejorado “exterior”.

17) Seguir tomándome mi trabajo como hasta ahora, con la responsabilidad que requiere y dando lo mejor de mí. Si todos pusieran lo mejor de cada uno para hacer el trabajo que corresponde las cosas solo podrían mejorar.

18) No, no tengo información al respecto.

1) Facundo.

2) 6 años.

3) Al principio con cierto temor, pero luego fue todo saliendo correctamente.

4) Al principio medio extraño, pero gracias a la gente del sector donde ingresé me adapté rápidamente y muy bien.

5) Las condiciones laborales las encuentro abismalmente distintas. El ámbito público es más flexible en cuanto horario y trabajo. La oficina en que trabajo es amplia pero mal organizada, y las computadoras no son de las mejores. Pero la diferencia la noto en la calidad edilicia, en el estado de los pasillos del edificio y en los ascensores, dejan mucho que desear.

6) Al principio me costó pero pude adaptarme rápidamente. No tengo inconveniente en trabajar en ambos ámbitos.

7) Tuve la suerte de trabajar en un excelente grupo de trabajo en el ámbito privado y actualmente en el estado formamos también un grupo muy humano y donde hay mucho compañerismo.

8) Estoy afiliado a un sindicato. Porque en su momento me ofrecieron beneficios que me interesaron.

9) Me gusta generar buenas relaciones y condiciones de trabajos con mis pares y mis superiores.

10) El trato cordial y reuniones de equipo.

11) NS/NC

12) El empleado público está visto como que no trabaja, creo que es un mito, que si bien en mi experiencia de estos años comprobé que hay mayor flexibilidad, se trabaja mucho con objetivos claros.

13) Creo que no fue desterrado, creo que se generaliza, debe haber algunos que actúan de esa manera pero son los menos, va a costar muchos años cambiar esa idea.

14) Que se trabaja para un Organismo del Estado

15) Algunas difamatorias y otras no las conozco en profundidad para opinar.

16) Creo que ha crecido en estos últimos años y está muy expuesto socialmente. Seguramente hay muchísimas cosas por mejorar.

17) Trabajar y dar ejemplo como empleado del Organismo.

18) NS/NC

1) Nicolás.

2) 5 años.

3) Desorientado y con mucha incertidumbre, ya que no se conocía qué iba a suceder y de cómo serían los cambios, desde el trabajo en si hasta los puestos de trabajos.

4) Todo daba la idea de una tremenda desorganización, que no iba a tener futuro.

5) Inferioridad de condiciones, los edificios son viejos y mal cuidados. La tecnología junto con los sistemas de información no son los más actualizados.

6) Si.

7) Muy buena, con algunos se mantiene.

8) No, porque todavía no los he necesitado. Llegado el momento me afiliaré.

- 9) Si, para hacer más amena la estadía laboral y además ayuda a mejorar las tareas en grupo.
 - 10) Ser más estrictos con sanciones por no concurrir a trabajar y a no hacer el trabajo designado.
 - 11) Si.
 - 12) Inoperante, sin ganas de trabajar.
 - 13) Ya no, tal vez en su momento sí, pero últimamente la imagen cambió mucho.
 - 14) Todavía lo concibo como alguien que no se destaca por trabajar en un lugar que de prestigio.
 - 15) Difamatorias en la mayoría de los casos.
 - 16) Últimamente está mejorando.
 - 17) Más capacitación, apoyar la profesionalización de los trabajadores.
 - 18) No puedo opinar, porque no lo conozco.
-

Modelo Cuestionario N° 3.

Cuestionario.

- 1) Nombre.
- 2) Antigüedad en el ámbito laboral privado.
- 3) ¿Que sintió al ingresar a trabajar por 1° vez para el Estado? ¿Bajo que convenio colectivo de trabajo entró? En cuál se encuentra actualmente?
- 4) ¿Qué diferencias percibe respecto al ámbito privado en cuanto condiciones laborales, infraestructura, y tecnología?

- 5) Conociendo ahora ambas culturas labores (la privada y la estatal), cuál es de su preferencia? ¿Por qué?
- 6) ¿Recuerda cómo percibía las relaciones con sus compañeros anteriormente? ¿Qué grado de afinidad compartía? ¿Esto cambió en la actualidad?
- 7) Actualmente ¿se reconoce como empleado de la ADUANA/DGI o de la AFIP? ¿Por qué?
- 8) ¿Está afiliado al sindicato de su gremio? ¿Por qué?
- 9) ¿Está de acuerdo con una probable fusión de convenios? ¿Qué repercusiones tendría? ¿Qué expectativas le genera?
- 10) ¿Qué opina sobre las vías de Comunicación interna que le ofrece la Institución? ¿Por medio de cuál se informa con mayor frecuencia?
- 11) ¿Conoce el Programa de Integración Cultural AFIP (ProICA)? En caso afirmativo, ¿conoce las actividades realizadas? ¿Qué opinión le merece? ¿Qué cree que le hace falta?
- 12) ¿Cuál es el día de la AFIP? ¿Cómo considera que se debería conmemorar?
- 13) ¿Participaría en actividades integradoras para mejorar la fluidez en el trabajo y las relaciones con sus pares?
- 14) ¿Qué actividades considera que pueden ayudar a mejorar el clima laboral?
- 15) ¿Qué cree que concibe el público en general por “empleado público”?
- 16) ¿Reconoce como verosímil aquel famoso personaje de Antonio Gasalla, la empleada pública de delantal celeste “Flora”? ¿Considera que este prejuicio y estereotipo ya fue desterrado de la opinión pública?
- 17) ¿Qué concibe Ud. por empleado público?
- 18) ¿Qué sensación le provoca cuándo se entera a través de los Medios Masivos de Comunicación de cuestiones negativas en torno a la Institución? ¿Las reconoce como verosímiles o difamatorias?

19) ¿Qué imagen cree Ud. que ofrece el Organismo?

20) ¿Qué haría Ud. desde su lugar de trabajo para realizar aportes que mejoren la imagen de la Institución?

Respuestas cuestionario N° 3.

1) Sofía.

2) 5 años.

3) La AFIP es un lugar muy amplio, en relación a la cantidad de áreas que hay. Pensé que podría encontrar un área que me gustara en función a lo que estaba estudiando. Al principio estaba entusiasmada, ahora ya no. Me di cuenta que no es así, mucha burocracia y poco interés en los recursos humanos. Estoy bajo el Convenio DGI.

4) En función a los derechos y beneficios del trabajador, las condiciones laborales son mejores que en el ámbito privado ya que el convenio de trabajo de AFIP está muy por arriba de la Ley de trabajo. En relación a la infraestructura y tecnología, está muy por debajo del ámbito privado. Allí es mayor la preocupación por una buena infraestructura y mejor tecnología. En el ámbito público no veo que se ocupen de eso.

5) Por los beneficios que me brinda, prefiero el estado. En cuanto a la carrera que uno puede desarrollar, prefiero el privado ya que en el ámbito público avanza solo quien es funcional al poder de turno.

6) En el ámbito privado había una mayor competencia entre compañeros. En la AFIP todo es mucho mas relajado. Acá desarrolle mejores relaciones.

7) AFIP. Me baso en lo que me enseñaron en mi curso de ingreso: DGA, DGI y DGRSS conforman la AFIP.

8) Sí. Siempre pensé que era conveniente y conozco casos de compañeros que les vino bien estarlo ante problemas que tuvieron.

9) Sería lo mas conveniente pero no lo veo posible, demasiados intereses de por medio.

10) Creo que no son buenas las vías de comunicación. Se que al entrar al legajo o a la Escuela puedo enterarme de ciertas cosas como algunas capacitaciones, pero si yo no me meto, no me entero de nada. Son muy pocas las veces que me llega información a mis mails.

11) No lo conozco.

12) No lo se. No tengo un gran sentido de pertenencia a esta institución, por lo tanto no tengo idea cual sería la mejor manera de celebrarlo, quizás alguna actividad de integración entre diferentes áreas. De lo que si estoy segura es que un acto donde hablen los del sindicato o el administrador no genera mucho interés.

13) Sí.

14) Trabajo en equipo, y diversas actividades para desarrollar el sentido de pertenencia e integración. El problema es que acá reina el individualismo, muchos sentirían que son una pérdida de tiempo esas actividades. También considero que se tendría que valorar a quien se esfuerza, sabe y quiere desarrollarse en lo profesional, no quien es funcional al poder de turno.

15) Que no hacemos nada y que ganamos fortunas.

16) Las empleadas “Flora” están en todos los ámbitos públicos, no solo en la AFIP y creo que la gente opina lo mismo.

17) Quien recibe un sueldo por parte del estado. Los del ámbito privado nos perciben como empleados que laburamos poco, se generaliza cuando no debería ser así.

18) No me provoca nada. Algunas cosas serán ciertas y otras no.

19) Negativa, al igual que otros entes públicos.

20) Considero que cumplo con mis obligaciones y eso alcanza. Si todos hicieran lo que corresponde quizás la imagen sería otra.

1) Cecilia.

2) 6 años.

3) Desorientación y ansiedad. Entré bajo el convenio ex ANA laudo 56/92, y sigo con el mismo.

4) Las condiciones laborales son inferiores en el ámbito privado (días por examen, vacaciones, etc.) que son altamente superadas por el Estado. En cuanto a la infraestructura esta descuidada y la tecnología en el caso del Estado es obsoleta.

5) La Estatal por la estabilidad laboral que ofrece.

6) La percepción sigue siendo la misma en cuanto al grado, como todas las relaciones humanas con algunos han cambiado las afinidades y con otros no.

7) De la Aduana porque tiene afinidad con las funciones que desempeñe.

8) No, porque no me interioricé al respecto.

9) Desconozco del tema.

10) Que están muy bien pensadas pero no así materializadas, las mismas se realizan de forma tardía siendo que deben enviarse correos electrónicos porque no a todos los agentes les llega. Frecuentemente utilizo los "Que se sepa".

11) Lo desconozco.

12) 1 de junio, no creo que debiera conmemorarse.

13) Desde luego, las efectué y las seguiré realizando cada vez que se realicen ese tipo de actividades integradoras.

14) Todas las que sean integradoras, llevadas a cabo por trabajos grupales.

- 15) Lo concibe como una persona poco trabajadora y nada voluntariosa en líneas generales.
 - 16) En absoluto no fue desterrado y aun hay muchas Flora en el organismo.
 - 17) A un empleado con estabilidad laboral, entiendo que esa es la única diferencia.
 - 18) Depende de si son verosímiles o difamatorias, se publican de ambas.
 - 19) Imagen de organismo recaudador.
-

- 1) Lucas.
- 2) 8 años.
- 3) Sentí una estabilidad laboral mayor a la que ofrece el ámbito privado y un logro personal, ya que ansiaba ser parte de éste Organismo. Entre contratado y el contrato tenía Relación de Dependencia DGI. Actualmente revisto bajo el C.C.T. N°. 56/92 “E” (DGA).
- 4) En cuanto a las condiciones laborales no percibo diferencias, en cuanto a la infraestructura y tecnología, están más desarrolladas y avanzadas que las implementadas en el ámbito privado en el que trabajé.
- 5) No puedo establecer una preferencia definida. La cultura del ámbito privado exige un mayor desempeño, ofreciendo un menor beneficio. En el ámbito estatal el desempeño se establece de acuerdo a la perspectiva y al grado de interés por desarrollarse cada uno.
- 6) Las relaciones con mis compañeros anteriormente eran más distendidas, al punto que algunas relaciones laborales se llevaron al ámbito personal. En la actualidad el grado de afinidad no es malo, pero en pocas ocasiones se llevó al ámbito personal.
- 7) Actualmente revisto en un área central de AFIP, pero la realidad es que mi interés laboral y algunas de las tareas realizadas en mi dependencia hacen reconocermelo como empleado de la Aduana.

8) Sí. Por que brinda apoyo y resolución de conflictos ante determinadas situaciones, y lucha por el bienestar de los empleados, desde beneficios de distintas índoles, actividades recreativas (campeonato de fútbol), hasta mejoras salariales y derecho de los trabajadores.

9) No, no estoy de acuerdo. Las repercusiones que tendría es disconformidad de las partes, dado que una de las partes de la AFIP no acepta a la otra como miembro del mismo organismo. Las expectativas que me genera es que va a existir un criterio uniforme al momento de establecer deberes y derechos del empleado/empleador. Por otra parte estoy conforme y de acuerdo con el C.C.T. al que pertenezco.

10) Las vías de comunicación interna ofrecidas hoy se reducen a AFIP Noticias, al menos la única que recibo. Anteriormente me informaba a través del resumen del Boletín Oficial, y de los informes denominados “Que se sepa”.

11) No, no lo conozco.

12) El 19 de Mayo. Considero que podría conmemorarse como lo hace cada sector laboral en su día, “día no laborable”.

13) Sí, participaría. Creo que sería buena una actividad integradora para optimizar las relaciones laborales y obtener mayores y mejores resultados.

14) En mi área en particular, fomentar la capacidad y disponibilidad para realizar tareas en grupo.

15) El público en general asocia al empleado público con ese famoso personaje de Gasalla. En mi opinión personal tengo un criterio que difiere mucho a ese famoso personaje.

16) Considero que el personaje carece en parte de verosimilitud, aunque en la realidad dentro de este organismo como en otros organismos estatales existen empleados que actúan como “Flora”. Como mencione en la respuesta anterior la gente asocia a ese personaje de Gasalla con el empleado público y aún no fue desterrado.

17) Empleado público, implica un mayor grado de compromiso con sus tareas diarias, dado que se ocupa un lugar considerado para algunos de privilegio, y para otros para calentar una silla, y siempre se va a estar en boca y comentario de toda la sociedad.

18) Me provoca un poco de indignación. Muchas veces la gente crea opiniones por lo que escucha o por la información que les llega y no por lo que realmente se debería informar. Estas cuestiones pueden ser verosímiles pero se las trata de llevar a una opinión difamatoria.

19) Hoy la imagen no es la mejor, hay mucho descontento por medidas adoptadas por el gobierno que recaen en particular sobre la imagen de la AFIP.

20) Trataría de cambiar la forma de ver a la institución, fomentaría una campaña para que el público en general pueda interiorizarse con las medidas adoptadas por el organismo y que pueda tener una visión distinta a la que habitualmente ve.

1) Federico.

2) 4 años y 9 meses.

3) Cuando ingresé al organismo sentí un poco de incertidumbre, sabía que era algo muy distinto al ámbito privado que es lo que estaba acostumbrado, pero lo que más me inquietaba era el trabajo que iba a realizar, ya que como el ingreso fue masivo nos ubicaron en primera instancia en funciones distintas a nuestros perfiles, pero rápidamente me fui acomodando. Ingresé 1 año mediante el contrato ley ex AFJP y luego pasé al convenio DGA. Actualmente me encuentro en DGA.

4) En cuanto a las condiciones laborales, es más descuidado, el estado de los baños no es bueno, los aires acondicionados, es bastante más precario todo. En cambio en el ámbito privado se cuidan mas los detalles y se preocupan más por el personal. A nivel tecnológico, siendo un organismo que tiene mucho presupuesto tienen todo lo que puedan tener en tecnología, pero no está del todo aprovechado y por igual en cada área. En el ámbito privado cuesta más obtener ciertas tecnologías, porque cuando se contratan tiene que estar bien justificado el gasto.

Cabe destacar que trabajar en el ámbito privado genera más estrés que el estatal. Por una cuestión de tiempos y urgencias.

5) No tengo preferencia por alguna de las dos, creo que cada una tiene sus ventajas y desventajas. La privada creo que puede dar mayores satisfacciones profesionales, hacer más carrera en una empresa que la estatal. Pero creo que la privada por el nivel de estrés y exigencia hace que no se puedan disfrutar otros ámbitos de la vida.

6) No, no hubo cambio en ese sentido.

7) Si me reconozco como AFIP. Porque cumpla las funciones y me siento parte del organismo.

8) Sí. Porque creo que es importante tener un gremio que respalde, también es una forma de contribuir/devolver el derecho que tenemos de utilizar ciertos beneficios.

9) Sí, estoy de acuerdo. Creo que tendría repercusiones positivas mientras no afecte el salario de los empleados, aparte en un mismo ámbito de trabajo no está bueno que un grupo goce de ciertos beneficios y otros no, si cumplimos las mismas funciones en el mismo organismo. Me genera buenas expectativas de igualdad.

10) Son buenas y mantienen informado al personal. Vía e-mails, o página de RRHH.

11) No lo conozco.

12) No sé.

13) Sí

14) Mayor cantidad de reuniones tipo lluvia de ideas, permitir un espacio para generar nuevas propuestas. Actividades grupales dentro de cada área, días al aire libre, etc.

15) Un empleado que hace lo mínimo e indispensable para cumplir su trabajo. Pero creo que de a poco está cambiando esto.

16) Sí. Del todo todavía no está desterrado, creo que se está cambiando pero falta.

17) Un empleado que trabaja en el estado, o para el estado.

18) Me da pena, y si sé que son verdad más aún. A veces hay muchas que son difamatorias y otra verdad. No se puede encasillar todo en una.

19) Hoy, un organismo del que muchos quieren formar parte por los sueldos que se pagan y por la estabilidad laboral que ofrece. Y para los externos un organismo en pleno cambio que cada día crece un poco más y se perfecciona en sus tareas.

20) Aportaría ideas.

Modelo Cuestionario N° 4.

Cuestionario.

1) Nombre.

2) ¿Trabajó con anterioridad en el ámbito privado? En caso afirmativo, ¿cuáles son las principales diferencias que encuentra al compararlo con el empleo público?

3) ¿Que sintió al ingresar a trabajar por 1° vez para el Estado? ¿Cuál es su antigüedad?

4) ¿Cuál fue el primer Organismo que integró?

5) ¿Recuerda cómo percibía las relaciones con sus compañeros de área en esos primeros años? ¿Qué grado de afinidad compartía? ¿Esto cambió en la actualidad?

6) Si posee antigüedad anterior al año 1997 a) ¿Qué sensación tuvo cuando ocurrió la fusión de organismos y la creación de la AFIP? ¿Que opinión le merece lo ocurrido?

b) ¿Que sensación le produjo los movimientos de personal de empleados provenientes de DGI hacia la Aduana y viceversa?

7) ¿Cómo se sentiría si tuviese que trabajar en un área de DGI? ¿Cree que hay diferencias sustanciales de su forma de trabajo tradicional en comparación con quienes provenían de la DGI? Si su primer organismo fue DGI responda ¿por qué se trasladó a Aduana? ¿Cómo se sintió recibido?

8) ¿Se reconoce como empleado de la ADUANA/DGI o de la AFIP? ¿Por qué?

9) ¿Está afiliado al sindicato de su gremio? ¿Por qué?

- 10) ¿Qué opina sobre probable fusión de convenios? ¿Qué repercusiones tendría? ¿Qué expectativas le genera?
- 11) ¿Qué opina sobre las vías de Comunicación interna que le ofrece la Institución? ¿Por medio de cuál se informa con mayor frecuencia?
- 12) ¿Conoce el Programa de Integración Cultural AFIP (ProICA)? En caso afirmativo, ¿conoce las actividades realizadas? ¿Qué opinión le merece? ¿Qué cree que le hace falta?
- 13) ¿Cuál es el día de la AFIP? ¿Cómo considera que se debería conmemorar?
- 14) ¿Qué actividades considera que pueden ayudar a mejorar el clima laboral?
- 15) ¿Qué cree que concibe el público en general por “empleado público”?
- 16) ¿Reconoce como verosímil aquel famoso personaje de Antonio Gasalla, la empleada pública de delantal celeste “Flora”? ¿Considera que este prejuicio y estereotipo ya fue desterrado de la opinión pública?
- 17) ¿Qué concibe Ud. por empleado o mejor dicho “servidor público”?
- 18) ¿Qué sensación le provoca enterarse a través de los Medios Masivos de Comunicación de cuestiones negativas en torno a la Institución? ¿Las reconoce como verosímiles o difamatorias?
- 19) ¿Qué imagen cree Ud. que ofrece el Organismo? ¿Dista de la imagen que Ud. desearía que proyectara?
- 20) ¿Qué haría Ud. desde su lugar de trabajo para realizar aportes que mejoren la imagen de la Institución?

Respuestas Cuestionario N° 4.

1) Marcelo.

2) Sí, en mi caso no hubo muchas diferencias respecto de las tareas, debido a que el sector donde me desempeño se comporta de manera similar.

Creo que la principal diferencia es la estabilidad laboral.

3) Expectativa, pero los comienzos no fueron buenos. Llevo 19 años.

4) Administración Nacional de Aduanas.

5) Con aquellos con los que ingresamos excelente, con el resto es más distante. Hoy en día el cambio es que mantenemos una buena relación general.

6) a) La posibilidad de ampliar el ámbito y el desempeño laboral me llevó a decidir pasar a un área centralizada de AFIP, donde actualmente realizo mis tareas. Creo que fue positivo como organismo, aunque entiendo que no fue tan bueno para la DGA.

b) Salvo en los casos en que de forma intempestiva se reemplazó personal que contaba con la experiencia y capacidad indispensable para determinadas áreas específicas, el resto, siempre que sea por decisión del interesado, me parece que es normal dentro de un organismo del tamaño y las posibilidades de la AFIP.

7) Debería capacitarme en temas, normativa y operativa en los que en este momento prefiero no incursionar. A mi criterio existe una diferencia sustancial que es el factor “tiempo”, mientras en la DGI creo que no existen demasiadas urgencias, en lo que se refiere al comercio exterior en general, el factor tiempo está relacionado con el dinero, y es uno de los más importantes.

8) Sí, de la Aduana. Porque las tareas que desempeño tiene relación exclusiva con las operaciones de comercio exterior.

9) Sí, porque creo que es un sistema de organización de trabajadores que permite la defensa de sus derechos.

10) Creo que deberían mantenerse independientes, porque son muy disímiles los universos de tareas y situaciones de cada área. No creo que sea muy aceptada (la fusión).
¿Expectativas? Ninguna.

- 11) Aceptable. Los “Que se sepa” y la página de Internet Institucional.
 - 12) No, no lo conozco.
 - 13) No lo conozco.
 - 14) Encuentros sociales coordinados por el Sindicato.
 - 15) Alguien poco capacitado, que trabaja poco y no se preocupa por la atención del público.
 - 16) Tal vez en otras épocas. Pero creo que todavía no fue desterrado ese prejuicio.
 - 17) Alguien que tiene que cumplir con sus funciones y capacitarse adecuadamente, siendo conciente que quien nos emplea, el Estado, se financia a través de los contribuyentes,
 - 18) Depende justamente de esto último, si son verosímiles: indignación (algunas veces hasta vergüenza) hacia quienes hayan cometido esos actos negativos. Si son difamatorias también indignación pero hacia los medios que difaman.
 - 19) Creo que dentro de la estructura de organismos del Estado está entre las de mejor imagen. Eso sí, dista de la imagen deseada por mi.
 - 20) Lo que intento hacer todos los días, cumplir con mis funciones lo más eficientemente posible, capacitarme adecuadamente y atender al público de la mejor manera.
-

- 1) Daniel D.
- 2) Sí, en general he notado que en el ámbito privado las presiones son mayores y además está la incertidumbre de la estabilidad laboral.
- 3) Fue una sensación rara, ya que parecía que todo se vivía de una forma más relajada.

Mi antigüedad es de 20 años.

- 4) La administración Nacional de Aduanas.

- 5) En ese aspecto no encontré cambios respecto a otro tipo de empleo, el grado de afinidad varía según el compañero y los cambios tienen que ver con el paso del tiempo y lo que ello genera en las relaciones particulares más que con evoluciones en el propio organismo
- 6) a) La primera sensación, como es común en estos casos, es de resistencia al cambio. Actualmente entiendo que es positiva la fusión desde el punto de vista que son organismos con funciones complementarias
- b) No me pareció muy lógico que personal de un área desempeñe funciones en otra en forma compulsiva.
- 7) No me sentiría cómodo porque tengo toda mi experiencia en cuestiones aduaneras. Las diferencias en las formas de trabajo son producto de las características diferenciadas entre las funciones de ambos organismos
- 8) Me reconozco como empleado de la Aduana dentro de la AFIP
- 9) Sí, porque entiendo necesario que exista una organización gremial que defienda los intereses de los trabajadores.
- 10) No tengo opinión formada y entiendo que va a depender del resultado de dicha fusión
- 11) En líneas generales me parece correcta, en general me informo a través de los “Que Se Sepa” y el boletín de Recursos Humanos.
- 12) No lo conozco.
- 13) Recuerdo el día del trabajador aduanero que es el 1° de junio.
- 14) Entiendo que, por tratarse de un organismo con una gran cantidad de empleados, el clima laboral lo genera el responsable de cada área. No obstante sería bueno que existan reglas de juego claras que permitan entender el horizonte y la forma de llegar al mismo en el organismo en general.
- 15) Que son empleados con ciertos privilegios respecto del resto.

16) Entiendo que hay organismos que han evolucionado permitiendo modificar este estereotipo pero que hay muchos que todavía no lo han logrado

17) Es un empleado que tiene la particularidad de representar a un organismo del estado

18) Existen opiniones vinculadas a la institución que comparto y otras tantas que no, o sea que depende del comentario en particular

19) Creo que tiene una buena imagen general. Aunque siempre existen aspectos que uno pretendería que se mejoren.

20) No estoy en un lugar que impacte en forma trascendente en la imagen del Organismo, no obstante y humildemente entiendo que hago mi tarea en pos de dejar una buena imagen.

14. Bibliografía y material de consulta.

-Ander-Egg, Ezequiel; Métodos y Técnicas de Investigación Social III. Cómo organizar el trabajo de investigación, Bs.As., Lumen, 2000.

-Andrade, Horacio. “Hacia una definición de la Comunicación Organizacional”. En Fernández Collado, C. (Coord.). La Comunicación en las Organizaciones. México: Trillas, 1991.

-Bartoli, Annie; Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Bs. As., Paidós, 1992.

-Brandolini, A y González Frígoli, M. Comunicación Interna. La Crujía Ediciones – DIRCOM. Edición Buenos Aires – 2009

-Bronstein, Víctor y Gaillard, Juan Carlos; “La comunicación en las organizaciones”, Instituto Nacional de la Administración Pública, Dirección Nacional de Capacitación, Argentina, 1995.

-Bronstein, Víctor, Gaillard, Juan Carlos, y Piscitelli, Alejandro. “La organización egoísta”. En Delgado, J. M. y Gutiérrez, J.: Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales. 1995. Madrid: Síntesis.

-Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de administración. Ed. Mc Graw Hill, México, 1989.

-Costa, Joan. “Capítulo 3: Cómo se elabora un programa de identidad”, en Identidad Corporativa, México, Trillas, 1999

-Cuervo Sánchez, Arturo. “La formación en Comunicación en la Administración Pública”, en Cardona, Francisco (comp.). Docencia y Comunicación en Latinoamérica. Edición Juan José Larrea. Editorial Comunicación Latinoamericana - DIRCOM, Buenos Aires. 2011.
<http://www.grupodircom.com>

-Flores, Fernando; Creando organizaciones para el futuro, Dolmen Ediciones, Santiago, 1994.

- Formanchuk, Alejandro. Comunicación interna 2.0: un desafío cultural. 1ª ed. – Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados, 2010. <http://www.formanchuk.com.ar/>
- Formanchuk, Alejandro. “Comunicación interna: 7 áreas de acción para aportar valor”. <http://www.formanchuk.com.ar/>
- Gil Zafra, Miguel Ángel: “Algunas nociones sobre la evaluación de programas: evaluar para transformar”, en Villasante, Montañés Serrano y Gutiérrez (Coord.): Prácticas locales de la creatividad social. Construyendo ciudadanía. El viejo topo, Barcelona, 2001
- Greco, Carlos. Dirección Estratégica. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes, 2004
- Hall, Richard H.; Organizaciones: estructura y proceso. Ed. Prentice-Hall Hispanoamérica S.A., México, 1996.
- Hopenhayn, Benjamín y Barrios, Alejandro. Las malas herencias. ¿Qué dejan los gobiernos que se van? Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires, 2002.
- Jaramillo López, Juan Camilo. “El arte del ajedrecista. ¿Comunicación estratégica o estrategias de comunicación?”. Ponencia presentada en el VII Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional, sep 28-30/2011 Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia.
- Jaramillo, J.C., Cucalón, A.M., Pérez, T. Vargara, A., Alvis, W., Jaramillo, S.A. et al. (2004). Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del Estado MCPOI, USAID / Casals & Associates Inc., Bogotá.
- Jaramillo, Juan Camilo. Comunicación Pública y Movilización Social. Proyecto Comunicación Pública. 2º edición. Imprenta Departamental de Antioquia. 2002.
- Jaramillo, Juan Camilo. Propuesta general de comunicación pública. En Strategy & Management Business Review ISSN: 0718-8714 Vol. 3 nº 2 año 2012. http://www.exeedu.com/publishing.cl/strategy_manag_bus_rev/
- Luhman, Niklas. Sistemas sociales. Lineamientos para una Teoría General. México, Alianza/Iberoamericana 1991.

-Martín-Barbero, Jesús. (2002). Política y comunicación. Des-figuraciones de la política y nuevas figuras de lo público. Revista Foro, pág.13-26. Bogotá, Colombia.

-Montañés Serrano, Manuel: “Didáctica, funcionamiento y contenido de las entrevistas individuales y grupales”, en Villasante, Montañés Serrano y Gutiérrez (Coord.): Prácticas locales de la creatividad social. Construyendo ciudadanía. El viejo topo, Barcelona, 2001.

-Pigna, Felipe. Historia. La Argentina contemporánea. A-Z Editora. Buenos Aires, 2000.

-Prieto Castillo, Daniel. Gestión de la comunicación. Una práctica en medios de condicionamientos.

http://www.wuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=90:gestion-de-la Recuperado 11.09.12

-Ritter, Michael; Cultura Organizacional. Editorial La Crujía Ediciones, Buenos Aires. 2008.

-Robbins, Stephen P.; Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 2002.

-Robirosa, Mario y otros. Turbulencia y Planificación Social, Siglo veintiuno editores, España, Unicef. 1990.

-Robirosa, Mario. “Articulación, negociación, concertación.” En Revista Acto Social N° 16, Noviembre. Editorial sin datos. 1996.

-Robirosa, Mario. La participación en la gestión. Justificación, malos entendidos dificultades y estrategias. En www.cenoc.gov.ar 1998.

-Sanz de la Tajada, Luis Ángel. Auditoría de la imagen de la empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen, Madrid, Ed. Síntesis, 1996.

-Ulla, Luis y Giomi, Carlos. Guía para elaboración de Proyectos Sociales, Córdoba, Ed. De la Fundación Instituto para la Cultura, la Innovación y el Desarrollo, 2002.

-Uranga, Washington. La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional. Texto preparado para ser presentado en la Semana de Comunicación en las Organizaciones, Rosario (Argentina), 24 al 27 de agosto de 2004.

-Uranga, Washington. Mirar desde la comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales. Trabajo de cátedra. Buenos Aires. 2007.

-Uranga, Washington. Prospectiva estratégica desde la comunicación, Buenos Aires, 2008
http://www.washingtonuranga.com.ar/images/pdfs/pro_2008.pdf

-Vasilachis, Irene.; “La investigación cualitativa”, Gedisa, España, 1992.

-Vizer, Eduardo; La trama (in)visible de la vida social. Comunicación, sentido y realidad, Bs.As., La crujía, 2006.

-Waisbord, Silvio. “Árbol Genealógico de teorías, metodologías y estrategias en la comunicación para el desarrollo”. Documento preparado para la Fundación Rockefeller. S/f

-Weil, Pascale; La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión. Barcelona, Paidós, 1992.

-Zúñiga, Liliana, Vizquez, S., Vindas, S. y Barrientos J.C. Manual para el diseño participativo de estrategias de comunicación. Centro de Comunicación Voces Nuestras, San José de Costa Rica. S/f <http://www.vocesnuestras.org>

-<http://www.iprofesional.com> (Del que se obtuvo imágenes de campañas de prensa y difusión de la AFIP).

Material Normativo.

-Decreto 1156/1996, 16 de octubre 1996.

-Decreto 618/1997, 14 de julio 1997.

-Disposición AFIP N° 421/2004, 13 de julio de 2004.

-Disposición AFIP N° 593/2004. 22 de septiembre de 2004

-Disposición AFIP N° 747/2004.

-Ley 26425. 20 de noviembre 2008.

Artículos periodísticos.

-“Lograron desbaratar una virtual aduana paralela”, 29/09/1996. Diario La Nación.
<http://www.lanacion.com.ar/173189-lograron-desbaratar-una-virtual-aduana-paralela>

-“Citará el juez a funcionarios de la Aduana”, 04/10/1996.
<http://www.lanacion.com.ar/169124-citara-el-juez-a-funcionarios-de-la-aduana>

-“El juez Tiscornia allanó las oficinas de Ezeiza”, 09/10/1996. Diario La Nación.
<http://www.lanacion.com.ar/169236-el-juez-tiscornia-allano-las-oficinas-de-ezeiza>

-“Corrupción en la Aduana”, 09/10/1996. Diario La Nación.
<http://www.lanacion.com.ar/172150-corrupcion-en-la-aduana>

-“Intervienen la Administración Nacional de Aduanas”, 09/10/1996. Diario La Nación.
<http://www.lanacion.com.ar/172139-intervienen-la-administracion-general-de-aduanas>

-“La DGI quiere mayor poder para clausurar”, 10/10/1996. Diario La Nación.
<http://www.lanacion.com.ar/172162-la-dgi-quiere-mayor-poder-para-clausurar>

-“Carlos Tacchi, asesor de Silvani”, 12/10/1996. Diario Clarín.
<http://edant.clarin.com/diario/96/10/12/O-02301d.htm>.

-“Toda la recaudación en manos de Silvani”, 15/07/1997. Diario La Nación
<http://www.lanacion.com.ar/72792-toda-la-recaudacion-en-manos-de-silvani>