



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales

Escuela de Comunicación Social

TESINA DE GRADO

**“Intervención profesional en la Dirección Gral. de la Guardia
Urbana Municipal de Rosario. Aportes desde la
Comunicación Estratégica.”**

Alumnas: Bosio, Marilín - Muñoz, Jesica.

Tutora: Giaccaglia, Leticia

Rosario, 2024

Índice

Resumen	3
Introducción	4
Planteo del problema	6
Objetivos	7
Marco teórico	8
Metodología	13
Hallazgos de la investigación	16
Propuesta de comunicación	38
Consideraciones finales	48
Bibliografía	50
Anexos	52

Resumen

La siguiente tesina se basa en una **práctica disciplinar**, que consiste en un informe que se ocupa del diagnóstico de una situación y del diseño y elaboración de una estrategia de comunicación interna en un ámbito organizacional concreto. En este caso, la organización que elegimos para la tesina es la ex Dirección General de Guardia Urbana de la Municipalidad de Rosario, Provincia de Santa Fe, hoy bajo el nombre de Dirección de Control de Proximidad.

Pretendemos analizar la experiencia de la práctica o intervención a los efectos de contribuir a la generación de conocimientos disciplinares en lo concerniente a la comunicación interna de dicha organización pública.

A través de una experiencia de trabajo en la GUM, por su 15° aniversario, fuimos convocadas por sus autoridades para la realización de un libro interno que muestre su estructura actual y funciones. A partir del proceso de trabajo que implicó el desarrollo del mismo, emergieron ciertas situaciones que comenzaron a reflejar cuestiones de posible abordaje profesional en el ámbito de la comunicación. Asimismo identificamos las interacciones de las diferentes áreas y oficinas que la integran y las dificultades en los canales de comunicación internos. Con esta primera mirada procederemos a elaborar conjuntamente con el personal de la GUM un diagnóstico de situación.

Para la conformación de esta tesina nos centraremos en una perspectiva de comunicación estratégica, entendiendo la complejidad de las relaciones internas dentro una organización pública, con una mirada activa del rol del comunicador/a. Para ello utilizaremos una **metodología cualitativa**, a través de la observación participante y entrevistas en profundidad.

Introducción

La Guardia Urbana Municipal, hoy llamada Dirección de Control de Proximidad, es un cuerpo especial de agentes municipales creado durante el gobierno del ex intendente Miguel Lifschitz, a partir del decreto 1883/2004. Su valor principal: “consolidar la presencia del Estado municipal en la vía pública promoviendo mejores condiciones de seguridad y convivencia urbana por medio de la prevención, la educación y el control”.

A partir del 15° aniversario de la GUM, surgió de parte de la Dirección General la necesidad de dejar plasmada la situación actual de dicha organización a través de una publicación que dé cuenta de su historia, estructura y su organización interna. En este marco ambas tesistas nos encontrábamos transitando la carrera de Comunicación Social y a su vez trabajando en la Secretaría de Control y Convivencia, una desde el área de comunicación (Jesica Muñoz) como personal de planta permanente y otra en la Guardia Urbana (Marilyn Bosio) realizando una pasantía educativa en comunicación.

Para la concreción de la pieza gráfica solicitada, comenzamos un relevamiento de datos e información para llevar adelante este objetivo propuesto desde la gestión vigente en dicho momento. Vale resaltar que también participaron otras personas pertenecientes a la Secretaría (diseñadora gráfica y personal de prensa) quienes también fueron dando forma al libro. El mismo surge en el marco de un cambio de gestión política que se venía proyectando en vistas a nuevas disposiciones para dicha organización.

La posibilidad de llevar adelante un trabajo de tesina de intervención disciplinar, sin dudas tuvo que ver con lo que pudimos comenzar a percibir a partir de la investigación, como fue el caso de las entrevistas. Luego de las primeras conversaciones donde se acordó el tiempo y la forma de plasmar el material a recabar, nos dispusimos a recorrer las diferentes áreas, oficinas y a abrir el diálogo con todos los actores intervinientes en la organización.

Ello nos implicó tomar decisiones en cuanto a la reformulación del tipo de publicación que se requería en un principio para repensar las bases de dicha solicitud, lo

que sumado al tiempo real para mostrar el producto final, comenzó a poner cierta complejidad al asunto. Sin intentar anteponer nuestras consideraciones iniciales ante las primeras entrevistas, buscamos volver a la Dirección General con una puesta en común de hacia dónde o hasta dónde tener la libertad de expresar todo lo recopilado.

Con la intención de cumplir con la tarea por la cual fuimos convocadas, decidimos centrar el libro en 3 o 4 preguntas clave para los y las entrevistadas: ¿qué es lo hacemos desde este espacio (áreas, oficinas, turnos, grupos de trabajo)? ¿Qué función tenemos dentro de la organización? ¿Cómo nos sentimos con lo que hacemos? Y ¿qué cosas cambiaríamos/mejoraríamos/reformularíamos dentro del espacio? Con este disparador, comenzó nuestro proceso de selección de información clave para cumplimentar con los requerimientos de la publicación, mientras que junto a todos los actores comenzamos a repensarnos internamente sobre qué problemáticas comenzaban a aparecer en el discurso y qué mirada hacia “adentro y afuera” surgían desde ese espacio de diálogo. El “problema de la comunicación o falta de ella”, frase reiterada entre los actores entrevistados para el libro, también fue un disparador para nuestro trabajo de tesina.

Entendemos que nuestros interrogantes también comenzaron a abrirse en este proceso de confección final y pudimos proyectar nuestro deseo de no quedarnos con dicha tarea sino re-pensar/nos como futuras comunicadoras en el campo de acción y a partir de esta realidad, poder problematizarla.

“Empezar por agacharse y mirar la comunicación desde abajo puede ser un cambio de perspectiva útil para entender y cambiar cosas en las organizaciones. Porque invierte la mirada dominante y la forma en que la organización se diseña a sí misma habitualmente” (Kaplún, 2003:5). Es esta la base desde la cual interpretamos la necesidad de dar origen a este trabajo de tesina, que implica hacer con y desde los actores, desde una mirada colectiva.

En ese tiempo que nos demandó la realización de dicho libro y tras el trabajo de campo que llevamos a cabo, nos comenzaron a surgir otros interrogantes, producto de los nuevos vínculos generados entre nosotras y los actores que conforman esta organización.

Planteo del problema

A través del recorrido que hicimos durante la elaboración del libro y de nuestro actual trabajo de tesina, nos surgen preguntas que trataremos de abordar a lo largo de la intervención disciplinar: ¿qué lógicas de comunicación interna se establecen dentro de la Guardia Urbana Municipal? ¿Cómo a través de estas redes de conversaciones, con sus tensiones y metáforas, se construye el proceso identitario con sus valores y creencias ?

La coyuntura política y un cambio de nombre para la GUM

Durante el proceso mismo de esta tesina de grado, y tras 17 años de creación de la Dirección General de Guardia Urbana Municipal, el inminente cambio de gestión post elecciones a intendente (Asumiendo Pablo Javkin en 2019) , trajo en el 2021 varias modificaciones internas en la Secretaría de Control y Convivencia y en todo el Municipio. Una de ellas fue el nuevo nombre que recibió dicha organización, actualmente llamada “Dirección de Control de Proximidad”. Este cambio de nombre no sólo trajo aparejado debates a nivel social, tras el hecho noticiable que se difundió como la “disolución de la GUM”, sino que también modificó formas de trabajo internas para esta repartición que ahora deja de ser Dirección General para tener categoría de Dirección dentro de la Secretaría de Control y Convivencia. Dichas modificaciones tuvieron en paralelo un uniforme nuevo para sus agentes, que actualmente siguen trabajando en sus respectivos puestos aunque con nuevos ejes de trabajo basados en la proximidad con la ciudadanía.

Hecha esta aclaración para los y las lectoras, en todo lo que continúa mencionaremos a la organización con el nombre que tuvo hasta antes de este proceso de cambio de nombre, es decir Guardia Urbana Municipal.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el proceso de construcción de la identidad de la repartición municipal.

Elaborar una propuesta de comunicación que contribuya a la comunicación interna.

Objetivos específicos

- Analizar la identidad de la organización recuperando lo trabajado para el libro de la Guardia Urbana Municipal.
- Reconocer las redes de conversaciones que tienen lugar en la organización.
- Reflexionar acerca de la relación entre el proceso de construcción de identidad y las redes de conversaciones que tienen lugar en la organización.
- Generar una propuesta que aporte a la comunicación interna.

Marco teórico

Para abordar el presente trabajo nos enfocaremos, por un lado en conceptos clave que nos brindarán un soporte teórico general, y por otro, términos específicos ligados al **Análisis Estratégico de Situación**, el cual se basa en la búsqueda sistemática de información (mediante la investigación) para describir y comprender la organización, su entorno, sus públicos y su identidad corporativa. Los mismos nos acompañarán en el abordaje de la tesina facilitando dilucidar los interrogantes que nos planteamos al inicio de esta propuesta.

Hacia una mirada estratégica de la Guardia Urbana Municipal

Entendemos por **organización** un fenómeno lingüístico conformado por redes de conversaciones. Nada ocurre sin el lenguaje, ya que la organización misma no existiría sin que alguien la haya propuesto o anunciado públicamente. La Guardia Urbana existe más allá del decreto que la conforma: ante todo por los valores, vínculos y relaciones de poder entre los actores que presuntamente la integran y que a partir de las **redes de conversaciones**, las cuales como señala el autor “son fenómenos sociales en los cuales se realiza el trabajo, esto es, se toman acciones, se hacen juicios y se abren y cierran posibilidades” (Flores, 1996: p.21), están en continuo desarrollo y van dando existencia a dicha organización.

Flores distingue dos tipos de conversaciones: “las conversaciones para la acción y las conversaciones para posibilidades. Las conversaciones para la acción son aquellas que permiten que las cosas se hagan. Por otro lado, mientras que las conversaciones para la acción comprometen a actuar, las conversaciones para posibilidades producen oportunidades para comprometerse en una acción”. (Flores, 1996, p.17)

Las mismas nos permitirán visualizar e identificar la construcción de **identidad** de la GUM. Rescatamos entonces el concepto que de ella tiene Paul Capriotti que la define como “conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno) (Capriotti, 2009, p. 21).

En sumatoria a ello nos parece fundamental rescatar además el concepto de identidad que desarrolla el autor Justo Villafañe, que desde una perspectiva dinámica afirma que si bien la identidad de una empresa posee atributos de naturaleza permanente, otros son cambiantes e influyen sobre los primeros, reinterpretando sus sentidos y el significado que esos atributos tienen para la organización. Según este autor “la identidad de una organización, desde esta perspectiva dinámica, surge de la intersección de tres ejes que representan los tres rasgos estructurales que mejor la definen. Primero de ellos, el vertical, es el de la historia de la organización, desde su fundación hasta su presente. El segundo eje, el horizontal, corresponde a la situación actual y está dominado por el proyecto empresarial que la organización ha adoptado para satisfacer sus metas corporativas. El tercero, transversal a los dos anteriores, es el de la cultura corporativa, otro atributo trascendental a la hora de explicar la identidad de la organización, no anclado temporalmente ni en el presente ni en el pasado, sino en ambos tiempos simultáneamente” (Villafañe, 1999, p.18-19)

Creemos pertinente entender el enfoque de la **comunicación** como un campo en el cual se cruzan fuerzas diversas que interactúan e inciden unas sobre otras, no ya como la acción de un sujeto sobre otro, sino como la intervención de una acción sobre otra acción. Así como lo expresa la autora Nina Cabra: “la comunicación se toma como un proceso constructivo, no un mero carril conductor de mensajes o ideas, ni tampoco una señal indicadora del mundo exterior”.

En pos de acercarnos a una mirada multidimensional dentro de la organización que analizaremos, creemos importante atender al enfoque desde la **comunicación estratégica**, la cual entendemos como “ (...) un proyecto de comprensión, un principio de inteligibilidad que busca abordar a la comunicación como fenómeno complejo (por que incluye múltiples dimensiones) y fluido (porque es siempre movimientos, en tanto comunicación es acción).”(Massoni, 2011, p.160). En relación a lo anterior creemos importante destacar que ello “implica la participación en tanto acción transformadora común –con otros– no simétrica y sin pretensiones de completitud”. (Massoni, 2011, p. 01)

Siendo la GUM una organización que al parecer genera **políticas públicas**, nos parece pertinente rescatar lo que creemos de este concepto: “Pueden ser leídas como territorios que van configurando a partir de las relaciones entre los actores que

participan de las mismas, porque son lugares permanentes de encuentro, de mediación, pero también de disputas tanto en el sentido de lo social y cultural, como de lo político y de lo económico. En la misma línea podemos afirmar que los actores se construyen y se constituyen de manera específica e irreplicable en el ámbito de cada política pública”. (Massoni, Uranga, Longo, 2018, p.216). Profundizar sobre la complejidad desde diversas matrices socioculturales nos posibilita una mirada que se aleja del paradigma tradicional de la comunicación como hegemónica, y nos abre el debate sobre pensar la comunicación como un encuentro que trasciende todo verticalismo y pone en cuestión lo dado o entendido unilateralmente como las políticas públicas de la organización.

Sin embargo, puede existir una resistencia a pensar la comunicación desde esta perspectiva. Y es que las relaciones de poder existen posiblemente en todos los niveles de esta organización. Razón por la cual nos es imprescindible adentrarnos en lo que comprendemos como **poder**: “la gestión está permanentemente atravesada por el poder. La gestión hace visible a través de las acciones, las alianzas y las nuevas configuraciones, las relaciones, los equilibrios y las asimetrías del poder en un espacio social y en una organización. El poder no está referido solamente al ámbito de los actores como sujetos individuales, sino que implica el entramado de las relaciones sociales y de las condiciones materiales en las que se concreta la gestión. (Uranga, 2004 :9)

Conceptos clave para investigar las lógicas internas de la GUM

“Nuestro lenguaje cotidiano está lleno de **metáforas**. La metáfora informa y en el caso del lenguaje de las organizaciones nos dice mucho sobre cómo la organización se piensa a sí misma... qué es una metáfora para referirnos a lo que sus miembros piensan sobre ella. “Somos un equipo”, “esta es una gran familia”, “cada uno es un engranaje” o “esta organización está enferma” son metáforas que sugieren mucho sobre la concepción organizacional. Si una intervención procura cambiar en alguna medida y en alguna dimensión una organización puede ser muy útil conocer las metáforas predominantes.” (Kaplún, 2000, p.4). A través de las entrevistas en profundidad podremos dar cuenta si aparecen metáforas de manera reiterativa entre los actores de la organización. De este modo intentaremos profundizar acerca de la mirada sobre la propia identidad de la organización en sí y de sus actores.

Asimismo, las organizaciones están sujetas a cambios los cuales son parte del proceso identitario. Adaptándose o generando algún tipo de tensión interna, la GUM podría atravesar diversos momentos en tanto organización. Cuando hablamos de **tensiones**, nos es necesario comprenderlas desde la complejidad pero no por ello desde lo contradictorio. “La gestión de la comunicación en nuestras organizaciones implica, necesariamente tensiones entendidas como aspectos no necesariamente contradictorios sino como acentos que alternadamente van cobrando relevancia a lo largo del proceso de la gestión”. (Uranga, 2014, p.11). En este marco, intentaremos centrarnos en esta investigación en las tensiones que a continuación rescatamos de este autor:

- *Entre lo individual y lo grupal*: “La organización no puede pensarse de manera dissociada de sus miembros, de los propósitos, los objetivos y las aspiraciones de estos. La organización crece y se desarrolla en la medida en que también lo hacen sus integrantes.” (Uranga, 2014, p.13)
- *Entre lo dicho y lo no dicho*: “Los silencios, las ausencias o las omisiones son modos de presencia en el espacio donde nos movemos y son modos también de emitir mensajes”. (Uranga, 2014, p.18)

En relación al concepto de identidad que mencionamos anteriormente, nos parece necesario enfocarnos en algunos de los factores que influyen en su conformación:

- *La personalidad y normas del fundador* que marca su personalidad y sus normas iniciales (líneas maestras de origen).
- *La personalidad y normas de personas clave* al mando de la organización que transmiten al resto de la organización sus líneas globales.
- *La personalidad de los individuos* que supone “las características personales de los miembros de la organización –su carácter, sus creencias, sus valores– los cuales influyen de manera decisiva en la conformación de la Identidad corporativa (Capriotti, 2009, p. 22). En este punto intentaremos indagar sobre

los imaginarios de los actores, las representaciones que tienen de sí mismos y de la organización.

De igual modo, consideramos que para el análisis de la identidad, debemos destacar sus componentes:

CULTURA: liga el presente con el pasado, su alma. Es decir el “conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”. (Capriotti, 2009, p.24)

FILOSOFÍA: “liga el presente con el futuro (lo que aspira ser), su mente. “Representa los “principios básicos” (creencias, valores y pautas de conducta) que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales fijados”. (Capriotti, 2009, p.25)

En relación a esto pondremos el foco en la redacción de misión (qué hace la organización) visión (qué quiere ser) y valores (cómo lo hace) que surgen a partir del decreto de creación anteriormente citado, para luego poner atención a cómo ello se refleja en la actualidad de los actores y de la organización.

Metodología

El tipo de abordaje metodológico utilizado para nuestro trabajo a partir de la publicación del libro fue a través de la metodología *cualitativa*, comprendiendo que es un modo de reflexionar críticamente acerca del objeto de estudio. Este tipo de abordaje requiere del uso de distintas técnicas de recolección de datos, dependiendo de qué información se precise obtener. Las técnicas de recolección utilizadas serán:

- Entrevistas en profundidad: junto a los actores, como informantes clave, que componen la Guardia Urbana Municipal, entendimos e indagamos las lógicas internas para analizar las demandas de la organización. A partir de ciertos interrogantes buscamos poner en palabras lo que sienten, piensan, sus imaginarios, cómo circula el poder dentro de la organización y conocer canales de comunicación con los que interactúan. También profundizar sobre su identidad y sus componentes (cultura y filosofía).
- Observación participante: visualizamos detenidamente la situación actual que atraviesa la organización, con una mirada atenta desde una perspectiva de la comunicación estratégica.

Con las técnicas anteriormente mencionadas pudimos visualizar en acción el día a día de los procesos que surgen en la organización, junto a los actores. “La diferencia primordial entre la observación participante y las entrevistas en profundidad reside en los escenarios y situaciones en los cuales tiene lugar la investigación. Mientras que los observadores participantes llevan a cabo sus estudios en situaciones de campo “naturales”, los entrevistadores realizan los suyos en situaciones específicamente preparadas. El observador participante obtiene una experiencia directa del mundo social”. (Taylor y Bogdan, 1992, p.35).

Pautas establecidas para el trabajo de campo durante la elaboración del libro

Observación participante:

- Organización interna de la Guardia Urbana
 - Áreas
 - Horarios
 - Actividades diarias
- Interacciones y diálogos entre los actores
 - Canales formales e informales de comunicación interna
 - Puntos de encuentro, planificación de acciones y tareas

Entrevistas en profundidad:

- Actores clave por áreas, oficinas y turnos:
 - Dirección General
 - Personal de calle turnos mañana, tarde, noche y feriantes
 - Personal administrativo según áreas y oficinas: base de comunicaciones, centro informático local, recursos humanos, asesoría legal, diagramación operativa, control de actas, infraestructura y equipamiento, movilidad, lavadero, mesa de entrada, compras y suministros, planificación estratégica, equipos de proximidad, equipo de persona en situación de calle, equipo de obras en construcción, área de formación profesional, gestión integral de reclamos.

A continuación se detallan los ejes conceptuales que dieron pie al cuestionario elaborado para la realización de las 32 entrevistas que reunieron a 64 actores entrevistados, con un total de 562 minutos de grabación. (Ver Anexo). Por una cuestión de organización y tiempo se decidió entrevistar a cada área, oficina y turno por separado, prestando mayor atención a los mandos medios (jefes y referentes de cada sector), con la posibilidad de que cada mando determinara la presencia del resto del equipo que lidera.

EJES TEMATICOS	CUESTIONARIO PARA ENTREVISTAS
<p>1- Analizar la identidad de los actores que componen la GUM (Cultura y Filosofía)</p>	<p>¿Qué es lo hacemos desde este espacio (áreas, oficinas, turnos, grupos de trabajo)?</p> <p>¿Qué función tenemos dentro de la organización?</p>
<p>2- Indagar acerca de los imaginarios de los actores, de las representaciones que tienen de sí mismos y de la organización (Metáforas).</p>	<p>¿Cómo nos sentimos con lo que hacemos?</p>
<p>3- Investigar sobre redes de conversaciones y sus posibles tensiones dentro de la organización (valores y creencias).</p>	<p>¿Qué cosas cambiaríamos/mejoraríamos/reformularíamos dentro del espacio?</p>

Hallazgos de la investigación

Antecedentes

Poniendo en contexto la emergencia de la Guardia Urbana Municipal en Rosario, creada por decreto N° 1883 el 29 de julio de 2004 bajo la intendencia socialista de Miguel Lifschitz, su surgimiento vino de la mano con la necesidad político-social de un cuerpo de agentes que a nivel municipal pueda estar más presente en las calles y en los lugares de transitabilidad de las personas. En dicho periodo en la provincia de Santa Fe Jorge Obeid ocupaba el cargo de Gobernador y María Eugenia Bielsa el de Vicegobernadora en el PJ (Partido Justicialista). El Presidente de la Nación en ese entonces, Néstor Kirchner también con el PJ. En tanto, dentro del organigrama municipal, esta nueva Dirección General dependería en un primer momento, de la Secretaría de Gobierno (con Graciela Siciliani en su cabeza, del 2004 al 2013), para luego pasar a formar parte de la Secretaría de Control y Convivencia Ciudadana, hasta el 2021. Este proyecto fue considerado inédito a nivel país, pero con antecedentes en Perú y Canadá.

Según el decreto, la MISIÓN de la Guardia Urbana fue desde sus inicios:

“Consolidar la presencia del Estado municipal en la vía pública para promover mejores condiciones de seguridad y convivencia urbana, a través de la prevención, la educación, el control y la estricta aplicación de las normativas municipales”.

Si bien en el decreto podemos situar una misión, no así su visión, ya que no hay un apartado para el mismo. En cambio sí se establecen las siguientes FUNCIONES:

- “Recrear y difundir comportamientos sociales que promuevan la seguridad, la transitabilidad, el esparcimiento, la integridad de los bienes públicos, la convivencia y el bien común.
- Disuadir cualquier tipo de acción individual o grupal que implique una transgresión a las normas.
- Garantizar y velar por el cumplimiento de las normas establecidas, utilizando los medios adecuados a cada caso, tales como: educación, disuasión, persuasión, mediación, labrado de actas, secuestro de objetos, clausuras.

- Detectar la existencia de zonas o situaciones críticas que faciliten la comisión de hechos que pongan en peligro la convivencia ciudadana.
- Realizar acciones preventivas ante situaciones de potenciales conflictos.
- Interactuar y/o colaborar con otros organismos públicos y/o privados en la atención de situaciones de conflicto, riesgo y emergencias”.

Con la creación de la GUM se intentó entonces articular a las fuerzas de seguridad provinciales con un grupo de agentes municipales que a su vez pudiera dar respuestas a cuestiones de seguridad, emergencias, conflictos sociales y presencia de manera más directa. También en cuanto a la convivencia ciudadana, este cuerpo especializado con una autoridad de aplicación de normas muy amplio podía garantizar el cumplimiento o sanción (ante una falta o contravención) de las normativas vigentes. No es menor considerar que en la ciudad de aquel entonces la ola de inseguridad y la disconformidad de los ciudadanos era inminente.

En el diario El Ciudadano, el entonces Subsecretario de Gobierno, Horacio Ghirardi, mencionó los objetivos para los cuales fue creada esta repartición municipal: “se concibió un cuerpo cuya misión es prevenir, tratar de adelantarse y evitar que ocurran un montón de conflictos y problemas que se suceden en la sociedad. La idea es reforzar la presencia en las calles, tener un mayor control en los espacios públicos y empezar a recuperar pautas culturales de convivencia que se fueron perdiendo”.

En 2013 la Intendencia de la ciudad estaba a cargo de Mónica Fein. Fue en ese entonces cuando la GUM pasó a manos de la nueva Secretaría de Control y Convivencia Ciudadana que reunió a todas las áreas de control municipal y a Defensa Civil. La polifuncionalidad de sus agentes fue desde sus inicios el mayor eje de críticas, siendo muy amplio el espectro de funciones y teniendo una disponibilidad horaria de 24 horas laborales, hecho que en aquel entonces apostaba a recepcionar todos los reclamos ciudadanos de orden, seguridad y control. Ello posicionó a esta Dirección General como un área de mucha demanda social. Su base de operaciones comenzó a recibir un sinfín de reclamos y pasó a ser articuladora de otras dependencias del municipio, como también el nexo con instituciones externas.

Desde su creación y hasta la fecha no ha existido grupo interdisciplinar o personal responsable del área de comunicación de la GUM. Sólo en sus comienzos, una

profesional de prensa y comunicación articulaba las cuestiones de imagen externa, gacetillas, actividades y novedades con la Dirección del Programa de Innovación Administrativa. Si bien en su decreto de creación estaba planificado un área de comunicación interna y externa, ello no pudo implementarse en la práctica. Hoy en día no hay responsable de prensa ni de comunicación interna en la repartición.

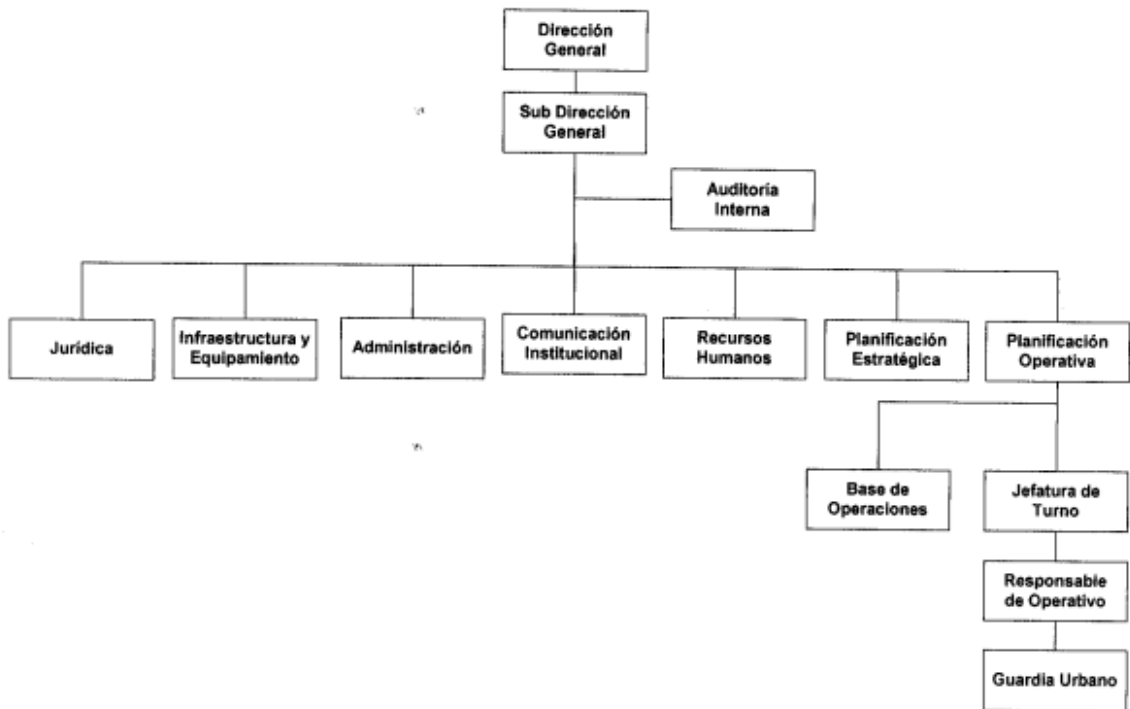
Según dicho Decreto (N° 1883/2001) se pensó en la creación de un Área de Comunicación Institucional, el cual desarrollara las siguientes funciones:

1. Planificar y ejecutar las actividades de comunicación de la GUM, respetando las políticas y lineamientos definidos por la Dir. Gral. de Comunicación Social del municipio.
2. Coordinar actividades de comunicación relacionadas con la promoción interna y externa de la imagen institucional de la GUM.
3. Resolver los requerimientos comunicacionales que la Dir. Gral. plantee como necesidades para resolver la difusión de sus acciones, planes, propuestas, etc.

Por cambios en la gestión interna este espacio fue disuelto (nunca fue un área sino que su responsabilidad recayó en una única profesional de comunicación) y luego de su salida de la repartición, todas las acciones de comunicación se centraron en el lineamiento del Área de Comunicación y Diseño de la Secretaría de Control y Convivencia Ciudadana. Aún hoy continúa teniendo esta dinámica.

Desde su creación la Guardia Urbana Municipal, ha tenido una estructura organizacional que sentaba bases para el trabajo diario, sus funciones y áreas específicas, como observamos a continuación:

DECRETO 1884/04 - Estructura organizativa y funcional



Como podemos observar en el organigrama de su creación, la organización desde sus inicios posee una estructura funcionalmente piramidal. Sin embargo ha sufrido modificaciones a partir de los recambios de sus directivos, los cuales no se vieron reflejados en ninguna actualización de organigrama o en la creación de uno nuevo. A raíz de ello y con motivo de la realización del libro por el 15° aniversario de la GUM, pudimos dar cuenta que su distribución en áreas, turnos y oficinas se modificó, como así también su trabajo diario, de la siguiente manera:

Dirección General: Fabiana Bergia, directora desde el año 2018.

Subdirección General: Maximiliano Pagliarecci, en función desde el 2018.

Coordinación General: Ernesto Aime. Rol de coordinador y mediador entre los directivos y las áreas administrativas y turnos.

Diagramación Operativa: su tarea se basa en la planificación diaria de los servicios operativos e intervenciones, actividades, extras y adicionales, las cuales son derivadas a

los jefes de turno que posteriormente traspasan las directivas a los agentes de acuerdo al lineamiento de su dirección. Actualmente está compuesto por 3 administrativos.

Personal de calle con turnos fijos: abarca a la totalidad de agentes que diariamente prestan su servicio a la comunidad en función de inspección, es decir aquellos Guardias Urbanos que trabajan en las calles de la ciudad y se organizan en grupos según los diversos turnos que a continuación se detallan:

- **Turno de 06 a 14**
- **Turno de 08 a 16**
- **Turno de 14 a 22**
- **Turno de 16 a 00**
- **Turno Noche de 22 a 06**
- **Turno Feriantes de 10 a 22**
- **Turno Feriantes de 22 a 10**

Planificación Estratégica: este área tiene la exclusividad de la articulación con diferentes Secretarías como Desarrollo Social y Salud, para trabajar diversas situaciones desde una mirada inclusiva y social. Se trabajan cuestiones de violencia de género, maltrato infantil y adolescencia, adultos mayores y personas en situación de calle. Está conformado por 3 agentes. Del área se desprenden tres dispositivos:

- **Equipos de Proximidad:** dispositivos territoriales que articulan su trabajo de inspección con una mirada integral puesta en la prevención, educación y promoción de pautas de convivencia. Actualmente intervienen en zonas vulnerables y poseen diálogo continuo con organizaciones barriales e instituciones de los distintos niveles del Estado.
- **Equipo de Persona en Situación de Calle:** dispositivo que permite interactuar y brindar asistencia, mayoritariamente en época invernal, a las personas en situación de calle. Para ello poseen un móvil de traslado, con personal de SIES, trabajadora social y su trabajo en calle está en constante articulación con Desarrollo Social y Salud.
- **Violencia de Género:** dispositivo que recepciona y brinda asesoramiento ante cualquier situación de violencia de género denunciada a través del

Teléfono Verde y el 0800 GUM, articulando con Desarrollo Social y otras áreas de intervención.

Equipo de Obras en Construcción: fiscaliza normativa referente a obras en construcción.

Calle Recreativa: brinda información, promueve y regula pautas de convivencia en todo el predio de la actual Calle Recreativa.

Asesoría Legal: brinda soporte jurídico a las intervenciones realizadas por el personal de calle. Además asesora y acerca información sobre normativas vigentes a todas las áreas de la Guardia Urbana.

Base de Comunicaciones: reciben llamadas entrantes de la línea de atención de reclamos (0800 GUM) en relación a diferentes tipos de denuncias y consultas de la ciudadanía, articulando cada llamado a su correspondiente áreas de atención (agentes de calle u otras áreas municipales). También tiene bajo su responsabilidad la carga de datos al sistema interno (SUA) por cada intervención realizada, para el seguimiento de la misma y brindar respuestas a los vecinos. Desde aquí también se activan los protocolos de actuación ante ablaciones, para brindar apoyo y traslado a hospitales o aeropuerto, con móviles de asistencia propios, en articulación con áreas de salud y fuerzas de seguridad.

Gestión Integral de Reclamos (GIR): esta oficina brinda atención integral de reclamos que por su complejidad, precisan un tratamiento más prolongado y específico. La recepción de los mismos se realiza por distintas vías: llamados telefónicos derivados de Base de Comunicaciones, redes sociales, SUA móvil (a cargo de agentes de calle) y otros que se reciben por directiva de superiores. También tiene a su cargo la generación de intimaciones e informes internos. Esta oficina actualmente comparte espacio físico con Diagramación Operativa y posee un móvil de reclamos para el tratamiento de los mismos. Hay una sola persona a cargo de este área.

Área de Formación Profesional: brindan capacitaciones a agentes internos y llevan a cabo talleres de convivencia, stands itinerantes de información en eventos y visitas a instituciones para dar a conocer el rol de la Guardia Urbana, promoviendo lazos con la comunidad. Se compone de 3 integrantes en la oficina.

Recursos Humanos: tiene bajo su cargo la administración de los recursos humanos de toda la GUM en lo referente a novedades, licencias, franquicias, asistencia y control de horas extras. Actualmente está compuesta por 4 administrativos.

Control de Actas: tienen bajo su responsabilidad el control y la carga de las actas elaboradas por los agentes de calle, tales como: intimación, notificación, mediación, infracción, que luego pasan al sistema de juzgamiento del Tribunal Municipal de Faltas. En esta oficina actualmente trabajan 4 administrativos.

Mesa de Entrada: recepciona y atiende notas y expedientes que se reciben de manera personal por parte de la ciudadanía. Además se brinda información acerca de cada consulta atendida. La oficina actualmente se compone de dos administrativas.

Infraestructura y Equipamiento: brinda soporte y mantenimiento edilicio, como ser reparaciones, pintado, acondicionamiento, remodelación y cualquier imprevisto que la organización requiera. Actualmente son 4 integrantes.

Compras y Suministros: tiene bajo su cargo la compra y administración de los recursos, llevando a cabo licitaciones y concursos de precios para los requerimientos de la repartición. Actualmente están divididas en dos oficinas (compras, con 3 integrantes) y suministros (2 integrantes).

CIL (Centro Informático Local): integran todo lo concerniente a administración informática y recursos tecnológicos, como las comunicaciones y dispositivos de operación (handys, 0800 y sistemas internos). Actualmente en esta oficina conviven agentes de GUM con personal (2) con un personal dependiente de la Secretaría de Gobierno (1).

Movilidad: esta oficina tiene a su cargo los móviles, la administración de las herramientas que se usan en la calle como: conos, zunchos, chalecos de seguridad, entre otras cosas. Diariamente entregan los móviles, revisan botiquines y suministran cintas de peligro y todo lo que el personal requiera en sus salidas a la calle.

Taller y Lavadero: brinda soporte técnico a vehículos: móviles, motos, bicicletas y colectivo GUM. Las actividades más comunes son: cambio de aceite y filtros, reparación mecánica, etc. En tanto el sector de lavadero se encarga de la limpieza

interna y externa de los móviles. Actualmente funcionan como áreas separadas pero en un mismo espacio físico para el guardado de herramientas y productos.

El relevamiento anteriormente descrito, surgió a raíz de un trabajo de campo que organizamos en base a la recorrida por el total de las oficinas que se encuentran dentro del edificio de la GUM. Seguido a este primer acercamiento con el que detectamos la distribución física de oficinas, además comenzamos a visualizar que ciertas áreas, equipos y turnos existentes no poseen un espacio físico dentro del establecimiento. Esto se debe a que algunas de ellas realizaban sus actividades en la calle y otras momentáneamente no contaban con un espacio oficial de trabajo. Este es el caso de Asesoría legal, Lavadero, Ablación, Equipo de Proximidad, Calle Recreativa y Equipo de Obras en Construcción. En cuanto a los agentes de calle, que se dividen según turnos laborales, sí poseen lugar físico de encuentro siendo éste compartido con la totalidad de dicho personal (Sala de Usos Múltiples).

A partir de este primer acercamiento que nos posibilita entender la nueva distribución de áreas y oficinas, también nos deja entrever que la misma jerarquización y sectorización invita a que se generen redes de conversaciones puertas adentro de cada oficina y /o turno, siendo esta situación desfavorable para generar lazos de integración entre el todo y sus partes atendiendo a que parte del personal no posee lugar propio dentro del establecimiento. También observamos que con el paso del tiempo la organización tendió a segmentar por tareas y temáticas a su personal (como los nuevos dispositivos de Proximidad, Persona en Situación de Calle, Violencia de Género, Obras en Construcción y Calle Recreativa), como así también en la distribución de los turnos que se fue ampliando para fortalecer horarios intermedios.

Asimismo la observación participante nos permitió dar cuenta de que no existen espacios de encuentro comunes (y colectivos) donde unificar criterios, generar lazos y compartir información. Tampoco se brinda un canal formal de comunicación interna, razón por la cual la sectorización imposibilita el acceso equitativo a la información que circula dentro de la organización. La Dirección General no provee un canal de comunicación directo con agentes (turnos y áreas) como tampoco reuniones, utilizando la transmisión de información oral entre los jefes de turno y jefes de oficina (también mediante telefonía celular).

Metáforas que aparecen dentro de la organización

A partir del concepto de metáfora que nos aporta Kaplún, podemos diferenciar dos percepciones coexistentes:

1. **Metáforas mecanicistas**, presente en el “adentro” de la organización pero referida a la ponderación que cada área o grupo de trabajo tiene. Esto hace que cada grupo se sienta diferenciado del resto (o por encima) y lo vemos replicado en la mayoría de las oficinas administrativas y en turnos de trabajo en calle. En cuanto a la percepción interna a nivel equipos de trabajo, áreas, oficinas y turno de agentes de calle (que burocratiza el accionar diario al estar fuertemente sectorizada internamente), observamos a través de las entrevistas en profundidad, lo que a continuación rescatamos de dicho autor:

“Así por ejemplo la metáfora mecanicista, donde la organización es descrita como una máquina, parece adaptarse bien a las organizaciones burocráticas (en el sentido weberiano). Una máquina no se diseña a sí misma: es diseñada y manejada externamente. Quién se percibe a sí mismo como pieza de una máquina, por ejemplo, es posible que tenga dificultades para visualizar sus propias posibilidades de transformar la organización y espere (y eventualmente reclame) cambios desde afuera. (Kaplún, 2000, p.4)

A continuación extraemos metáforas más relevantes que representan esta idea desde las distintas áreas/dispositivos:

ÁREA/OFICINA	METÁFORAS
Área de Planificación Estratégica	<i>“Somos el cerebro de la repartición”.</i>
Base de Comunicaciones	<i>“Somos los ojos, el oído, la boca, todo”.</i>
Diagramación Operativa	<i>“Esta oficina, sería un poco la casa madre de la Guardia Urbana Municipal”</i>
Oficina de Actas	<i>“El labrado de actas es la parte neurálgica de la Guardia Urbana”</i>

Como se observa, hay una tendencia a pensarse como una parte superadora en relación a las demás, aun siendo piezas que conforman un todo (la organización). Además, en las entrevistas se pudieron detectar frases que suman a este análisis:

- *“Somos los únicos en poder recepcionar los reclamos en territorios y resolverlos” (Equipo de proximidad)*
- *“La base de comunicaciones, aunque cueste reconocer, es el pilar de la Guardia Urbana” (...)* (Base de comunicaciones)
- *“Sin movilidad y taller no estaría la gente en la calle”. (...) “En realidad es una de las más importantes porque tiene lo más valioso que es la movilidad”.* (Movilidad)
- *“Sin ese soporte no podría trabajar ni un agente de calle ni un administrativo. Todo lo que pasa acá repercute en el resto” (CIL)*

Estos relatos dejan entrever cierta condición de “indispensabilidad”, lo que conlleva a que cada área y oficina se quede subsumida en el reclamo o queja y no habilite posibilidades de transformación desde el adentro y se aguarde a que esos cambios provengan del exterior (o en este caso de los altos cargos de gestión).

2. **Metáforas de supervivencia**, relacionadas al trabajo en equipo, que sirven como unificadoras cuando se habla del “afuera” en tanto ese mundo exterior amenaza a la organización. Podemos observar la unidad en tanto organización cuando se reciben críticas externas que ponen en tela de juicio el accionar general. Cuando esta amenaza aparece el discurso se modifica, dejando la segmentación de lado y unificando voces y criterios que buscan resaltar su labor hacia “el afuera”.

“En un equipo cada uno mantiene su individualidad, pero todos procuran un objetivo (hacer goles, llegar a la meta) y juegan contra alguien o contra algo: otros equipos, el agua que rodea al bote “en el que estamos todos embarcados”. La identificación y el compromiso (“ponerse la camiseta”) es fundamental porque la clave está en el exterior: la competencia es dura. (Kaplún, 2000, p.4)

ÁREA/OFICINA	METÁFORAS
Jefes de turno de 16 A 00 hs	<i>“Tratamos de que la rueda del equipo funcione, pero cuando hay una partecita de la rueda que falla, empiezan los problemas”</i>
Jefes de turno de 14 a 22 hs	<i>“Seguir creciendo, sumando gente que venga a poner el hombro y que se ponga la camiseta y que sepa que acá se reciben palos de muchos lados pero es lindo el trabajo y hay mucho para hacer”</i> <i>“Yo como jefe de este turno siento que esta es mi segunda casa, la amo. Amo mi trabajo y lo defiendo a muerte, me emociono hablando de este lugar porque siento mi identidad, es mi hogar”</i>
Recursos Humanos	<i>“es como una familia, un grupo de amigos”</i>
Equipo de proximidad	<i>“En este trabajo puntualmente ponemos el cuerpo y el corazón”</i>

Observamos una fuerte tendencia a superar las diferencias para enfrentar la amenaza del exterior (críticas del accionar u opiniones de los medios de comunicación). Cuando se ve en peligro la organización en sí misma, aparecen estas metáforas que buscan unificar para dar batalla. A continuación, algunas frases rescatadas de las entrevistas que siguen este concepto de trabajo en equipo:

- “Más allá de que somos una repartición muy golpeada por la gente en el sentido de cuando la gente opina de nosotros, creo que estamos en todo”. (Jefa de turno Feriantes de 10 a 22 hs)
- “Aunque nos hayan intentado cambiar el rumbo para lo que más convenía en el momento, siempre tratamos de respetar lo que nos inculcaron desde un principio”. (Jefes de turno de 14 A 22 AM)
- “Los valores que rescatamos no solo de mi turno, sino de todos los guardia urbanos es una cuestión humana, siempre nos hacemos cargo de los problemas”. (Jefes de turno de 08 A 16 AM)
- “Los grandes momentos que han sucedido y los desastres que también sucedieron nos han marcado y nos han unido a todo el personal operativo (todos los que estamos en la calle) nos han hecho fuertes y estar cada vez más juntos y que sigamos manteniendo una identidad y sobreponernos a todas esas cuestiones”. (Jefe de turno de 14 A 22 AM)
- “Reconocerle a la otra persona que el trabajo es principal, son como caricias para el alma para la persona, y ahí te das cuenta, mi trabajo vale la pena, lo reconocen, mi trabajo surte un efecto”. (Jefe de turno de 16 a 00).

Existe entonces un sentido de pertenencia y de identificación, como actores de una misma organización, cuando esas críticas del exterior aparecen para romper el orden interno o amenazarlo. Queda atrás esa segmentación que anteriormente se mencionaba para unir fuerzas y “ponerse la camiseta”.

La organización y sus tensiones

Podemos observar gracias al trabajo de campo, las entrevistas en profundidad, las historias de vida y anécdotas de los actores de la organización, una **tensión constante entre lo individual y lo grupal**, cuando cada área se ve más a sí misma que en relación a la organización como un todo. Sin embargo en algunos de sus discursos podemos dar cuenta de visiones a futuro en relación a poner énfasis en mayor comunicación interna, capacitación y trabajo en equipo. A continuación algunos ejemplos de ello:

Base de Comunicaciones:

“Por sobre todas las cosas la capacitación continua y profesionalizar al personal. Tener la certeza de saber qué vas a responder, te empodera y a su vez les estás brindando al vecino eso que tanto necesita. Es muy importante entender que la información tiene que fluir, debe ser compartida. Todos debemos saber qué hace el otro, en sus respectivos lugares de trabajo”.

Coordinador General:

“Es de suma importancia hacer foco en la escucha y el diálogo para lograr empatía dentro de la repartición y que ello se refleje en nuestra vocación de servicio a la ciudadanía. Ponerse en lugar del otro, sino no se llega a nada”.

CIL:

“¿Porque ustedes no saben qué carancho hacemos? Bueno eso habla de una interna que excede a ustedes y a nosotros. Acá hay compañeros que trabajan para GUM pero que en realidad no están anotados como tales, ni un cartelito con el nombre de la oficina tenemos. Por eso tampoco se nos valora ni saben lo que hacemos porque no existimos aunque en la práctica estamos siempre”.

GIR:

“A futuro lo que me parece interesante es el feedback con las distintas oficinas”.

Turno de 16 a 00 hs:

“Cuando a las personas las haces partícipes, y formas un equipo de trabajo, es cuando funcionan bien las cosas”.

Mesa de Entrada:

“La comunicación interna siempre fue un problema de la repartición”.

Equipos de Proximidad:

“Somos con el otro, ya que el poder hacer nuestro trabajo en los barrios se debe a que otros compañeros están haciendo el suyo. Entonces si bien somos un Equipo de proximidad, ante todo somos Guardias Urbanos”.

Como menciona Uranga, si bien la “suma de los yo no hace un nosotros” entendemos que las tensiones dentro de una organización son inevitables y coexistentes. Pero lejos de entenderlas como problemas, las mismas nos muestran una primera imagen del futuro que anhelan y es allí donde existen estos puntos en común acerca de la necesidad de aumentar el diálogo entre sectores y apuntar a mejorar el trabajo en equipo. Esta visión a futuro común a la mayoría de sus integrantes podrá servir de puntapié para construir colectivamente planes de acción y espacios de diálogo que promuevan esta idea, asegurando la búsqueda de un compromiso recíproco entre individuos y la organización.

Por otra parte, otra tensión que constantemente aparece es la **tensión entre lo dicho y lo no dicho**, entre lo que se dice y se calla, tanto en la relación entre los actores (en el interior de la organización), como en la relación entre la organización y el afuera. Ejemplos de ello aparecen en las distintas áreas y oficinas:

Jefes de turno de 06 A 14 AM:

“Somos una organización muy joven, estamos como en una crisis de identidad, lo que debemos hacer es afianzarnos como organización como institución.(...) Entre los mismos jefes tenemos muchos criterios diferentes de lo que somos en calle, y es ahí donde nosotros nos tenemos que unir”.

Jefes de turno de 08 A 16 AM:

“Es tan abarcativo y tan grande el accionar que se pierde en la inmensidad, pero sería bueno que haya una campaña de comunicación donde explique mayormente, puntualmente cuáles son las actividades”.

“No hay dirección acá que dure más de dos años y eso no nos sirve como identidad. Porque más allá de que las consignas se bajen del Palacio, nosotros a través del tiempo tenemos que consolidarnos como repartición”.

Jefes de turno de 14 A 22 AM:

“Algo fundamental para este crecimiento es la capacitación, recursos humanos y de todo tipo y seguir apostando a nosotros, a no perder nuestra identidad, saber siempre quiénes somos y a seguir manteniéndonos unidos”.

Recursos humanos:

“Hoy en esta oficina ya no contamos con esas capacitaciones de un profesional hacia los agentes”.

Jefes de turno de 16 A 00 AM:

“Cuando a las personas las haces partícipes, y formas un equipo de trabajo, es cuando funcionan bien las cosas. Cuando el mismo Guardia Urbano te trae soluciones, no problemas. Cuando vos pasas por esa adrenalina de haber hecho bien el trabajo y no la valora el jefe, y te mandó a otro lugar sin una charla, sin diálogo, sin ninguna devolución”.

Jefes de turno de 22 A 06 AM:

“Tenés que profesionalizar el área, o sea jerarquizarla, capacitar con cosas específicas. Toda capacitación es buena”.

Feriantes turno de 10 a 22 hs:

“Más allá de que somos una repartición muy golpeada por la gente en el sentido de cuando la gente opina de nosotros, creo que estamos en todo y a veces creo que el problema capaz es ese que, el que mucho abarca poco aprieta y somos pocos para la ciudad y para la cantidad de cosas que hacemos”.

Equipo de Ablación:

“...No hubo una campaña que explique para qué está la Guardia Urbana. Y por ahí mucha gente no sabe, y se da cuenta cuando estamos en algún evento o catástrofe y ahí nos ven y saben qué es lo que hacemos. Aunque muchos no lo ven o no lo quieren ver”.

Equipo de Obra en Construcción:

“Siempre faltó que la Municipalidad explique qué hace la Guardia Urbana, mucha gente no sabe lo que hacemos y los que saben es por el boca a boca”.

Mesa de entrada:

“Y la comunicación interna siempre fue un problema de la repartición. Si bien siento que avanzó un montón, siento que como oficina aún no nos incorporan del todo. Me gustaría que haya un boletín oficial que brinde información a todas las oficinas y ahí siento que nos llegaría mejor la información que hoy circula informalmente.”

Equipos de Proximidad:

“El vecino del barrio nos reconoce, gracias a esta experiencia de compartir diariamente con ellos. Y esa es la parte que no sale en ningún diario o medio, que nos reconozcan y nos llamen por nuestros nombres y que eso nos permite una intervención de mayor cercanía con cada vecino o vecina por el solo hecho de estar ahí todos los días. Tampoco se ve en los medios los otros pilares de la Guardia Urbana que son la educación y la prevención. Siempre se marca el control como castigo y la falta y no se ve tanto estos pilares que son importantes”.

GIR

“A futuro lo que me parece interesante es el feedback con las distintas oficinas, el personal de calle. Todo el tiempo estamos tratando de corregir algunas cuestiones y de que se profesionalicen todas las áreas, tanto la gente de GIR como la gente de la calle”.

En los relatos anteriores se menciona de manera reiterativa la necesidad de tener espacios de diálogo entre sectores y capacitaciones que profesionalicen a la organización. También se visualiza una “crisis de identidad” y se asocia a la multiplicidad de tareas que se desarrollan dentro de la Guardia Urbana. Aparece la crítica del afuera constantemente en los relatos de los agentes y en consecuencia la necesidad de realizar mayores campañas de comunicación para visibilizar la labor diaria y sus funciones.

Lo dicho y no dicho claramente se perfila a una necesidad de abrir espacios de comunicación interna y externa. Como dice Uranga “Todo hace a la cultura y a la forma de comunicación de la organización. Quien calla no deja de comunicar: elige otra forma de hacerlo. Los silencios, las ausencias o las omisiones son modos de presencia en el espacio donde nos movemos y son modos también de emitir mensajes”. (Uranga, 2004: 18).

Análisis de Identidad: su filosofía y cultura

Siguiendo la definición de Capriotti, observamos que ya en el decreto de creación de la GUM, N° 1883/2001, no se establece ningún apartado que refiera a una visión a futuro de la organización. Sí se menciona misión, funciones, principios, deberes, prohibiciones y derechos, atribuciones, estructura organizativa y funcional, reglamento de funcionamiento interno, normas de comportamiento. Aquí detectamos entonces un vacío importante de vistas a futuro que ordene internamente la identidad de la organización. Hasta el día de hoy esta situación no ha cambiado y podría ser un puntapié a revisar en futuras intervenciones de comunicación interna.

En cuanto a su cultura, es decir creencias, valores y pauta de conductas compartidas, podemos identificar una distinción entre la cultura compartida entre

algunos equipos de trabajo de calle, que a partir de ahora denominaremos como “rol educador” y otros que se identifican con un “rol de control”. Por otro lado, diferenciamos de los roles antes mencionados, la cultura compartida de todo el sector administrativo, que lo llamaremos “rol administrativo”. Por último quedaría un sector de gestión directiva que abarca a Dirección General y Coordinación General, que denominaremos “rol de coordinación”.

Identidad de agentes de calle

A partir de las entrevistas en profundidad a informantes clave en este caso jefes de turno, podemos distinguir a priori dos grandes divisiones que se generan a partir de lo que estos promueven a sus grupos, influyendo en la identidad de cada turno, por lo que cada división tiene su propia cultura en términos de Capriotti. Distinguimos entonces dos tipos de identidades entre todo el personal que trabaja en calle:

Identidad basada en la concientización y prevención: estos agentes se inclinan por promover pautas de convivencia hacia la ciudadanía a través del ordenamiento y la concientización. Así intentan modificar conductas que incumplan con la normativa vigente. Para lo cual sus valores son la empatía y predisposición, para brindar información y contener la demanda social. Son agentes que poseen una inclinación a evitar la sanción en primera instancia. También tienden a resolver sin la intervención de externos (otras reparticiones, fuerzas de seguridad, etc). Dentro de los objetivos planificados para su jornada diaria, este grupo cumple tareas afines a realizar presencia en escuelas, parques y lugares de esparcimiento, como también en actividades de permanencia en barrios periféricos. De este modo, quedan dentro de este grupo identitario los siguientes equipos: Calle Recreativa, Equipos de Proximidad, Equipo de Situación de Calle, Ablación y Turno de 06 a 14 y de 16 a 00 hs.

“Somos los únicos de poder recepcionar los reclamos en territorios y resolverlos. Y lo que está bueno, es que pudimos constituirnos como nexo y nos consideran parte”.

Equipo de Proximidad

“Se ha generado una relación, que nos esperan, saben nuestros nombres, nosotros sabemos el de ellos, charlan con nosotros, nos dicen en tal lugar nos van a encontrar, eso es fundamental, romper el hielo, y generar ese calor en la parte de esta población, que tienen y saben que hay alguien que está, los ve, los controla, los asiste, esto va a seguir en crecimiento, este es solo el comienzo”

Equipo de Persona en Situación de Calle

“Es uno de los espacios ideales donde la Guardia Urbana puede demostrar todo su potencial en cuanto a la cercanía con la gente.”

Calle Recreativa

“Logramos empatía con los papás, ya no éramos los Guardia Urbana, éramos Oscar, Gabriel y Gastón, donde el papá confiaba, hasta nos decía mira que mañana no venimos, ya nos avisaba del avance de la semana en lo que correspondía las tareas”.

Turno de 16 a 00

“Nuestro valor agregado es la cercanía con el vecino desde otro lugar, si bien tenemos facultades de inspección y demás, no nos quedamos en eso”.

Turno de 06 a 14

Identidad basada en el control y sanción: La cultura de estos agentes se centra en pautas de conducta ligadas al control estricto, la aplicación de sanciones frente a contravenciones realizadas por la ciudadanía, el orden y el respeto al uniforme. Por ello asumen mayor contacto con fuerzas de seguridad (comando radioeléctrico, policía motorizada, bomberos, gendarmería, policía aeroportuaria, etc.) a fin de mostrar un perfil más autoritario y distante para con la sociedad. La disciplina, la sanción y la vigilancia son los valores que rigen el trabajo diario de este grupo de agentes. Este grupo se compone de todos los turnos de calle entrevistados (a excepción de los turnos de 06 a 14 y de 16 a 00 hs).

“Esto de hacerse respetar en la calle, es fundamental para nosotros” o “la Guardia Urbana de noche se respeta”.

Turno de 22 a 10 AM

“Las peatonales están custodiadas por nosotros y trabajamos con una mínima expresión de lo que es la policía de la unidad regional, más cuatro o cinco parejas del BOU que están fijas con otras consignas”.

Turno de 08 A 16 AM

“...La presencia se da con personal policial en conjunto o no, le da a los ciudadanos que transitan el lugar un entorno más seguro”

Feriante noche 10 a 22 hs

Identidad de personal administrativo

La identidad del personal que desarrolla sus funciones dentro de oficinas, tiende a enmarcar sus acciones en la gestión, planificación y administración de actividades diarias que posibilitan el accionar del trabajo en calle. Los valores que los representan son el orden, el trabajo en equipo, la responsabilidad y operatividad.

“Lo bueno de trabajar en equipo, facilita que no se produzcan errores (...) Coordinados como un equipo, con roles definidos y solidaridad entre todos, brindamos tranquilidad y respaldo, para lograr confianza en nosotros por parte de quienes trabajan en Guardia Urbana Municipal”.

Recursos Humanos

“Me parece interesante el feedback con las distintas oficinas, el personal de calle. Todo el tiempo estamos tratando de corregir algunas cuestiones y de que se profesionalicen todas las áreas”.

GIR

“Y acá siempre tratamos de estar informadas desde lo último para poder dar la respuesta que el vecino necesita cuando se presenta a nuestra oficina.

Mesa de Entrada

“Es de suma importancia hacer foco en la escucha y el diálogo para lograr empatía dentro de la repartición y que ello se refleje en nuestra vocación de servicio a la ciudadanía”.

Coordinación General

La organización y su comunicación interna

En sus comienzos y por decreto, la GUM vino a reforzar la presencia del Estado municipal como regulador del accionar social, ejerciendo control y fiscalización/sanción en conjunto con otras organizaciones. Luego, con los cambios de gestión en los roles de dirección, se trató de propiciar la promoción de normas de convivencia y buenas prácticas. Todos estos cambios fueron repercutiendo al interior de la organización modificando su propia identidad. Profundizar sobre la complejidad desde diversas matrices socioculturales nos posibilita una mirada que se aleja del paradigma tradicional de la comunicación como hegemónica, y nos abre el debate sobre pensar la comunicación como un encuentro que trasciende todo verticalismo y pone en cuestión lo dado o entendido unilateralmente como las políticas públicas de la organización.

A través del análisis hasta aquí realizado, pudimos dar cuenta de que la organización posee una mirada sectorizada en cuanto a su labor, lo que repercute en los grupos identitarios que pudimos plasmar como: identidad de agentes de calle, basada por un lado en el control y la sanción, y por otro lado en la concientización y prevención, distinto de la identidad de personal administrativo. El entramado de grupos, oficinas y áreas nos muestra así la complejidad permanente dentro de la organización. En tanto a partir de los relatos recabados, podemos arribar a que se destacan frases que muestran la “falta de comunicación” entre grupos, o bien, dicho desde una mirada estratégica, una perspectiva integral de todas las áreas, oficinas y equipos de trabajo

para poder profundizar en una mejora en su comunicación interna, contemplando la coexistencia de estas identidades diversas.

Tras nuestro trabajo de campo y poniendo foco en el análisis del decreto de creación, la idea de planificar un área específica de comunicación no fue sostenida en el tiempo. Ello, a nuestro parecer, es clave para interpretar dicha problemática. Asimismo, relevando normativa y organigrama, pudimos visualizar que tras los cambios de gestión no se proyectó una visión de la organización, como tampoco una actualización periódica de su estructura interna.

Al no haber área ni responsable de comunicación, tampoco existe un canal formal de contacto desde la Dirección General hacia el resto de los actores, como tampoco entre los equipos de trabajo. En sumatoria a lo anterior, en la organización no se dan de manera planificada reuniones periódicas ni espacios que permitan el intercambio entre todos los actores. Nos parece importante prestar atención a estas demandas ya que entendemos que una propuesta de comunicación interna podría llegar a afianzar una proyección más integral desde la cual todos los actores se sientan parte, en pos de superar la mirada mecanicista y lo que la misma conlleva al interior de los equipos.

Propuesta de comunicación

A partir del proceso de elaboración del libro por el 15° aniversario de la organización, pudimos acceder a entrevistar a todos los actores que son parte, identificando en dicho momento ciertos problemas de comunicación interna. Tras nuestro trabajo de campo también entendimos que ello puede relacionarse a que no existe ni existió ningún equipo de comunicación que perdure en el tiempo. Por otro lado, desde la Dirección General no se propició un proceso formal de comunicación para con sus actores, que les permita reconocerse como un todo unificado, en el que el diálogo entre las partes sea importante para entender las acciones de cada área y sector. Ello genera tensiones entre cada grupo de trabajo que, como vimos, expone una mirada obstaculizada entre lo individual y lo grupal, como así también entre lo dicho y no dicho en expresiones de Uranga.

En sumatoria a lo anterior también detectamos que a partir de las metáforas mecanicista y de supervivencia coexiste la rivalidad entre grupos hacia un “adentro” que los segmenta y una necesidad de unirse para combatir la mirada del afuera que los propios actores reciben desde su labor en contacto con la ciudadanía.

Por todo lo expuesto anteriormente nos centraremos en lo que consideramos el problema central: la organización carece de una planificación en todo lo concerniente a la comunicación interna, sin pautas ni diagramación establecida. A continuación detallaremos los objetivos de comunicación, la lógica de los actores y las acciones que nos permitan acercarnos a ello.

Objetivos comunicacionales:

- Fortalecer la identidad de la organización.
- Fortalecer los vínculos entre los actores.
- Afianzar los procesos comunicacionales transversales dentro de la organización.

Lógica de los actores:

A partir del trabajo de campo, las entrevistas en profundidad y los hallazgos obtenidos, podemos inferir que los actores presentan características en común en cuanto a sus hábitos y costumbres tales como: rango de edad que oscila entre los 40 y 60 años, con una tendencia a utilizar como medio de contacto el correo institucional el cual se les brinda desde el Municipio a la hora de incorporarse a la organización. También existe una valoración de reforzar el contacto de manera presencial. El uso del correo institucional es más utilizado por los agentes que desarrollan sus funciones en oficinas (identidad de agentes administrativos). En tanto quienes trabajan fuera de ellas (identidad de agentes de calle), refuerzan su contacto de manera presencial y atendiendo a los comunicados que suelen colocarse en las pizarras dispuestas en la sala de usos múltiples (SUM) y en el pasillo de ingreso tras la puerta principal, contiguo a la zona de marcación de asistencia. Al tratarse de una organización que trabaja las 24 hs, cada turno marca su ingreso mediante tarjeta electrónica, tanto al ingreso como al finalizar su jornada de 8 horas diarias (quienes trabajan de lunes a viernes en los turnos de mañana, tarde y noche). En tanto los agentes feriantes lo hacen en turnos de 12 horas. Todos ellos, agrupados según estos turnos realizan los encuentros previos en el SUM.

Por otro lado, el lenguaje entre los actores de la organización es distendido, informal y hasta familiar, ya que desde sus inicios se sostiene el mismo grupo, no habiendo recambios de personal. Además todos los actores están acostumbrados a utilizar grupos de WhatsApp laborales en los cuales circula información de simple acceso para todos. Ello se refuerza todos los días con breves encuentros en la sala de usos múltiples, previo a salir a las rondas de trabajo en calle, que permiten un ida y vuelta entre jefes y equipos de trabajo.

Acciones comunicacionales:

En lo referente a reforzar la comunicación interna, nos proponemos elaborar una serie de canales de comunicación, como ser, en primer lugar un **boletín mensual bajo el nombre de “Punto de Encuentro”**. Pensamos este nombre teniendo en cuenta que integrar miradas sobre diferentes vivencias y experiencias, puede resaltar la importancia del trabajo en equipo e intentar reforzar así el sentido de pertenencia en la organización.

Además creemos importante rescatar los relatos de los actores que durante las entrevistas demandan un espacio de encuentro para ser escuchados, intercambiar puntos de vista y así forjar vínculos. De este modo creemos que son esos encuentros los que permiten desencadenar nuevas posibilidades de construcción de identidad. Para promover dicha acción, pensamos que el tono discursivo más apropiado para generar proximidad, es más bien desde la conversación, reforzando términos cotidianos, rompiendo así lineamientos formales que en dicha organización generan distancia a la hora de establecer comunicación fluida.

Teniendo en cuenta que dicha organización no se desvincula de la Secretaría de Control, y por tanto, de la Municipalidad de Rosario en sí, creemos que el estilo gráfico debe respetar los lineamientos generales ya estipulados (tipografía, colores, y logos). Sin embargo, como mencionamos anteriormente, intentaremos incorporar aspectos más dinámicos e informales como el uso de emojis, entre otras herramientas.

Una sección será orientada a celebraciones, festejos de cumpleaños, nacimientos, jubilaciones, bajo el título “Este mes se festeja”. Pensamos que para fomentar interacciones, se recepcionarán mensajes, agradecimientos, felicitaciones, fotos, etc, durante el mes anterior a cada celebración y con aviso previo en el boletín. Ejemplo: No te olvides que el mes próximo se festeja “cumpleaños de Retiro de Nacimiento de hijo/a de) Envíanos tu saludo o lo que quieras compartir”. Cuando dicho material se recopile, al mes siguiente se incluirá en el boletín un link de acceso a todo lo recibido. Pensamos esta sección en primer lugar, ya que la misma denota una presentación amena y alegre para comenzar la lectura del boletín. En los relatos de los actores se vio la necesidad de poner en valor al trabajador, su historia y compromiso, sin perder el eje de la acción grupal. En este caso las celebraciones aparecieron como fechas importantes a ser reflejadas y de ese modo permitirse la posibilidad de salir de la rutina laboral, y tener su momento de encuentro y disfrute para seguir conociéndose.

Otra sección se titulará “Recuerdos que no vamos a olvidar” y el objetivo será plasmar aquellas anécdotas, hitos, reflexiones y valoraciones de los actores en su labor diaria y aquellas que aparecieron en las entrevistas durante la elaboración del libro por sus 15 años, como momentos importantes para la organización, que son también reflejo del trabajo en equipo. Como puntapié inicial pensamos que el primer caso a abordar

será el operativo montado por la GUM tras la explosión del edificio en calle Salta 2141 que marcó un antes y un después para los actores intervinientes, tema muy presente en las entrevistas. La intención entonces será acercar distintas voces que relaten lo vivido desde cada equipo, fortaleciendo la escucha de los actores que intervinieron, así como la importancia de su trabajo. Esta sección tendrá la misma lógica de la antes mencionada, es decir, se anticipará el tema a compartir en la publicación del mes anterior, para que puedan acercar su material, en imágenes y en relatos. Creemos que esta segunda sección tendrá un lugar primordial en el boletín debido a la reiteración de estos tipos de relatos, los cuales enorgullecen su labor y el trabajo en equipo.

La tercera sección denominada “Somos lo que hacemos”, apunta a dar a conocer la situación actual de la organización, desde la composición de cada equipo y/o oficina, hasta los objetivos que cada una se proponga compartir. Tras la escucha de sus necesidades, un punto sobresaliente fue, en sus palabras, “la falta de comunicación”, refiriéndose al desconocimiento de las novedades y al quehacer cotidiano de las demás áreas. Dicha sección nos parece pertinente para fortalecer esta demanda. El primer caso a presentar en el boletín será el de Pablo O., persona en situación de calle, con quien los agentes venían trabajando de manera coordinada con varios equipos de trabajo de la misma organización. Él pudo reencontrarse con sus familiares después de muchos años, gracias al trabajo mancomunado de los agentes. Continuamos reforzando con esta sección que la suma de las partes, es indispensable para lograr objetivos. En otras publicaciones se tratará de buscar relatos similares que refuercen la intervención de varias áreas y lo que cada una de ellas brinda a la organización, así como historias mínimas y microrrelatos de la cotidianidad de sus trabajos, que den cuenta de su accionar.

A modo de cierre del boletín aparecerá un apartado de novedades y anuncios, donde se detallarán por ejemplo, capacitaciones, encuentros, entre otros datos. En el mismo aparecerán emojis de atención, donde en esta primera publicación, se dará a conocer un encuentro presencial (horarios, temas a tratar, etc.) y otro anuncio donde se reforzará el canal de comunicación invitando a las y los actores que realicen comentarios o envíen sugerencias sobre el boletín, al correo institucional. Finalizando con la frase “Gracias por hacer posible este punto de encuentro”.

Para poder llevar a cabo esta acción comunicacional pensamos un diseño que permita su difusión vía lista de correos institucionales para que todos puedan tener acceso. Se reforzará con una versión impresa que se colocará en pizarras, lugares comunes y de descanso, para facilitar el acceso de los actores en su transitar diario.

Nos parece pertinente que el área de Coordinación General, a cargo de Ernesto Aime, pueda ser quien se encargue de recabar las novedades y relatos de cada área y equipo de trabajo. Dicho actor mantiene relación estrecha con toda la organización, tanto con el personal administrativo, personal de calle como también con la Dirección General. La recopilación del material será reforzada por nuestra labor de comunicadoras, visitando cada área, oficina y equipo de trabajo para fortalecer las redes de conversaciones.

Con ayuda del área de Comunicación de la Secretaría de Control y Convivencia, se elaboraría el diseño, redacción e impresión de la pieza gráfica. En relación a su difusión vía correo institucional, creemos conveniente que se realice a través la casilla de mensajes de la Dirección General, ya existente. Los ejemplares del boletín impreso serían colocados por la secretaria de la Dirección General, ya que reconoce los lugares de descanso y mayor accesibilidad/visualización común a todos los actores. A continuación un boceto del primer boletín “Punto de Encuentro”:



PUNTO DE ENCUENTRO

Te damos la bienvenida!!!

Este espacio lo construimos entre todos y todas!

Envíanos historias, anécdotas, e ideas al correo:



comunicacion.gum@rosario.gob.ar

ESTE MES SE FESTEJA



¡Feliz cumple Ernesto Aime!



**Festejo de retirada! Felicitamos a
Cluadia Soto tras tantos años de servicio
Gracias por tu compromiso**



EL MES PRÓXIMO FESTEJAMOS:

Cumple de Lisa Zigolo, Pablo Gallardo y Sol Nale
Nacimiento del hijo de Retamaso Eugenia

Envíanos tu saludo o lo que quieras compartir



RECUERDOS QUE NO VAMOS A OLVIDAR



Calle Salta 2141 por Oscar Pagano



SOMOS LO QUE HACEMOS



**Este mes logramos:
Encuentro de Pablo Olmedo con su familia**



AGENDATE:

Encuentro presencial: día 11/06/24
Nueva normativa vigente nº 1342/2021
Capacitación curso de RCP: día 4/06/2024

¡GRACIAS POR HACER POSIBLE ESTE PUNTO DE ENCUENTRO!



Municipalidad
de Rosario

Otra propuesta de acción comunicacional que nos parece importante llevar a cabo es la planificación y ejecución de **jornadas presenciales como espacios de intercambio** con asistencia obligatoria de todas las áreas. Con ello la intención es superar la mirada mecanicista y construir entre todos una *visión* que refuerce la identidad de la organización y su proyección a largo plazo. En cada encuentro pensado semestralmente, habría una serie de disparadores y consignas que permitan dar a conocer su labor, organizarse en grupos, compartir lecturas y ejercicios, promoviendo el diálogo entre las partes.

En línea con el boletín planteado anteriormente, el nombre que llevarán las jornadas será “**El encuentro**”, donde cada uno de ellos tendrá un eje específico dependiendo el tema a abordar. La primera jornada será planteada de este modo: “El encuentro: ¿quiénes somos?”. Pensamos como disparador la pregunta mencionada, también utilizada para la elaboración del libro, con la intención de abrir las redes de conversaciones hacia una construcción colectiva de la identidad de la organización, mediante la escucha activa. En un primer momento haremos una presentación de la jornada con las demás áreas convocantes: Área de Formación Profesional y Coordinación General, y en conjunto explicaremos las dinámicas y el objetivo mencionado al comienzo, así como tendremos un rol activo en cada tarea propuesta a los actores. Luego se reproducirá un video con imágenes que se recolectaron durante la elaboración del libro por el 15° aniversario que hacen alusión a su historia y labor, para dar puntapié a la primera dinámica. Bajo la pregunta ¿quiénes somos?, invitaremos a que se reúnan en grupos de no más de 10 personas, de diferentes áreas y equipos de trabajo, fomentando la integración de los actores. Se les sugerirá que a través del debate en conjunto puedan plasmar en un afiche 5 palabras o frases que resuman lo conversado. El tiempo estimado para la primera dinámica será de 30 minutos.

Una vez que finalicen, se solicitará el intercambio de afiches para comenzar una segunda dinámica. En esta parte, se le brindará a cada equipo una tarjeta donde, en la parte superior figura un área, sector o equipo de trabajo; más abajo una situación problemática y para finalizar un listado de roles (10, uno para cada participante). Con este material se les invitará a dar forma a una escena teatralizada de 10 minutos, para

compartir al resto, con un inicio, desarrollo y final, donde aparezcan esas frases o palabras del afiche como tema central. Ejemplo de tarjetas a entregar:



Los objetivos de esta dinámica serán:

- Invitar a reflexionar sobre las representaciones individuales y colectivas, que se ponen en juego al pensarse trabajando en otros sectores que no sean los habituales.
- Evaluar como equipo de trabajo qué herramientas y recursos se disponen, o no, para poder enfrentar la situación problemática sugerida.
- Analizar qué tensiones aparecen en la convivencia de los diferentes tipos de roles sugeridos.

Al finalizar la dinámica se dará lugar al diálogo para poder compartir experiencias, vivencias y reflexiones sobre las escenas puestas en común. Junto a las demás áreas convocantes, en tanto coordinadoras, se sugerirá una serie de preguntas disparadoras a través de lo observado, con el fin de promover las redes de conversaciones entre los actores.

A modo de cierre, se entregará a cada asistente un breve cuestionario sobre la apreciación de la primera jornada, incluyendo en él las siguientes preguntas:

EL ENCUENTRO



CUESTIONARIO

**¿Qué te pareció la jornada? (Marcar con un círculo)
Poco satisfactoria/Satisfactoria/ Muy satisfactoria**

**Las actividades propuestas ¿te resultaron fáciles de comprender?:
(Marcar con un círculo)
Si / No / ¿Por qué?**

**Calificar del 1 al 5 las dinámicas propuestas:
(siendo 1 pésima 5 excelente)
*dinámica 1 afiche:
*dinámica 2 teatralización:**

Dejanos tu opinión/sugerencia para futuras jornadas

¡Gracias por hacer posible este encuentro!

Para la difusión de cada jornada pensamos que el área de Comunicación de la Secretaría de Control, podría diseñar un flyer para que luego la Dirección General lo distribuya a través de correo institucional, WhatsApp e impresiones en lugares comunes, como así también en el boletín mensual. El espacio que nos parece adecuado para desarrollar cada encuentro sería el salón de usos múltiples, situado dentro de la organización.

Al ser una repartición que desarrolla su labor durante las 24 horas, pensamos que los encuentros deberían realizarse en dos turnos con las mismas temáticas escogidas, para mantener las guardias mínimas y que todos puedan asistir. El primer turno sería de 9 a 13 hs, y el segundo turno de 15 a 19 hs. Durante la jornada, el Área de Formación Profesional estaría afectada a la diagramación, controlando asistencia y revisando los requerimientos técnicos generales.

Planificación de la evaluación:

Para dar seguimiento y a su vez medir las acciones hasta aquí propuestas, pensamos en los siguientes indicadores. Por un lado a nivel cuantitativo: *la cantidad de sugerencias* que se recepcionarán a través del correo institucional en lo concerniente al boletín. Por otro lado, *la cantidad de asistentes* en los encuentros presenciales y el *nivel de satisfacción* sobre las jornadas y calificación otorgadas a las dinámicas, recuperando los resultados del cuestionario de satisfacción diseñado para que evalúen las mismas.

A nivel cualitativo, en ambas acciones comunicacionales se tendrá en cuenta el *grado de involucramiento* a partir de la participación activa de los actores: envío de material, comentarios, dinámicas propuestas en las jornadas.

De este modo la evaluación pasará en todo momento a enfocarse en los procesos y no tanto así en los resultados, ya que nuestra investigación se basa en una propuesta de comunicación estratégica a partir de la cual pensamos que la acción es movimiento y por tanto aparece en todo su devenir la complejidad de las interacciones entre los actores y es desde allí que se pone en reflexión la construcción de la identidad.

Consideraciones finales

La iniciativa de tomar este tema para desarrollar nuestra tesina de grado, se vio motivada en principio, por una demanda interna de la Dirección General de la Guardia Urbana, que vio en nosotras como futuras comunicadoras, un equipo que podría llevar a cabo la publicación del libro por su 15° aniversario. Ello tenía como objetivo reflejar una fotografía de la identidad de la organización en dicho momento. A través del desarrollo y puesta en marcha de la pieza gráfica vimos una oportunidad para pensar más allá de este objetivo, habilitando la escucha y el entramado de conversaciones entre los actores. Fue así que nos dispusimos a plantearnos metas de intervención disciplinar e interpelarnos en tanto futuras profesionales de comunicación. De este modo buscamos darle sentido a toda la investigación que ambas llevamos a cabo más allá de la elaboración de dicho libro.

Desde un comienzo nos propusimos realizar un cuestionario que reúna inquietudes acerca de ciertos informantes clave para así recopilar y obtener vivencias de los diferentes actores que la integran y que son relevantes para dicha organización. Se lograron 32 entrevistas que reunieron a 64 actores y un total de 562 minutos de grabación. Con toda esta información ordenada y organizada pudimos identificar que se reiteraban ciertas problemáticas comunicacionales en sus relatos. Creemos que la buena predisposición de todos los actores y la confianza de la Dirección General, habilitó la oportunidad de pensar nuestro abordaje desde la comunicación estratégica.

Con este camino recorrido, comenzamos nuestro trabajo de campo revisando internamente sus dinámicas, grupos de trabajo, antecedentes normativos, conformación de equipos y estructura interna. A través de la observación participante detectamos una desactualización de su organigrama y una carencia de visión en el decreto de creación. Además dimos cuenta de la rivalidad entre grupos hacia un “adentro” que los segmenta y una necesidad de unirse para combatir la mirada del afuera. Otra observación que realizamos fue la continua tensión entre lo individual y lo grupal, donde cada área se ve más a sí misma que en relación a la organización como un todo. Creemos que ello puede deberse a que dentro de los diversos equipos de trabajo hay roles muy disímiles: por un lado una inclinación a recuperar valores de promoción y educación; y por otro un perfil más tendiente al control y sanción. En tanto, un tercer grupo se ve a sí mismo como parte de la gestión y planificación para hacer posible el trabajo en calle. Sin

embargo, creemos que pese a que la organización está fuertemente atravesada por una jerarquización de sus roles, cada pieza del rompecabezas es fundamental e indispensable para que la misma funcione.

Poner el foco en un modo de trabajo integral, recuperando todas las voces en una construcción colectiva sostenida en el tiempo, nos permitiría superar la mirada mecanicista y de supervivencia, promoviendo mayor integración, menos rivalidades y empezar a pensar a la organización como un todo en el que las partes son igual de importantes para su funcionamiento. Por tanto, y atendiendo a las demandas reiteradas, es que nos pareció pertinente elaborar a partir de un plan estratégico de comunicación interna, un medio como el boletín que organice y centralice todas las novedades que antes circulaban sin una planificación ni mediando intervención de los actores.

Para atender a las problemáticas comunicacionales, nos pareció pertinente la elaboración de un boletín que permita actualizar las redes de conversaciones dándole un marco integral y accesible. Asimismo nos pareció que esta acción debía ser reforzada, proponiendo una serie de encuentros/espacios de intercambio que reúnan a todas las áreas y equipos de trabajo con asistencia obligatoria.

Con estas propuestas de intervención buscamos promover la comunicación interna, reforzando el sentido de pertenencia para poder consolidar una perspectiva integral que reúna a todos los actores y que los mismos se sientan parte activa de la organización. Bien sabemos que para todo lo anterior es menester mantener una evaluación continua y para ello nos ayudarán los indicadores propuestos para cada acción, de manera tal que se puedan ajustar y revisar de manera periódica la planificación de dichas acciones y encuentros.

Para finalizar creemos fundamental tener siempre presente que al tratarse de una organización atravesada por la dimensión política, donde las relaciones de poder se ven teñidas de encuentros, desencuentros, mediaciones y disputas, un rol activo de un equipo de comunicación puede sostener esta compleja trama de relaciones sociales, gestionando la disputa de los sentidos que, en el devenir, se producen al interior de la organización.

Bibliografía

- BRONSTEIN, V.; GAILLARD, J. C. y PISCITELLI, A. (1995) “La Organización Egoísta. Clausura Operacional y Redes Conversacionales”; en “Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación Social en Ciencias Sociales”. Coord. Juan Manuel Delgado y Juan Gutiérrez. Ed. Síntesis. Psicología.
- CABRA, N. (2010) “Comunicación: Transmutación de cuerpos y afectos”, En: http://www.imagencristal.com.ar/imagencristal_portal/comunicacion-transmutacion-de-cuerpos-y-afectos
- CAPRIOTTI (1999) “Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa” Ed. IIRP-Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Málaga, España
- CAPRIOTTI (2009) “Branding corporativo”, Santiago de Chile.
- Decreto n° 1883/2004, En: <https://www.rosario.gob.ar/normativa>.
<http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>
- FLORES L.(1996) “Creando organizaciones para el futuro”. Ediciones Dolmen. Santiago de Chile
- KAPLÚN, G. “Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse”. En Revista Constelaciones N° 1, Fund. W. Benjamin, Buenos Aires 2000.
<https://ccyo.files.wordpress.com/2009/08/comunicacion-organizacional-la-importancia-de-los-bordes-y-las-ventajas-de-agacharse-gabriel-kaplun.pdf>
- MASSONI S. 1990. “La comunicación como herramienta estratégica”. INTA SAGYP, Pergamino.
- MASSONI, S. 2007. “Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido”. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina
- MASSONI, S. 2011. “Comunicación Estratégica: Comunicación para la innovación.” Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina.
- MASSONI, S. 2007. “La comunicación en los planes estratégicos urbanos: el imperialismo de lo simbólico y la mirada euclidiana sobre el mundo” Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina.
- MASSONI, URANGA, LONGO, 2018. “Políticas públicas y comunicación”. Nueva Editorial Universitaria. San Luis. Argentina.

- TAYLOR S.J. y BOGDAN, R. 1992.” Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados”, Ed. Paidós, España, 1992.
- URANGA,W. (2004) “La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional”. En http://www.wuranga.com.ar/images/propios/15_herramienta_gestion.pdf
- VILLAFAÑE, J (1999) “Gestión Profesional de la Imagen Corporativa” Editorial Pirámide, Madrid

Anexos

Índice Anexo Entrevistas

- 1-Entrevista a Coordinador General
- 2-Entrevista a integrantes de Diagramación Operativa
- 3-Entrevista a personal de calle con turnos fijos:
 - a)Turno de 06 a 14
 - b)Turno de 08 a 16
 - c)Turno de 14 a 22
 - d)Turno e de 16 a 00
 - e)Turno Noche de 22 a 06
 - f)Turno Feriantes 10 a 22
 - g)Turno jefe 1 Feriantes de 22 a 10
 - h) Turno jefe 1 Feriantes de 22 a 10
- 4-Entrevista a personal de Planificación Estratégica
 - a)Equipos de proximidad
 - b)Equipo de persona en situación de calle
- 5-Entrevista a jefe de Equipo de Obras en Construcción
- 6-Entrevista a jefa de Calle Recreativa
- 7-Entrevista a referente de Asesoría Legal
- 8-Entrevista a jefe y jefa de Base de Comunicaciones
 - a)Entrevista a Jefa 1
 - b) Entrevista a Jefe 2
- 9-Entrevista a responsable de Gestión Integral de Reclamos
- 10-Entrevista a personal de Recursos Humanos
- 11-Entrevista a personal de Mesa de Entrada
- 12-Entrevista a persona de Centro Informático Local
- 13-Entrevista a personal de Movilidad

1- Entrevista a responsable de la Coordinación General

¿Qué es lo que hacemos desde este espacio (áreas, oficinas, turnos, grupos de trabajo)? ¿Qué función tenemos dentro de la organización?

Dentro de los hitos históricos yo estuve en la inundación, la grande de Nuevo Alberdi, se desbordó el arroyo Ludueña detrás de Carrefour, trabajamos en conjunto con Defensa Civil. Antes íbamos con los kayaks, nos metíamos en la caja de un tractor y nos cruzaban al puente y ya había un metro y medio de agua. Entrábamos con el kayak, donde había gente que no quería abandonar sus hogares, por miedo a que le roben las pertenencias que tenían. Nadaban víboras, ratones al lado nuestro. Hemos ido con personal que entre ellos no sabían nadar. Nos enganchábamos el handy y entrábamos igual.

El turno de la noche es muy diferente al trabajo que se hace durante el día y la tarde. Porque no es lo mismo parar una moto a las tres de la tarde que parar una moto a las tres de la mañana. Lo vemos con mucha más precaución. El guardia urbano que trabaja de noche ve otros factores. Puede que se visibilicen personas que posiblemente estén armados, los trapitos normalmente tienen cuchillos por la noche o faca o lo que usen. Es otro trabajo. En el día los trapitos a lo mejor están lavando autos, a la noche no. Están apretando a la gente para cobrar un monto fijo. No nos podemos dormir porque es tu vida.

¿Cómo nos sentimos con lo que hacemos?

Me costó mucho el trabajo de coordinador. A mi me gusta mucho el trabajo en calle, y esto es sentarse a leer, contestar un expediente, a ver si es factible o no. Y a lo mejor no estoy tan hábil en eso. Y soy más hábil en decir este operativo se hace con tres personas, y solucionar el problema. En la práctica de la calle estoy muy cómodo. De los años, de los errores de todo he aprendido. Para ciertas tareas no todo guardia urbano está preparado para hacer lo mismo, los perfiles, los valores. Hay ciertas personas que son mejores para el trabajo social, hay ciertos gums que son mejores para el trabajo de choque, de secuestro y son hábiles para escribir, para estar atentos. Cada guardia urbano tiene su jefe de turno y yo me manejo directamente con ellos, para lograr objetivos.

Mediar entre la Dirección y los jefes, sacando lo mejor de cada uno. La capacitación hace la diferencia.

La labor de los 200 agentes en calle tiene su trasfondo de base, con una planificación y selección de actividades, criterios de trabajo, horarios y prioridades. Con la mirada atenta a las demandas de la sociedad y al entramado institucional que también se reestructura según las acciones a desarrollar, se establecen lógicas de accionar y la división de tareas a jefes y grupos de trabajo.

Para elaborar dicha planificación, se observa minuciosamente los perfiles de cada inspector o inspectora, sus cualidades y fortalezas como grupo de trabajo, las que deben ser acordes a las tareas asignadas en pos de brindar una atención personalizada a la ciudadanía. El objetivo que se persigue es buscar las mejores soluciones a cada problemática que atraviesa la vía pública.

¿Qué cosas cambiaríamos/mejoraríamos/reformularíamos dentro del espacio?

Es de suma importancia hacer foco en la escucha y el diálogo para lograr empatía dentro de la repartición y que ello se refleje en nuestra vocación de servicio a la ciudadanía. Ponerse en lugar del otro, sino no se llega a nada.

Hay que hacer énfasis en los valores humanos. Yo me interiorizo y hablo con todos. Porque antes de ser guardias urbanos somos humanos. Y si no tenemos esa parte humana no podemos ser guardias urbanos. La educación arranca en la casa de uno, y la honestidad ante todo, el amor al prójimo, son la base para que vengan los otros valores, esos valores hacen la diferencia.

2- Entrevista al personal de Diagramación Operativa

¿Qué es lo que hacemos desde este espacio (áreas, oficinas, turnos, grupos de trabajo)? ¿Qué función tenemos dentro de la organización?

En el 2004 comenzamos como oficina de Planificación Operativa, un jefe de operativa, con dos agentes trabajando. A partir del 2017 deja de ser Planificación Operativa se forma una nueva oficina denominada Diagramación de Horas Extras y Servicios Adicionales, que estoy a cargo como jefa de esta oficina.

Dentro de Planificación, en ese momento nos correspondía y hacíamos la planificación diaria, la diagramación de eventos, expedientes y notas, se trabajaba con todo el personal, se bajaban las consignas a los jefes, varias cosas más. Pero en realidad la planificación operativa es planificar diariamente los servicios, los operativos, las actividades, unificando consignas a todos los jefes que luego intervendrán en las reparticiones. Eso es lo que hoy en día hacemos desde esta oficina. Mientras que la oficina de Diagramación de Horas Extras y Servicios Adicionales, creada en octubre de 2017, en ese momento solamente se encargaba de diagramar las horas extras para todo el mes, para todo el personal de la Guardia Urbana y los servicios adicionales, que son trabajos que se hacen fuera de la repartición, privados, contratados.

Con la asunción de la nueva dirección, febrero de 2018, la oficina pasa a ser Diagramación Operativa, ahí es donde retomamos y nos encargamos de la planificación diaria de los servicios operativos e intervenciones, actividades, extras y adicionales, derivadas a los jefes de turno que posteriormente traspasarán las directivas a los agentes de acuerdo al lineamiento de su dirección.

A la hora de planificar tenemos en cuenta lo que la gestión quiere tomar puntualmente, nosotros también sugerimos, porque los chicos estuvieron en calle, y tienen mucho conocimiento del trabajo en la vía pública y en base a eso ellos opinan, van sumando, van considerando que puede hacerse y que no, que cantidad de gente se necesita, en qué lugares tiene que estar más presente la Guardia.

Es una oficina que lleva un ritmo muy atareado, si bien podemos planificar con tiempo algunas cosas, otras surgen en el momento, o surgen inconvenientes que debemos solucionar. Es una oficina bastante movida. Sale todo de acá. Esta oficina sería un poco la casa madre de la Guardia Urbana Municipal, porque desde aquí salen

todos los trabajos planificados, los objetivos, el tema del personal, cómo distribuirlo, todo se basa en esta oficina. Con la fusión de Diagramación y Planificación, se unificó el trabajo de reclamos y denuncias. Entonces la Dirección pidió que salga toda la información de acá, todo el trabajo que hay que hacer. Por eso tenemos el GIR trabajando con nosotros porque los reclamos, las denuncias pasan por acá, nosotros se lo pasamos a los jefes para que verifiquen, hagan el trabajo.

El objetivo que tenemos se ha ido adaptando en relación con las necesidades de la sociedad. Por ejemplo si hay problemas en relación a la venta ambulante nos enfocamos en ese objetivo. Si puntualmente hay un objetivo específico se atiende, mientras se refuerzan con controles y operativos todos los demás. Cuando hubo muchos inconvenientes por obras en construcción en cuanto a la seguridad del personal, se hizo hincapié en eso. Nos vamos adaptando a las necesidades que haya en ese momento.

Es una repartición polifuncional que siempre está para cubrir las necesidades en relación con la sociedad en donde más haga falta. Vamos creciendo como así también crece la ciudad y la demanda. No solamente se dedica al tránsito, a la venta ambulante o lo que fuere, siempre estamos para reforzar y ayudar a otras áreas.

¿Cómo nos sentimos con lo que hacemos?

Vemos que la ciudadanía muchas veces cree que todo está permitido y suele no respetar mucho al vecino. Los guardias que transitan por el territorio nos cuentan que han padecido episodios de violencia. Desde acá se trata de solucionar esas cuestiones con los recursos que tenemos, a veces esos recursos son escuetos, y tratamos de solucionarlo. Se hace lo posible para solucionar estos inconvenientes.

¿Qué cosas cambiaríamos/mejoraríamos/reformularíamos dentro del espacio?

Siempre hay cosas para mejorar, para sumar, para que se agrande la oficina porque eso también, cuanto más trabajo y demanda hay de la ciudad, la oficina también necesita crecer con personal.

Nos hace bien trabajar en la comodidad que establecimos. Más allá del horario de trabajo que tenemos es un laburo que nos demanda estar constantemente atendiéndolo. Estamos las 24 horas. Tenemos también todos los grupos de WhatsApp con los turnos y ahí interactuamos, todo el día, todos los días. A pesar de lo estresante del trabajo, pasamos muy buenos momentos en equipo, tenemos muy buena relación. No alcanzaría un libro para narrar todas las anécdotas que tenemos.

3- Entrevista a personal de calle con turnos fijos:

a) Entrevista a jefes de turno de 06 A 14 AM:

¿Qué es lo que hacemos desde este espacio (áreas, oficinas, turnos, grupos de trabajo)? ¿Qué función tenemos dentro de la organización?

Nosotros amanecemos con la ciudad, despertamos con la ciudad. Todo empieza a funcionar una hora después. Nuestra labor se inicia con el tema de las escuelas, esperando a los chicos llegar a las escuelas, recorrer las zonas donde hay mayor afluencia de público que en ese horario sería el arranque de peatonales, reclamos de la noche por cosas puntuales, mayormente en temas de emergencia como por ejemplo fugas de gas, todo lo que tenga que ver con emergencias mayoritariamente.

Nosotros al ser los jefes de turno de las 6, primero nos entrevistamos con el jefe saliente, donde nos pasan las novedades del turno noche, si hay algo que darle continuidad lo hacemos. Algo muy frecuente son los traslados que se están haciendo por violencia de género, que es muy habitual. Que en la noche a través del nexo Promoción Social, los ubican en un hotel determinado, después nosotros tenemos que pasarlos a buscar y llevarlos a Promoción o a algún refugio o viceversa. Aparte de las escuelas también brindamos seguridad en el inicio de lo que es el comerciante, cuando abre sus persianas en peatonal. Al vernos a nosotros, es una presencia tranquilizante, son las primeras caras que ven. Entonces en peatonal hay un montón de personas en situación de calle, que por una cuestión de refugiarse, duermen en los ingresos de los comercios, en las adyacencias de los bancos, y nosotros le vamos dando una mano, los vamos levantando y vamos contribuyendo a lo que el comerciante nos solicita.

Estas tareas son más esporádicas, que se han hecho en conjunto con el turno noche, la han iniciado y nosotros le dimos continuidad, o se nos suscita a nosotros de buenas a primeras. Por ejemplo cuando llama la gente de donación de órganos de CUDAIIO, que lo empezó el turno noche y nosotros le dimos la continuidad. O ha pasado que a las seis en punto ni bien ingresamos, nos dicen activen porque se activó el protocolo y tenemos que mandar urgente al HECA porque salen urgente al Aeropuerto. Y vamos contrarreloj, rompe un poco lo que es la monotonía de lo habitual de cada día. Seleccionamos un grupo de choferes que tienen entrenamiento, no maneja cualquiera,

son cuatro choferes titulares más los acompañantes. Es una cuestión de tiempo, porque tiene que llegar lo más rápido posible, y a veces son ablaciones múltiples, es decir que no va un sólo órgano. Por ejemplo, primero sale el corazón sólo, después salen todos los órganos que faltan atrás, entonces hay que continuar y con el otro turno subsiguiente que nos sigue a nosotros, lo tienen que continuar ellos. Es trabajo en equipo.

Nuestra tarea principal en los colegios es ayudar a los chicos a cruzar, a bajarse de los transportes escolares, intervenir en cualquier conflicto, tanto en el ingreso como en el egreso. Al inicio es nuestra labor principal que son cinco escuelas y al finalizar la jornada, depende del personal que contamos, el volumen de reclamos que estamos teniendo en ese momento. En base a eso, asignamos las salidas o no. Porque se han dado días que nos desbordan los reclamos y a lo mejor mandamos uno o dos móviles a la salida, porque son más voluminosas, más conflictivas. Ya hay más movimiento en las calles, es más caótico, entonces se manda no uno sino dos móviles. Lo que se hace en escuelas es facilitar el ascenso y descenso a los chicos y brindarle seguridad a la gente y ordenar. Es una cuestión de hacer un corredor en que los autos fluyan lo más rápido posible en el sentido de evitar la doble y triple fila. Y haciendo una fuerte tarea de concientización. Tenemos 5 escuelas que cubrir, pero nos están pidiendo de todos lados y como no podemos estar en todos lados por una cuestión de números, por ahí vamos seleccionando alguna que otras escuelas, y depende lo que el día demande. Porque hay días especiales con eventos determinados como el Día de la Bandera, que estuvimos toda una semana seguida con la jura de la bandera y tuvimos que darle prioridad a eso.

Otra tarea que no es constante es el acompañamiento a otras reparticiones, son cosas que se van haciendo dependiendo de la temporada. Siempre se hace un trabajo en conjunto con otras áreas permanente. Desde trapitos que le inquieta a la sociedad cada vez más. Nosotros hacemos mucho hincapié en lo que es la zona del Distrito Centro, en la parte de atrás. Hemos tenido reclamos de la gente que trabaja ahí por maltrato, porque lavan autos en la vía pública y nosotros lo veníamos abordando junto con Control Urbano, porque estos trapitos han ido con talonarios, rótulos con tarifa fija, cobrándole a los choferes y demás. Nosotros hemos desarticulado todo eso un poco.

Obviamente que a nadie le gusta cortarle la fuente de su trabajo. Pero en un futuro debería haber una especie de regulación. Los trapitos que están en temporada de

verano, en beneficio del Hospital Alberdi. Ellos están regularizados bajo ordenanza, están aceptados, ya hace muchos años que lo están haciendo. Van cambiando la tarifa año a año, pero eso ya está en un marco legal regulatorio y no hay ningún tipo de inconveniente con respecto a eso. En otros sectores de la ciudad, deberían tomar la misma impronta.

La actividad intensa de este turno arranca en marzo, ya con el inicio de clases, después otro mes con mucha actividad por eventos son octubre, noviembre, diciembre. Salvo enero y febrero, por vacaciones y demás, la demanda es permanente.

¿Cómo nos sentimos con lo que hacemos?

Los valores que rescatamos es la ayuda al vecino, nosotros de alguna manera somos la figura tranquilizadora. La ayuda al vecino en todo sentido, desde la persona que está en situación de calle, proveer una frazada o algo caliente o ver como está, si necesita asistencia médica o a una persona damnificada por una obra, atendiendo cualquier tipo de reclamo, ya sea por ruidos molestos o lo que fuere. Cuando la preocupación del vecino es manifiesta, nosotros de alguna manera buscamos la vuelta para tranquilizar a esa persona, hacerles saber que tienen nuestro apoyo, nuestra ayuda en todo momento, y cuando la necesiten. Buscamos calidad y excelencia del servicio que uno brinda, acompañado de capacitaciones permanentes. Nosotros al tener la inspección general y al ser tan abarcativo, es bueno tener una noción bien firme de cada cosa que se hace. Y estar seguro de cada cosa, en todo aspecto, en todo sentido. En todo tenemos un marco legal regulatorio. Estamos en un ida y vuelta constante. Los chicos que tenemos a cargo nos preguntan, nosotros les explicamos, les enseñamos, muchas veces oficiamos de docentes.

Nuestro valor agregado es la cercanía con el vecino desde otro lugar, si bien tenemos facultades de inspección y demás, no nos quedamos en eso. Tratamos de concientizar a la persona que estamos viviendo en un sistema de que su aporte, aporta cosas positivas, darle una mirada más allá de una mera ordenanza o una mera disposición. Recordándole las normas de convivencia.

No hay nada más lindo que conocer de lo que uno habla, porque cuando la persona viene y te dice por qué hiciste eso, saber la normativa y explicarle, y muchas veces te terminan agradeciendo. El buen trato con la gente es fundamental.

No hay nada más lindo que hacer lo que te gusta, a mí este trabajo me apasiona, yo antes estaba en Salud Pública, y siempre me gustó ver otros campos, interiorizándome en otras cosas. Y cuando vino el proyecto de Guardia Urbana me gustó mucho lo que era esta innovación. La multiplicidad de tareas está bueno, poder abarcar muchos terrenos, pero bien, con un buen conocimiento. Saber dónde uno está parado. Creo que no tenemos límites con respecto a eso, el límite se lo pone uno mismo.

Hay mucha gente que hemos ayudado, asesorado, y han quedado muy contentas y satisfechas. Cuando sucede algo ya está en el inconsciente colectivo, llamen a la GUM, ya está instalado en la sociedad. La gente ya se mentalizó que nosotros somos los primeros en llegar, en muchas cuestiones, sumado a que estamos las 24 horas y a la efectividad del servicio. Somos la primer cara que hace contacto con el vecino, cuando el vecino está preocupado, tiene un problema serio.

Yo me siento una privilegiada por estar en un lugar que amo, en el 2004 cuando pude conocer el proyecto lo amé, y sigo amando lo que hago. Que te paguen por hacer un poquito mejor el mundo, o cambiarlo o por lo menos el lugar que vivo intentar mejorarlo, desde ahí me siento privilegiada.

¿Qué cosas cambiaríamos/mejoraríamos/reformularíamos dentro del espacio?

Cosas para mejorar del turno, la capacitación permanente por gente idónea profesional, para mí eso es excluyente. Eso hace a la calidad del servicio. Tenemos mucho para dar, porque nosotros haciendo un buen trabajo, el vecino nos solicita y nos pide en todos lados. Teniendo el personal bien capacitado, se pueden hacer grandes cosas.

Somos una organización muy joven, estamos como en una crisis de identidad, lo que debemos hacer es afianzarnos como organización, como institución. No somos una mera repartición de la Municipalidad, como fue creada, somos como una pequeña institución. Y como institución creo que tenemos que fijar nuestra identidad. Entre los

mismos jefes tenemos muchos criterios diferentes de lo que somos en calle, y es ahí donde nosotros nos tenemos que unir.

Seguir sosteniendo nuestra impronta en lo que queremos ser con la ciudadanía. Entrenar nuestra capacidad de cambio, porque estamos inmersos en una sociedad, una sociedad que cambia permanentemente, y nosotros desde adentro tenemos también que aceptar esos cambios e ir acomodándonos.

3- b)Entrevista a jefes de turno de 08 A 16 AM:

¿Qué es lo hacemos desde este espacio (áreas, oficinas, turnos, grupos de trabajo)?

¿Qué función tenemos dentro de la organización?

Es un turno vespertino de 8 a 16, donde hay consignas que son fijas, como es nuestra presencia en Paseo del Siglo, en centro comercial Echesortu y peatonal. Somos el turno que comienza prácticamente con la actividad en peatonal, y todos los reclamos que ingresan a la base de comunicaciones.

Dentro de peatonal se hace una fiscalización en todo lo que es la venta ambulante sin permiso, se toma en cuenta la ubicación. Toda actividad que se desarrolla en peatonal pasa por nosotros, todo lo que sea obras en construcción y vendedores. Controlamos que tengan los permisos necesarios, publicidad, artistas callejeros. Todo lo que implica una actividad dentro de las arterias peatonales tanto San Martín como Córdoba. Cada cual con su idiosincrasia, depende de los objetivos, más allá que sean fijos, son estacionales. No es lo mismo verano, que primavera o invierno. Ahora van a venir las vacaciones, va a estar a full el cine, va a haber mucho artista callejero, y se fiscaliza que tengan permiso. Y los que no tienen permiso siempre se disuade, lo primordial es la presencia en el lugar, el transitar, el caminar y el vigilar. Tratar de ayudar o socorrer a las personas, por el solo hecho de que hay gente que no es tan buena. Las mecheras aprovechan todo este amontonamiento de gente y la afluencia de público para realizar delitos. Las peatonales están custodiadas por nosotros y trabajamos con una mínima expresión de lo que es la policía de la unidad regional, más cuatro o cinco parejas del BOU que están fijas con otras consignas. De acuerdo a la necesidad que nosotros tengamos articulan con nosotros. Nosotros como jefes de turnos, ante alguna una vicisitud, tenemos la presencia de nuestro adicional policial que nos brinda la repartición. Pero cada vez que realizamos alguna actividad que demande de la presencia de la policía también se puede convocar, pidiendo la colaboración al personal del BOU.

Cuando se transforma en un asunto delictivo, lo que se brinda es información y contención a la víctima. En esta cuestión del robo, se le indican algunas pautas, el recupero de algún documento, en contenedores y cestos, que es algo muy común.

También al ser la presencia del Estado Municipal permanentemente en la peatonal, articulamos con otras reparticiones. Estamos y relevamos la situación de la peatonal, si vemos alguna baldosa rota la pasamos a la repartición que corresponde, si hay alguna pérdida de agua también a la repartición que corresponde. Inclusive con el sistema de salud también articulamos, porque hay gente que tiene emergencia médica en peatonal y a los primeros que recurren son a los guardias urbanos, que tienen que articular, incluso han hecho RCP.

En algunos momentos del día, en horarios picos, también se hace alguna consigna, como ordenar el tránsito y el cruce de los peatones, en los laterales de la peatonal, tanto de San Martín como de Córdoba. Se hace el reordenamiento de estacionamiento de motos porque está prohibido. También se restringe la circulación de personas en bicicletas en toda la peatonal.

Los reclamos más reiterados en la mañana son cuando las personas se acercan y nosotros le brindamos información, guiarlos por distintos lugares que tienen que ir, qué colectivo tomar. Y en verano las mecheras. En época invernal, la gente se preocupa mucho por la gente que hay en situación de calle que busca las recovas, refugio, si hay lluvia, si el frío es muy grande, la gente siempre nos denuncian eso. Incluso intervenimos muchas veces en los cajeros que hay en las arterias de peatonal, donde por algún descuido se meten a dormir en los cajeros de Banco Francés. Se puntualiza la mirada sobre la persona que viene a mendigar, con algún chico, se le presta la colaboración necesaria.

¿Cómo nos sentimos con lo que hacemos?

Los valores que rescatamos no solo de mi turno, sino de todos los guardia urbanos es una cuestión humana, siempre nos hacemos cargo de los problemas. Ante el problema el guardia urbano no se va a ir sin antes resolverlo. No queda un problema sin resolver. Siempre se recalca que en una repartición tan nueva, con tantas funciones con tanta multiplicidad, no hay problemas de coimas, somos serios, rectos, cumplidores de las normas. Tenemos mucha responsabilidad, asumimos todo el tema del maltrato a la mujer, y ante la menor duda siempre accionar, para poder brindar cobertura para este tipo de situaciones.

Como bueno me llevo que mis hijos ya adolescentes tienen una gran estima por el trabajo que realizamos y les gustaría ser en algún momento cuando sean grandes. La gente habla muy bien de nuestro laburo. A través de lo que uno les puede transmitir, los valores, ellos ven que en los medios de comunicación, no ven ese tema de la coima, de la corrupción dentro de la institución, es de resaltar mucho eso.

El trabajo es gratificante porque estamos en constante accionar, como fuerza viva de la municipalidad, mejorando el quehacer de todos los rosarinos, trabajar para la gente.

¿Qué cosas cambiaríamos/mejoraríamos/reformularíamos dentro del espacio?

El problema que se nos presenta es el recurso humano, deberíamos tener más recurso humano, para poder hacer una rotación, y mayor presencia en la peatonal. Por ejemplo, no sólo en la peatonal sino en todas las otras actividades que hacemos. En este momento tenemos un problema con infraestructura, con respecto a los móviles, tenemos pocos móviles.

En nuestro turno cuando está a full, que no hay gente de vacaciones, tenemos 14 personas. No nos alcanza para cubrir todo el objetivo. Nosotros necesitaríamos 24 personas. Básicamente en peatonal en un objetivo prolijo para tomarla completa debería haber entre 12 y 14 personas, para achicar los sectores, y poder tomar la venta ambulante como corresponde.

Ya estando la presencia ahí del guardia no tendríamos tanta dificultad como tenemos ahora, dejando espacios en blanco, más allá de que caminan, es un juego de ida y vuelta. Y aparte para designar lo que son los traslados de violencia, atender los reclamos SUA, que todo eso se hace en móviles. Para recorrer el Paseo del Siglo con motorizados, con el tema de venta ambulante, reclamos chicos de lo que es el microcentro, en el Casco Histórico, de usar motorizados, pero no están dadas las condiciones.

Es tan abarcativo y tan grande el accionar que se pierde en la inmensidad, pero sería bueno que haya una campaña de comunicación donde explique puntualmente cuáles son las actividades.

No hay dirección acá que dure más de dos años y eso no nos sirve como identidad. Porque más allá de que las consignas se bajen del Palacio, nosotros a través del tiempo tenemos que consolidarnos como repartición. Tener funciones ya explícitas, más allá de todas las diversidades que tenga. Y seguir un camino, donde uno pueda decir, piso acá porque estoy seguro, en relación a venta ambulante, obras, accidentes de tránsito, en cualquiera de las facetas.

El recambio político, hace que no conozcas cuales son las funciones en una repartición de esta índole. Es la repartición más grande en funciones que tiene la Municipalidad de Rosario. Así y todo, somos bastante prolijos, y día a día nos capacitamos a través de la lectura, de las capacitaciones con profesionales, y también con internet que tiene el buscador de ordenanzas.

3-c) Entrevista a jefes de turno de 14 A 22 AM

¿Qué es lo hacemos desde este espacio (áreas, oficinas, turnos, grupos de trabajo)?

¿Qué función tenemos dentro de la organización?

Nosotros tenemos un grupo que va variando pero somos fijos unas 14 / 15 personas. Está compuesto por 5 mujeres en el turno que ya están hace bastante tiempo y el resto son varones. El turno empieza desde el surgimiento de la GUM, es uno de los turnos fijos. Tenemos algunas actividades fijas con planificación diaria: tenemos peatonal, la cual el turno la toma en dos tramos, tenemos los móviles de reclamo. A eso se le suma que los martes y jueves estamos colaborando con la gente de “Rosario Solidaria” y después lo que surja diariamente. Se dan los traslados por violencia de género que habitualmente son muchos por la tarde, alguna movilización. Después tenemos lunes, miércoles y viernes que se toma el control de cuidacoches en áreas determinadas que se van cambiando según la época del año. Vamos a las más fuertes según los sectores. Esto fue algo que ha surgido del grupo y pedido a la Dirección como una inquietud del mismo ya que lo habíamos hecho en alguna oportunidad y había dado buenos resultados. Entonces salió la idea de hacerlo nuevamente y se empezó hace unos 2 meses, principalmente lo que es Paseo del Siglo, Oroño y se trabajan también reclamos. Estamos yendo también a la zona del distrito centro, Pellegrini, eso ya con reclamos puntuales. A partir de los reclamos que nos llegan del 147 vamos escuchando y sintiendo las zonas más problemáticas que hay en la sociedad. Otros reclamos recurrentes son por ruidos molestos, obras en construcción. En esta época del año tenemos la problemática de las personas en situación de calle que está a cargo nuestro también. Hay un operativo que comenzó ahora hace muy poquito en el que se trabaja con las personas en situación de calle en un grupo que está trabajando con eso, junto a personas de Desarrollo Social y con personal del SIES en dos móviles y se agrega un tercer móvil de traslados para llevar a la gente a los refugios cuando aceptan ser trasladados.

¿Cómo nos sentimos con lo que hacemos?

En cuanto a nuestros valores, puedo destacar la honestidad, al no haber tenido ningún reclamo u observado nada que de a pensar distinto. Somos gente muy derecha y honestos. Esto para la función pública es esencial. También el sentido de pertenencia del

propio turno, que cuando empezamos siempre estuvimos en peatonal y que las ideas de trabajo surjan del propio personal que puedan ver soluciones a los problemas y traernos esas soluciones a nosotros (los jefes) y poder elevarlas. Esa vocación de servicio y esas ganas de solucionar las cosas.

Nosotros hemos pasado por muchas Direcciones, Secretarios y cada uno viene con su idea y con su propuesta de trabajo. Casi siempre han ido variando, pero lo que es la base siempre se mantuvo, no se evadió lo esencial de la Guardia Urbana. Muchas veces han exigido hacer más operativos o trabajar más en los barrios, pero siempre se respetó la línea de creación que está basada más que nada en la seguridad preventiva, la disuasión.

Aunque nos hayan intentado cambiar el rumbo para lo que más convenía en el momento, siempre tratamos de respetar lo que nos inculcaron desde un principio. Pienso que siempre a pesar de ser una repartición muy política, el estar siempre en la calle nos marca siempre el pulso de lo que pasa en la sociedad. De los movimientos sociales, los grandes momentos que han sucedido y los desastres que también sucedieron nos han marcado y nos han unido a todo el personal operativo (todos los que estamos en la calle). Nos han hecho fuertes y estar cada vez más juntos y que sigamos manteniendo una identidad y sobreponernos a todas esas cuestiones.

¿Qué cosas cambiaríamos/mejoraríamos/reformularíamos dentro del espacio?

Lo esencial hoy para la Guardia Urbana es seguir creciendo. Nos falta personal, recursos humanos principalmente. Es una ciudad muy grande y somos 13 personas en el turno que en una ciudad de millones de habitantes prácticamente no nos vemos. Para poder mejorar, lo ideal sería que la repartición siga creciendo. Es una repartición muy nueva en comparación con otras, recién está cumpliendo 15 años, que para una institución es nada.

Seguir creciendo, sumando gente que venga a poner el hombro y que se ponga la camiseta y que sepa que acá se reciben palos de muchos lados. Pero es lindo el trabajo y hay mucho para hacer, para seguir ayudando a la gente. Te sentís útil, eso está bueno, hay veces uno reniega y baja los brazos un poco pero pasan cosas que a veces te reconfortan y dan ganas de seguir adelante. Algo fundamental para este crecimiento es la capacitación, recursos humanos y de todo tipo. Y seguir apostando a nosotros, a no

perder nuestra identidad, saber siempre quiénes somos y a seguir manteniéndonos unidos.

Consideramos que un granito de arena se le está sumando a la sociedad todos los días. Es poco lo que se ve pero nosotros que estamos acá y vemos y hablamos con la gente. Sabemos a quiénes ayudamos, con quiénes colaboramos, qué hicimos, qué hacemos todos los días. La Guardia Urbana ha hecho muchas cosas que a lo mejor la gente ni sabe. Nos faltaría un poco más de promocionar todo lo que hacemos porque son muchas cosas todos los días. Todos los días se está haciendo algo, se está ayudando a alguien. Se colabora con gente, se trabaja con las otras áreas, con las distintas reparticiones. Somos muy poquitos y trabajamos mucho y a lo mejor no se ve, no se escucha, no se difunde porque en una ciudad de más de 1 millón de habitantes parecería un grano de arena. Pero a esa persona que ayudás creo que le sirve, que no se olvida y no creo que siga hablando mal de la GUM. Esto es seguir creciendo, seguir tratando de ayudar.

Hay mucha gente con vocación de servicio acá. Lo que se da es una respuesta inmediata, es acercar a la ciudadanía y articular acciones desde las distintas reparticiones. Es llegar a un accidente y articular con la policía, SIES. Nosotros damos una primera respuesta ante cualquier situación. Esto es lo primero que ofrecemos a los ciudadanos y antes no existía. Particularmente a la tarde en la Municipalidad no queda nadie trabajando. Son muy pocas las áreas que continúan con una guardia o que tienen gente en la calle, por eso somos los únicos que acercamos el municipio al vecino. Somos los primeros en poner la cara, pero también somos los primeros en buscar soluciones. Hay veces que hay burocracia o hay cosas que se demoran, pero se soluciona.

Si bien hemos pasado por muchas Direcciones, ésta nos permite trabajar con un poquito más de libertad y nos permite poder plantear necesidades que tiene el turno. El jefe de turno hoy decide mucho dentro de la Guardia Urbana, sin tener que estar consultando continuamente qué es lo que tiene que hacer. Tomamos decisiones y nos hacemos cargo de esas decisiones e informamos todo lo que hacemos. Somos optimistas en que esto va a seguir creciendo. Hemos recibido palos de que nos van a sacar como repartición pero siempre seguimos adelante, depende mucho de nosotros y también de

quienes nos dirigen. Bien o mal creemos que todos los que pasaron por la Guardia Urbana han tratado de sumar, aunque en épocas de campaña nos han pegado mucho: desde estar trabajando por la peatonal y que pongan un muñeco y que la gente pase y le pegue, hasta que vengan a hacer actos en la puerta en contra de la Guardia Urbana. Hemos pasado de todo. Pero eso se ha ido superando. Yo como jefe de este turno siento que esta es mi segunda casa, la amo. Amo mi trabajo y lo defiendo a muerte, me emociono hablando de este lugar porque siento mi identidad, es mi hogar. Y aunque nos hagan estas cosas, yo siento orgullo por mi trabajo. Nos han hecho mil cosas pero llego a mi casa a la noche, sé lo que hice y cómo trabajé y puedo dormir tranquilo. Nosotros como jefes aún seguimos siendo Guardias Urbanos, quizás con mayores responsabilidades para las cuales tuvimos que rendir y siempre queremos que esto mejore.

3-d) Entrevista a jefes de turno de 16 A 00 AM:

¿Qué es lo que hacemos desde este espacio (áreas, oficinas, turnos, grupos de trabajo)? ¿Qué función tenemos dentro de la organización?

Durante estos años han pasado diferentes formas de trabajo. Hoy en día hay un grupo de personas que van a la entrada de los colegios, La Salle, Nuestra Señora del Huerto, Sagrado Corazón, Sagrada Familia y Pestalozzi.

Ahí en Pestalozzi puedo dar el testimonio de un trabajo que hicimos con bicicletas, que lo hicimos durante varios años, salíamos de la base en bicicleta y llegábamos allá. En un principio nos veían y decían: “¿éstos quiénes son”? y llegamos al punto de que la gente antes se quedaba en los autos o en sus motos ahí en la puerta del colegio hasta que abrieran y en un momento dejan a los chicos y se van en sus autos. Y por esto nos dimos cuenta que había una confianza. Después era ver llegar a los padres en motos con los chicos y sin casco, y de tanto conversar con ellos, cambiaron de conducta. También tenemos que muchos padres aceptan la forma de trabajo. Entre nosotros y ellos se trata de ir educando a los padres nuevos. Logramos la empatía con los papás, ya no éramos los Guardia Urbana, éramos Oscar, Gabriel y Gastón, donde el papá confiaba, hasta nos decía mira que mañana no venimos, ya nos avisaba del avance de la semana en lo que correspondía las tareas.

En el 2014 se empezó a trabajar en coordinación con las instituciones educativas los 100 metros exclusivos para los colegios. Se habló con las diferentes instituciones, se hicieron volantes informativos. Sabíamos quienes eran las mamás, los papás, los chicos cuando salían, lo dejaban al cuidado nuestro, en el caso de una demora de los padres. Eso que no está escrito, implícito en la planificación, se hacía por la confianza que la gente nos tenía, y lo que veía de nosotros, la responsabilidad, el estar todos los días, charlar con los papás. A veces no se trata solo de labrar actas porque está mal estacionado, sino corregir conductas, y a veces la gente tiene un motivo y lo naturaliza, el hecho de estacionar en ese lugar o en doble fila, lo naturaliza porque todos lo hacen y se puede. Nosotros le bajamos línea, pero sin la necesidad del labrado de actas. Cuando empezamos a ir a las escuelas se preguntaban ¿Qué hace la Guardia Urbana? cuando labrábamos actas, y después de un tiempo empezaron a decir ¿Qué hace ese papá que la Guardia Urbana lo está retando?

Las diferencias que yo encuentro entre el turno mañana y el turno tarde, noche, es que para todo el mundo la Municipalidad trabaja de mañana, entonces como por la tarde uno está más distendido y abren un abanico mayor de posibilidades de distintos trabajos. Por la mañana está muy puntualizado, muy planificada la tarea de los agentes. Eventualmente cuando hay un accidente o una ablación se modifica esa planificación. Por la tarde estamos más abiertos a los cambios. Tenemos más posibilidades hasta incluso de retrasar la salida ante un inconveniente del turno. Cosa que en la mañana a veces es más complicado, porque las entradas y salidas de las escuelas, las distintas tareas que se asignan están muy sobre la hora, en el caso nuestro no.

2. ¿Cómo nos sentimos con lo que hacemos?

Tratamos de colaborar en todo lo que sea posible, tratamos de que la rueda del equipo funcione, pero cuando hay una partecita de la rueda que falla, empiezan los problemas.

En el turno somos uno más, la inclusión es parte de la motivación, o sea sentirte dueño de la tarea que realizaste, dueño del trabajo.

Lo que nos llevamos de nuestra labor es el reconocimiento que es muy importante, ante una sociedad que es quejosa de la presencia de las autoridades. En realidad lo que nosotros hacemos en la calle es corregir conductas de convivencia, y es muy difícil cuando vos la tenes muy arraigadas.

En el poquito tiempo que estoy como jefe en este turno, la Dirección me dio la posibilidad de abrir la cancha, para escuchar al guardia urbano con propuestas, con trabajo, que muchas veces uno lo ve, pero no lo puede plasmar, porque no viene planificado. En el caso de la tarde, muchas veces se hace eso, se escucha más a las personas, de esa forma logramos motivar y empoderar al guardia urbano. Lo que logré fue una forma de inclusión, fue una forma de lograr que todos participen, pero ante una decisión que ellos estén de acuerdo.

La confianza, el compañerismo, ninguna denuncia por corrupción son los valores para resaltar. Todo eso hace que a veces uno quiera más a la Guardia Urbana que a su casa.

Acá en la Guardia Urbana encontré mi verdadera vocación, que es el servicio a los demás, estar en la calle, ayudar a una persona, darle una frazada o con un café caliente, te sentís bárbaro.

Se logró que la gente vea el esfuerzo, nos valore y eso te empodera, porque ve que uno trabaja diferente que el resto. No es que otras reparticiones lo hagan mal, nosotros lo hacemos diferente.

3.¿Qué cosas cambiaríamos/mejoraríamos/reformularíamos dentro del espacio?

Hay muchas cosas para mejorar, las personas que están al mando, ya sea hablando de mandos medios o mandos de Dirección comprendan que los parámetros de lo que es el management de personas ha cambiado mucho, que ya no es lo mismo una persona con un poder de decisión de 1900, a una persona con poder de decisión de 2019. Que el trabajo en equipo es lo principal, que reconocerle a la otra persona que el trabajo es lo principal, son como caricias para el alma para la persona, y ahí te das cuenta, mi trabajo vale la pena, lo reconocen, mi trabajo surte un efecto. Y no esa persona que venga y te diga, lo tienes que hacer porque soy el jefe. Esas cosas se tendrían que extirpar de la Guardia Urbana, y de todo lugar de trabajo. No que por la imposición de una orden se realice un trabajo, sino por la comunicación y por el hecho de informarle desde que se empieza hasta que se termine el trabajo.

Cuando a las personas las haces partícipes, y formas un equipo de trabajo, es cuando funcionan bien las cosas. Cuando el mismo guardia urbano te trae soluciones, no problemas. Cuando vos pasas por esa adrenalina de haber hecho bien el trabajo y no la valora el jefe, y te manda a otro lugar sin una charla, sin diálogo, sin ninguna devolución.

Diariamente se tiene que tener devolución, y todo lo que fuimos ganando en la calle, de mostrarnos con un uniforme, a dar charlas de convivencia, y lo hicimos sin ninguna necesidad de charlas previas, porque uno sabía lo que estaba por decir, o por la vivencia, y como nos conocemos tanto sabe en qué participa cada uno del grupo.

A veces armar una pareja de trabajo no es tan sencillo, porque tienen distintos pensamientos o distintas motivaciones, modalidades de trabajo. El tema del chofer es una dificultad que tenemos por la tarde, porque manejar no es una obligación.

3- e)Entrevista a jefes de turno de 22 A 06 AM:

1.¿Qué es lo que hacemos desde este espacio (áreas, oficinas, turnos, grupos de trabajo)? ¿Qué función tenemos dentro de la organización?

Nuestro horario es de 22 a 06, de domingo a viernes a la mañana. Es un grupo muy unido, con integrantes pioneros en la Guardia Urbana. Somos 15 personas, conmigo 16. Se logró ahora tener un policía por móvil, que eso es importantísimo para nosotros ya que no podemos tener armas. Vamos a todos los reclamos, que eso es importante. Se acude inmediatamente ante algún problema y enseguida aparecen tres móviles, que eso de día no pasa. Es un respaldo permanente al compañero. Anoche nos pasó, en el Parque Independencia, había una banda de chicos, no modulamos nada nosotros, nos vieron pasar y de golpe te aparecieron tres móviles. Es un código entre nosotros, es un grupo que no se fija en lo que hace el otro, si se va antes, vulgarmente lo que se dice, no hay discusiones en el grupo, eso se los valoro muchísimo. Hay dos mujeres en el grupo, pioneras de la Guardia Urbana, son dos guardias urbanas más, no hay diferencia en eso, la igualdad total en el laburo.

Nuestro día se basa por una lado en la planificación que viene desde Dirección, que eso es objetivo y la otra es la que vos venís haciendo en una planificación aparte, por ejemplo en barrio Luis Agote, que sabemos que no está patrullado de noche, el que está detrás de la Terminal. Entonces son lugares que nosotros vamos, no está en la planificación, vamos. Serrucho a lo mejor no está puesto en la planificación, igual pasamos, Florida, Fluvial, la Peatonal Córdoba de noche nos metemos con los móviles, porque siempre tenés cosas raras. Y después viene el frío de golpe que te cambia totalmente Rosario. Vos te das cuenta quién está haciendo lío en la calle, nos pasa permanentemente y terminan en la Comisaría, es laburo de prevención y de seguridad. Se tiene muy en claro esto de la seguridad ciudadana, que fue uno de los pilares con la que fue creada la Guardia Urbana, si bien soy inspector mantengo el tema de la seguridad.

Trabajamos mucho con policía motorizada, comando radioeléctrico, bomberos zapadores, con el SIES permanentemente por una cuestión lógica, pedimos móviles de asistencia, con Gendarmería, con la policía aeroportuaria, permanentemente buscamos motos que traen ellos. Ya hay un código que se hizo en la noche, lo llamo a Adrian y Adrian te manda un movil, uno o dos móviles. Paramos con los operativos, nosotros

veníamos haciendo toda la semana que era una impronta que uno le puso al grupo, ahora con el frío no hay nadie en la calle, después de la una de la mañana Rosario se muere y te quedan los problemas en los barrios, en las zonas muy periféricas, que vamos igual nosotros, pero hay lugares que no podés acceder directamente porque ponés en riesgo al compañero, a vos y al policía. Es trabajo de la policía eso ya, barrios muy pesados. Sabemos que hay bunkers, que hay narcos y están con música alta, y bueno nosotros no podemos ir con el silbato y decirles bajen la música.

Los reclamos más frecuentes son por ruidos molestos, últimamente se está dando el tema de obras en construcción, Pichincha que es un lugar crónico. El tema de la música, el alcohol, la venta de alcohol en los comercios, sabemos y hemos detectado cuáles son los que venden alcohol de noche, y son lugares crónicos. El abordaje que uno puede hacer, dando aviso a la Dirección General de Inspección pero miran para otro lado, la cara la ponemos nosotros. Nos ha tocado ir a lugares para clausurar e Inspección se va.

La gente en situación de calle es hoy nuestra prioridad. Es impresionante la gente que come de los contenedores, que de día no se ve, y no hablo de gente mal vestida. Gente que hace cola que están para comer, con la comida de los ex combatientes, familias viviendo en la calle, y eso te afecta. Si bien vos tenes un grupo, con una jefa autorizada para las personas en situación de calle, pero ellos están en determinada hora, no están toda la noche. A nosotros nos está pasando que los reclamos de personas en situación de calle son a las 5, 5 y algo de la mañana. Gente que se levanta a trabajar y ve un tipo tirado en la esquina y tenemos que ir, no podés no ir y esperar que pase al turno que sigue, no. Porque si el tipo está mal de salud le pasa algo, es responsabilidad mía. Ahora con el frío se acrecienta más. Es notable la cantidad de gente en calle, de chicos, criaturas, lo que pasa desapercibido en el día con el incremento de la crisis se ve reflejado cada vez más en nuestro turno. Sobre la Terminal, sobre Mitre y 3 de Febrero, 9 de Julio y Entre Ríos, la zona oeste, Avenida Godoy, hay criaturas, y entonces ahí decís, ¿ dónde está el Estado?

Con respecto a los trasladados por ablación, nos llaman desde el CUDAIIO, y te dicen lo que necesitan. Una ablación múltiple te lleva toda la noche. Ir y volver, constantemente. Saber qué persona poner, llegar rápido y sacarte el paquete de encima.

Una cosa que me pasó a mi, salíamos de la pista y llevábamos un hígado al Hospital de Niños, y un papá en la puerta me agarra del brazo y me dice, decime que traes un hígado, porque es para mi hija. Las lágrimas de ese tipo. Y vos ahí decis, cumpliste. Y es un laburo que por ahí la gente no lo valora. Cuando tenes muchos órganos, decis pobre persona que murió, pero cuántas vidas salvó. Y la desesperación de los pibes por llegar rápido, a veces, discutimos con los médicos porque son medios cagones, tenemos 7, 8 minutos para llegar, así que callate y agarrate. Una ventaja que tiene el manejar de noche es que a todos lados llegas rápido, tanto en el reclamo como en una ablación, una emergencia, llegas rapidísimo.

2. ¿Cómo nos sentimos con lo que hacemos?

Los chicos tienen muy claro esto de guardia urbano, es un sentimiento, el respeto por el uniforme. Yo siempre lo charlo con ellos, muchos empezaron de chicos, jóvenes, criaron hijos siendo guardias urbanos, lo cual es una imagen que tienen los hijos de ellos y de la Guardia Urbana, y eso para mi vale mucho, muchísimo. Esto de hacerse respetar en la calle, es fundamental para nosotros.

Valoro que es un grupo muy unido, que le han pasado muchas cosas, que le han hecho un antes y un después al turno. Es un grupo muy lindo, pasan cosas y no lo disgrega al contrario se bloquean entre ellos. El trabajo es un código, ellos son turno noche, los aprendí a querer, los conozco, sé cuando se enojan y cuando hay que contenerlos.

Uno trata de poner toda la experiencia de vida acá. Uno es la síntesis de lo que hace o lo que ha hecho. Rescato la responsabilidad, yo soy un tipo sumamente responsable, el tema de los horarios, el tema de respetar los protocolos de actuación. Laburar de noche te cambia el metabolismo, me costó mucho acostumbrarme, vivís invertido, dormís al revés, no te podés enojar cuando el vecino te hace ruido, porque es de día. Comes diferente, desayunas diferente. Yo estoy cenando cuando otros están desayunando.

Los respeto y me respetan mucho, al ser los pioneros de la Guardia Urbana mantienen intactos esos valores. La Guardia Urbana de noche se respeta. Al no ser un

área corrupta salis a la calle y por mas que te bardeen no te importa, lo que tengo puesto vale y vale muchísimo.

Trabajar de noche a mi me encanta, es otra impronta en el trabajo, es un trabajo codo a codo, no hay diferencia entre la base de comunicaciones nuestra y nosotros, son el oído nuestro, y son la solución para nosotros, yo me baso mucho en los chicos. Para mí es tan importante la base de comunicaciones, te digo esto porque trabajas en la soledad, en la soledad absoluta a nivel municipal ni hablar, con reparticiones, el horario, y las horas de descanso, vos estás las 24 horas acá. Te pasa mucho con Desarrollo Social, ya no tanto con el SIES, antes había denuncia por el tema de las demoras, o te manda para verificar a una persona y vos quedas expuesto, con todos los riesgos que significa eso, no podes dejar a la persona tirada en la calle, hay que cargarla al móvil, llevarla, con todo lo que eso significa, y no podes estar vos llamando a Maxi, a Fabiana a las 4 de la mañana, tenes que resolverlo vos. Esto me fue curtiendo, aprender, aprendo mucho de los chicos. Resolver rápido junto con la base de comunicaciones. Nos ha pasado de entrar a las 10 de la noche y clavarte hasta las 3 de la mañana con una persona en situación de calle, y de algún modo se soluciona, el tema está en no abandonar a la persona, nosotros estamos ahí. Eso es un tema totalmente distinto al laburo que se hace en el día. Anoche por ejemplo no había frazadas, nos pasó que en un descampado, casi Ibarlucea, por un tipo, la gente llamaba porque estaba prendiendo fuego, y tenes que resolverlo en el momento. Aunque sea con las manos vacías voy. Ayer fui con una frazada, con un policía, había un hombre abajo de un alero, frente a una panadería, y nos miraba el dueño, y el señor nos estaba esperando mira si no íbamos. Me bajo le doy la frazada, hablé con el hombre, le tomé los datos, y le pregunté si quería ser trasladado a algún lugar, pero el tipo no quería. El dueño de la panadería se acercó al móvil y nos agradeció, diciendo que antes llamaba y nadie iba. Le dio facturas, café. No podes no ir con frazadas.

3.¿Qué cosas cambiaríamos/mejoraríamos/reformularíamos dentro del espacio?

Mejoraría la profesionalización, para mi es fundamental. Los improvisados nunca hacen historia. No se puede vivir improvisando, primero hay que sistematizar. Por más que vos me digas la Guardia Urbana abarca todo, sí está bien, pero hay cosas

que no abarca, empecemos por las cosas que no abarca y sigamos sistematizando las que sí abarca.

En todos estos años, cuando hay campaña nos pegan a nosotros, somos el hijo tonto, pero justamente tenes que profesionalizar el área, osea jerarquizarla, capacitar con cosas específicas. Toda capacitación es buena, pero cuanto más profundizas en lo que tenés día a día, hablemos del área de inspección, el área de emergencia, el área de rescate, para mi es fundamental.

Y después el tema de lo técnico, me refiero al alcoholímetro, que la frecuencia funcione. La comunicación para nosotros es vital, porque más allá que vos tenes un teléfono móvil, pero el handy es el abc nuestro. Nos pasa cuando estamos en situaciones muy difíciles en zonas feas, en zonas no feas, como Fisherton que te alquilan mansiones para hacer eventos y de pronto se te pudrió. No es lo mismo ir a un departamento por música alta a las 4 de la tarde, que a las tres de la mañana que están todos borrachos y con droga. No es lo mismo un accidente de día que de noche. Hay otros matices totalmente diferentes, por eso el tema del alcoholímetro para nosotros es fundamental, para no depender siempre de otra área.

3-f)Entrevista a jefes FERIANTES de 10 a 22

1.¿Qué es lo que hacemos desde este espacio (áreas, oficinas, turnos, grupos de trabajo)? ¿Qué función tenemos dentro de la organización?

Nosotros somos un grupo de aproximadamente 15 personas durante las 12 horas que dura el turno y nos abocamos sobre todo a lo que son los espacios públicos donde hay mayor afluencia de gente. Estamos hablando de parques, de las zonas comerciales, de algún evento multitudinario que sea convocado tanto por la Municipalidad como por la Provincia o alguno que se esté realizado por alguna entidad que solicita la presencia nuestra. También todo lo que son los espacios de verano en la Florida, por ejemplo, trabajamos mucho ahí toda la temporada arrancando desde el mes de octubre noviembre a lo que es marzo donde termina la temporada con los bañeros y la gente de las otras áreas de control que también están en el sector. Trabajamos sobre todo lo que es ruidos molestos, obras en construcción, salones de fiesta. También tenemos todo lo que es la zona de los restaurantes y bares y los lugares de Boulevard Oroño. Todo lo que son las ferias, recorridas de los parques con la bicicleta y ablaciones.

Hoy en día le estamos dando mucha importancia al conflicto que hay con el tema de los cuidacoches sobre todo la zona de la Fluvial que de alguna forma ellos están instalados como dueños del espacio público. Durante el día debe haber alrededor de 40 cuidacoches en la zona detrás de canal 5 hasta los galpones de Sargento Cabral que están desparramados por todos esos sectores. Si bien no todos están cobrando tarifa fija, pero la gran mayoría se los identifica y se les advierte.

2. ¿Cómo nos sentimos con lo que hacemos?

Del grupo rescato el compromiso en tratar de solucionar los problemas diarios, eso es envidiable. Ellos ven las problemáticas sociales y tratan de buscarle la solución. Por ejemplo, los vendedores ambulantes hoy son tres veces más de los que ya habíamos controlado en algún momento. Entonces uno sabe de la necesidad que tiene la gente y responde primero a la norma pero a la vez le da la posibilidad de que regularice su situación para aquellos que están queriendo ganarse un mango. Te vuelvo a repetir, el grupo es muy solidario, tengo gente que es muy protectora de animales y están al pendiente de querer solucionar o dar una mano en eso y a la gente que está en situación de calle. Entre ellos mismos van juntando ropa y salen a repartir.

3.¿Qué cosas cambiaríamos/mejoraríamos/reformularíamos dentro del espacio?

A futuro, ojalá pueda contar con el grupo que tengo. Me gustaría que se incorporen al sistema feriante más gente para poder tomar todos los lugares que hoy no podemos tomar. Y me gustaría que ellos puedan tener todas las herramientas necesarias por fin de semana. Me veo abordando todas las zonas de la ciudad de Rosario con un plantel muy comprometido. Si bien yo manejo un grupo, el grupo también es mi compañero porque nosotros acá somos todos iguales.

Hacemos lo imposible por cumplir con toda la demanda que se da los fines de semana pero creció muchísimo la ciudad. Y si bien mi grupo es un grupo que responde, que si tiene que salir antes va a salir antes a la calle y si se tiene que quedar hasta después del horario, se va a quedar, porque no tiene ningún problema con eso. Pero somos pocos para lo que hoy demanda la ciudad.

3- g) Entrevista a jefe 1 feriantes de 22 a 10 hs

1.¿Qué es lo que hacemos desde este espacio (áreas, oficinas, turnos, grupos de trabajo)? ¿Qué función tenemos dentro de la organización?

Muchos de los objetivos vienen planificados desde el superior inmediato, a su vez la Dirección va eligiendo determinados objetivos. Van pasando distintas Direcciones y cada una pone foco en algo puntual, sin embargo se ha mantenido inalterable por ejemplo peatonal, una de las banderas de la Guardia Urbana, no puntualmente en mi turno pero sí en otros y fundamentalmente reclamos. Desde el inicio con el teléfono las 24 horas se atienden todos los reclamos que pueda requerir la presencia de la Guardia Urbana y cuando no se deriva. Entonces han ido cambiando los objetivos. En un momento dado el turno tomaba la zona de ferias, como la del Monumento, la Saladita y después por cambio de directivas o prioridades esos objetivos últimamente no se estaban tomando.

En un lapso de tiempo la Guardia Urbana participó de muchísimos operativos vehiculares organizados por la Secretaría en ese momento. Se hacían operativos vehiculares a la mañana, a la tarde y prácticamente a la noche, y últimamente el objetivo que se estaba tratando de abordar era volver a cuidar determinados parques, a la par de tomar los reclamos. La visión de los parques a veces depende del parque al que se va a desarrollar el control. Cuando hay cosas muy arraigadas, la misma población que va de manera habitual, se pone a veces del lado del vendedor ambulante y cuando se quiere retirar por no tener permiso, se genera un tipo de resistencia. Hay determinados objetivos que hay que ver también el tema de la posibilidad de concretarlos, qué resistencia se va a generar, evaluar ventajas y desventajas.

Con el paso del tiempo, al ser más nuevo o más joven dentro de la repartición con las personas con más antigüedad había una situación de tensión. Pero con el pasar del tiempo, fui generando y creando autoridad a raíz de actitudes o acciones que yo hacía, valoraban esto y antes de retirarme del turno considero que había una especie de armonía al tema de las órdenes que daba, eran escuchadas, valoradas. No era solo el jefe que daba la orden sino que se daba con determinada autoridad. Más que nada esta

distinción de poder y autoridad. Antes a lo mejor tenía el poder de dar una orden y después tenía la autoridad de que la orden que daba era aceptada de otra manera.

El movimiento cambia en lo que es la semana y el fin de semana. Sobre todo los domingos en el microcentro, tiene muy poco movimiento, y todo ese movimiento se repliega para el lado de los parques.

Pero obviamente la presencia se da con personal policial en conjunto o no, le da a los ciudadanos que transitan el lugar un entorno más seguro. A medida que haya más personal trabajando en un sector se tiende a sentir más resguardado. Los fines de semana se ve más afluencia en los parques a diferencia de la semana. Otra cuestión es el tema de estacionar, en la Florida que hay muchísima gente pero más que nada en la época de verano, por ejemplo en mi turno velaba por el cumplimiento de la normativa que prohibía el consumo de bebidas alcohólicas en la zona. Yo quedo como jefe del turno poco después de esta normativa. Esto fue en el 2015, en el 2016 quedo como jefe. Con el paso del tiempo y la intervención de los medios gran parte de la ciudadanía sabe que en ese sector está prohibido el consumo de bebidas alcohólicas.

Los reclamos más puntuales en el turno tiene que ver con las obras en construcción, muchos reclamos relacionados a ruidos, de los boliches, los cuales se extendían de su horario. Los ruidos de batucadas. Siempre por lo que terminaban llamando era por ruidos. Incluso por el ruido de los vehículos en los parques, de la música, cuando aceleran, las picadas. El ruido es el desencadenante de la afectación para que te llamen, propio del fin de semana. Los obras en construcción a veces realizan tareas los fines de semana, más allá del estacionamiento de los camiones, era por el ruido.

2. ¿Cómo nos sentimos con lo que hacemos?

Yo quiero rescatar que me parece que el personal de la Guardia Urbana independientemente de lo que considere la sociedad en cuanto a si es útil o no, goza de estándares como si fuera una persona que no te va a venir a coimear, puede ser útil o no, pero no se lo tiene como una persona que se presta a eso. Algo propio de la repartición es la cuestión de honestidad.

3.¿Qué cosas cambiaríamos/mejoraríamos/reformularíamos dentro del espacio?

Hay determinadas problemáticas en los parques que uno trata de dar una respuesta, pero a veces la respuesta no está dada por los recursos humanos, por los aportes que puede hacer una repartición o incluso la infraestructura. Por ejemplo si todo el mundo decide trasladarse al parque en vehículo independiente de lo que hagamos se va a congestionar muchísimo el tránsito, van a estar desbordados los estacionamientos y no tiene que ver con tratar de ordenarlo o poner más inspectores abocados a la materia de tránsito, sino que a veces la soluciones van más de fondo, y uno lo que hace es tratar de paliar esa situación, eso por decir una temática del parque.

3-h)-Entrevista a jefe 2 FERIANTES NOCHE de 10 a 22 hs

1.¿Qué es lo que hacemos desde este espacio (áreas, oficinas, turnos, grupos de trabajo)? ¿Qué función tenemos dentro de la organización?

En este momento en calle deben ser activas 22 personas más o menos. Somos dos jefes a cargo del turno y después durante la noche feriantes, los chicos de la base que arriba son 4 los operadores.

Nuestro turno sería viernes por la noche, sábado por la noche y cualquier día antes del feriado. El turno comprende 12 horas, a veces los jefes nos quedamos un ratito más, pero son 12 horas el turno.

No hay distinción entre jefe y personal, en realidad todos hacemos todo. Se hace en general lo mismo que en la semana respecto a nosotros. Recibimos los reclamos que ingresan, que los pasa la base, y también estamos atentos a lo que modulan los gum, a la modulación, al procedimiento, si hay que acotar algo, si hay que colaborar, asistir. Tratamos de estar siempre en la calle, más allá de lo que debemos hacer administrativamente. Los reclamos llegan por línea, el 147, el 0800, por el handy nos solicita el SIES, la COEM, Defensa Civil, y hay un sistema de mensaje de texto que también nos llegan, es algo que se implementó no hace mucho, más los reclamos que pasa la gente estando presente en calle, o gente que se llega hasta la base.

La noche es otro Rosario, es la realidad. Tienes dos partes de la noche, la noche en la semana y la noche en el feriante. Siendo feriante tienes que pensar que cuando nosotros estamos trabajando, la gente se relaja, está de festejo, es diferente. En cambio en la semana es todo laboral. Y en la noche es como que estamos solos la Guardia Urbana. Tránsito está pero menos horas, Inspección también porque ellos no tienen turno de feriante noche. Tránsito por ejemplo tiene turno de feriante día. Todo lo que sea por la noche las demás reparticiones lo tienen por extra. Están aproximadamente, hasta las 3, 4 de la mañana. Lo que resta de la noche estamos nosotros, hasta que reactivan otra vez las demás reparticiones a la mañana.

Lo que más se presenta son peleas de calle, muchos chicos adolescentes alcoholizados, los cuales tenemos que a veces trasladarlos al hospital, llamar al SIES, o recurrir a los padres, conseguir el número de teléfono, o de amigos, para no dejarnos y

que se suban a un taxi, en la salida del boliche, en la Fluvial, Pichincha. Se puede ver también violencia de género en la calle.

Tenés dos partes del año, una parte de muchos festejos, que es la parte del calor, que más o menos va de septiembre a marzo, y la parte de frío, es más persona en situación de calle, y muchos accidentes de tránsito.

En este momento viernes y sábados, viene una planchada de 0 a 10 de la mañana, pero tenemos muy acotado el tema del alcoholímetro, porque hay pocos, y la repartición que lo tiene, es Tránsito, y ellos también hacen el fin de semana operativo de alcoholemia, se dificulta ponernos paralelamente, no significa que no se puede pero se complica un poco. Se trata de articular con el jefe de turno entrante de tránsito pero a veces se dificulta, y no pueden asistirnos. A veces Fiscalización del Transporte nos da una mano, ellos tienen alcoholímetro pero no cuentan con médico.

En cuanto a ruidos molestos se llega a tratar de concientizar a la gente para que no vuelva a elevar la música, y se le explica que si bien está en su propiedad, tiene que tratar de que ese sonido no se expanda para que deje descansar a sus vecinos. Feriante noche antes hacían muchos operativos, esto varía de acuerdo al secretario, al director, depende de la línea de objetivos que tengan.

En esta época de invierno lo que persiste son ruidos molestos y más que nada personas en situación de calle. Eso es lo que entra como reclamo, pero después en la calle te encontrás con lo otras cosas, accidente de tránsito, peleas, violencia de género, gente tirada en la calle, robos. En relación a estas situaciones que se nos presentan, contamos con herramientas como la grúa con respecto a remisiones, que la tenemos viernes y sábados. Otra herramientas son las capacitaciones, las cuales nos ayudan un montón. Y después el día a día, la noche es otro Rosario es otro mundo, a veces los recursos somos nosotros. De día ellos tienen escuela, es más día laboral, colegial, más ejecutivo, es otra cosa de día.

2. ¿Cómo nos sentimos con lo que hacemos?

De noche se hace todo lo mejor que se puede con lo que se tiene, es difícil porque a veces no se pueden articular tantas cosas como de día cuando todos están despiertos.

Pero bueno es más complicado. A mí me encanta trabajar de noche, es como que me siento más útil.

3.¿Qué cosas cambiaríamos/mejoraríamos/reformularíamos dentro del espacio?

Creo que nosotros tanto de día como de noche articulamos en todo con la gente, más allá de que somos una repartición muy golpeada cuando opinan de nosotros, creo que estamos en todo y a veces creo que el problema capaz es ese que, el que mucho abarca poco aprieta y somos pocos para la ciudad y para la cantidad de cosas que hacemos. Creo que la gran mayoría de nosotros puede observar eso. Hay protocolo para ruido molesto, para personas en situación calle para violencia de género y eso es algo que nos ayuda y es la base quien nos guía.

4-Entrevista a personal de Área de planificación estratégica

1.¿Qué es lo hacemos desde este espacio (áreas, oficinas, turnos, grupos de trabajo)? ¿Qué función tenemos dentro de la organización?

Este área está desde la creación de la Guardia Urbana, está en el organigrama del año 2004. Durante un año y medio estuvo en funcionamiento y después durante más de 5 años estuvo acéfala. En el año 2013 se decide volver a formar el área por lo que se hace un concurso interno y ahí quedan las nuevas autoridades. En sus inicios los objetivos del área fueron generar las condiciones internas de Guardia Urbana asociadas a otras áreas para tener una mirada estratégica a mediano y largo plazo en todos los operativos que se realizarán aquí. Por motivos diversos, el área queda absorbida por otra cuyo nombre es Planificación Operativa. Hoy esta área tiene la exclusividad de la articulación con diferentes Secretarías para trabajar diversas situaciones desde una mirada inclusiva, social, trabajando entonces con las Secretarías de Desarrollo Social y Salud. Con la primera se trabaja cuestiones de violencia de género, maltrato infantil y adolescencia, adultos mayores y personas en situación de calle. Es un trabajo muy amplio y multiagencial lo que se hace en este sentido y se suma la Secretaría de Salud aportando la mejora en la salud de este colectivo con el que venimos trabajando. La experiencia es muy buena, sobre todo desde hace un año que por primera vez se logró abordar un operativo especial entre las 3 secretarías para trabajar articuladamente con la atención a personas en situación de calle, siempre buscando mejorar su calidad de vida.

2. ¿Cómo nos sentimos con lo que hacemos?

Somos el cerebro de la repartición. Nuestra mirada multiagencial es la que nos permite acordar protocolos y situaciones para abordar este colectivo tan complejo y vulnerable. Esto también lo trasladamos a distintos barrios de la ciudad, estamos trabajando en zona norte y noroeste de la ciudad en 8 barrios en los cuales se trabaja con los Equipos de Proximidad en los cuales se incluyen las incumbencias que tiene planificación Estratégica junto al poder de policía municipal. Pero con una mirada amigable, utilizando la educación, disuasión, persuasión y si hay que hacer labrado de actas eso se hace pero siempre en última instancia haciendo entender a la persona que está cometiendo una falta y que la tiene que revertir.

Lo positivo de los dispositivos territoriales es que todas las actividades desarrolladas son medibles ya que se cargan en el sistema SUA. Eso permite registrar para luego hacer nuestras propias estadísticas. Dentro del área de Planificación Estratégica está también el equipo de control de secuestros que fiscaliza los decomisos y los adicionales de policía para coordinar los pagos de las horas extras a los efectivos que trabajan para brindar un servicio al municipio.

En lo que refiere a nuestro trabajo en las distintas aristas, ya sea equipo de proximidad, persona en situación de calle, violencia de género, acumuladores todo tiene su protocolo de actuación.

3.¿Qué cosas cambiaríamos/mejoraríamos/reformularíamos dentro del espacio?

Desde Planificación Estratégica hay un eje ordenador que tiene que ver con el sistema SUA, capaz de medir y cuantificar cada accionar. Si se pudiera a futuro tomar este registro, todos los recursos que tiene Guardia Urbana podrían ponerse a disposición de manera tal que se optimice el trabajo y mejore la calidad de atención. Desde esta oficina creamos un modelo de planificación dentro de SUA que aglutina todas las acciones que se desarrollan en toda la Guardia Urbana por lo tanto todas se pueden medir. Muchas veces las distintas Direcciones Generales han ido gestionando con una mirada sesgada y no tomando en cuenta estas estadísticas que son muy importantes.

4-a)Entrevista a Equipos de proximidad

1.¿Qué es lo hacemos desde este espacio (áreas, oficinas, turnos, grupos de trabajo)? ¿Qué función tenemos dentro de la organización?

Salimos a la calle con cero experiencia, solamente con unas ordenanzas que hemos estudiado pero operativamente en la calle no teníamos ninguna noción de cómo nos iba a tratar la gente tuvimos muchos contradictorios, peleas de índole de hacer cambiar a la gente porque la gente está acostumbrada a utilizar los espacios públicos para ellos mismo y de repente viene un grupo que hace cambiar el ámbito de vida el vecino.

A raíz de eso se empezó a trabajar tipo hormiga con la gente, se tomaron las directivas de las ordenanzas vigentes y así fuimos pasando etapas. Hubo muchos trabajos del guardia urbano que no se ven pero se le da la inquietud al jefe, el jefe se reúne con los jefes. Fueron trabajos que de a poco, llevó 14 años ubicarnos en tiempo y forma en los barrios y así nos fue llevando que concentramos mayor poder en micro y macrocentro. A los barrios los hemos tomado, pero Rosario es tan grande que no podíamos cumplimentar las demandas, entonces tuvimos que concentrarnos en micro y macro centro.

Este modelo de trabajo comenzó hace 10 años atrás donde se llamaba dispositivos territoriales, en ese momento se tomaba santa lucía villa banana, barrio toba, la bombacha, y posteriormente fue creciendo hasta que la misma estaba vinculado a que si bien tenes poder de policía darle un enfoque a la promoción de derechos de las personas, acercándonos casa por casa, institución por institución y generar la cercanía del Estado al ciudadano, que estaba faltando, por desconocimiento. Nosotros logramos articular con las instituciones barriales y se ha hecho la diferencia con respecto a la disuasión y prevención. Pasando el tiempo, por decisión política este trabajo se dejó de realizar en 2015 y este año se relanzó el mismo trabajo que la premisa es proximidad. Hoy estamos tomando nuevas zonas. Tenemos una novedad, a partir de las innovaciones tecnológicas tomando reclamos nosotros. Somos los únicos de poder recepcionar los reclamos en territorios y resolverlos. Y lo que está bueno, es que pudimos constituirnos como nexos y nos consideran parte . La gente cuando se pregunta qué hace la guardia urbana, se desconoce que se ha re-escolarizado a chicos, hemos podido asistir a personas en situación de calle, hemos incluido a mucha gente a los centros de salud,

hacer el seguimiento de estas personas. Creo que lo importante de este equipo, es el futuro de la repartición o un lugar que hay que tener presente este área porque hace a la diferencia en la proximidad con las demandas de la gente.

También estamos en el campo de acción permanentemente con una presencia importante, para vecinos e instituciones y desde el campo surgen las demandas y las alternativas y maneras de intervenir . Trabajamos en la vulnerabilidad de derechos de las personas y fuimos expandiéndonos. Somos como tejedores donde las instituciones existen y trabajan en red pero aparece esta figura nueva en cierta manera dentro de los barrios que también representa esta cuestión de la seguridad. A las instituciones somos un respaldo. Es muy abarcativo nuestro trabajo.

Nuestro trabajo se maneja en red con el resto de las instituciones, y tenemos llegada directa a todos los vecinos, por trabajar en la calle. El vecino te cuenta la realidad que atraviesa el barrio, y nosotros somos el nexo , ya que podemos gestionar y resolver problemas, cosa que el resto de la guardia urbana no lo hace, ya que contamos con el dispositivo de SUA móvil. Este sistema nos permite gestionar y resolver problemas que en el barrio se dan y que muchas veces no llegan a ningún lado justamente porque falta la cercanía con la gente. Esa cercanía es lo que justamente nos diferencia del resto de las instituciones. Cuando un vecino nos comunica un reclamo le damos un número de reclamo. Con eso ya el vecino tiene un inicio de su reclamo y puede hacer un seguimiento.

2. ¿Cómo nos sentimos con lo que hacemos?

Yo estoy orgulloso de ser guardia urbano. Con el tiempo fuimos buscando un lugar , con el trabajo nuestro creo que nos dimos un lugar en la sociedad les guste o no les guste. Siempre hay una parte de la población que es reacia a que se hagan cumplir las normas. Creo que la guardia urbana todavía no llegó a hacer lo que la sociedad necesita, esta para mas y siempre estuvo para más y siempre que ha buscado un lugar lo ha hecho de manera eficiente y concreta y yo creo que el equipo de proximidad es lo que gran parte de la sociedad necesita, un grupo de personas que estén abarcando el lugar que hace falta.

Después de compartir tiempo con los vecinos, nos convertimos en parte del paisaje de cada barrio, porque gracias a esa proximidad ya somos uno más en el barrio. Y la mayor

coordinación la logramos gracias a la articulación con las escuelas y centros de salud de cada barrio. Eso, sumado a “patear” o como le decimos “gastar borcego” fue lo que también nos llevó a articular también con el distrito, no nos quedó otra. En este trabajo puntualmente ponemos el cuerpo y el corazón. Acá estamos todos los días transitando situaciones complejas. Muchas veces nos vamos de acá y en nuestras cabezas nos quedan esas cuestiones de cada vecino dando vueltas y vamos pensando o planificando cómo podemos volver mañana y continuar abordando los reclamos o situaciones diarias que suceden en los barrios. Porque toda esa gente tiene muchas necesidades y nosotros podemos actuar e ir viendo de cumplir con algunas de esas demandas como parte del Estado.

Nosotros tuvimos la posibilidad de ser agentes de calle y ahora poder ser parte del Equipo de Proximidad. Dentro de este equipo, lo que nos diferencia del resto de los compañeros es que tenemos esa cotidianeidad de poder sostener algo que uno toma en el barrio y darle esa continuidad que necesita. Hay una cuestión vincular y de reconocimiento barrial que hace a la diferencia. Los compañeros de calle no pueden tener estos vínculos y sostenerlos en el tiempo porque por el tipo de abordaje, hace su trabajo y se va a otros lugares de la ciudad. Sin embargo somos con el otro, ya que el poder hacer nuestro trabajo en los barrios se debe a que otros compañeros están haciendo el suyo. Entonces si bien somos un Equipo de proximidad, ante todo somos Guardias Urbanos. Creo esto tiene que ver más que con capacidad, con predisposición y en eso el 100% de los compañeros guardias urbanos estamos más que predispuestos a poder dar ese respaldo a las necesidades de la gente .

3.¿Qué cosas cambiaríamos/mejoraríamos/reformularíamos dentro del espacio?

Creo que este sector del Equipo de Proximidad debería crecer , expandirse ya que su impronta se diferencia del resto y es lo que hace la diferencia en el trabajo. Al día de hoy esa impronta, que va más por educar e informar, ha hecho que podamos dar intervenciones más efectivas en los barrios. Es maravilloso cuando te sucede que volvés a un barrio y te reencontrás con niñas y niños que luego de 8 años de haber tenido un primer acercamiento, hoy los ves ya adolescentes o ya algunos padres. Esos chicos ya nos reconocen y vemos en ellos personas que han podido salir adelante. Nos

diferenciamos del rol de seguridad reactiva promoviendo la seguridad preventiva, dar información, acercar las instituciones al barrio, asesorar. Son cuestiones que hacen a la seguridad también.

Por lo que uno vela siempre es porque cada vez haya más compañeros dentro de esta institución como para poder tomar todos los barrios. ojala que esto crezca y me refiero a la Guardia urbana en general y que todos podamos compartir la experiencia de este trabajo y lo gratificante que es. El vecino del barrio nos reconoce, gracias a esta experiencia de compartir diariamente con ellos. Y eso es la parte que no sale en ningún diario o medio, que nos reconozcan y nos llamen por nuestros nombres y que eso nos permite una intervención de mayor cercanía con cada vecino o vecina por el solo hecho de estar ahí todos los días. Tampoco se ve en los medios los otros pilares de la Guardia Urbana que son la educación y la prevención. Siempre se marca el control como castigo y la falta y no se ve tanto los estos pilares que son importantes.

4- b)Entrevista a Equipo de persona en situación de calle

1.¿Qué es lo hacemos desde este espacio (áreas, oficinas, turnos, grupos de trabajo)? ¿Qué función tenemos dentro de la organización?

El tema de persona en situación de calle, no es que haya empezado este año, sino ya hace tres años que empezó, yo ya el año pasado había empezado con el equipo de persona en situación de calle y hoy se agregaron más compañeros por el tema. Cristina, Ramón hace 15 años que ellos empezaron en Guardia Urbana también.

En aquel entonces trabajábamos solamente nosotros los guardias urbanos, no teníamos trabajadora social, no teníamos médicos, ni nada fue algo que empezamos nosotros de la Dirección a recorrer las calles y demás, y el año pasado ya se empezó a armar un dispositivo. El año pasado se armó un dispositivo que durante la mañana, los turnos los veían a las personas en situación de calle, y el turno de la tarde que era el que estábamos nosotros, íbamos con los móviles, recorríamos la ciudad de Rosario según los reclamos que entraban en nuestra base GUM, íbamos con trabajadora social, si necesitábamos asistencia médica se llamaba al SIES, según el caso que nos tocaba en ese momento. Este año se armó más grande el grupo, este año tenemos una trabajadora social, y lo tenemos al doctor Canastelli Pablo, que también nos acompaña en el dispositivo de invierno, así que este año el grupo creció más y tenemos más herramientas para llevar a cabo lo que estamos haciendo ahora, que es brillante, para mi es excelente el trabajo que estamos haciendo este año.

El dispositivo en sí es algo espectacular, porque realmente como nos está acercando a la población, inclusive hasta nuestros propios compañeros, nos esperan, nos van pasando cosas que ellos ven, gente que les pide ayuda, gente que está desprovista de ropa, y para abrirla, que solicitan ir a algún lugar donde puedan recibir comida, abrigo, una ducha, o sea es espectacular, entonces el recibimiento por parte de la población también es muy importante, porque hasta ahora gracias a Dios, no hemos tenido ninguna situación en contra, sino todo a favor por parte de los vecinos, e inclusive también de todos nuestros compañeros y equipo que tenemos en general. Tenemos un gran respaldo también de Fabián Bolaño que nos respalda en todo lo que es el área, siempre estando con nosotros, en todo momento, en toda situación, y en todo horario, a cualquier hora lo llamamos, nos ha tocado que son las cuatro de la madrugada y seguimos operando con situaciones que nos quedan, debido a problemáticas que se nos dan, complejas, de personas

mayores, de niños, y hay que estar, la calle es una realidad totalmente diferente a veces a lo escrito. Eso es lo que nosotros tenemos día a día, para nosotros es un desafío, tenemos un gran equipo personal, de personas con mucho amor por lo que hacen, con mucho amor por la gente que está en menores condiciones de posibilidades, como todo lo que nosotros tenemos lamentablemente, nosotros vemos el otro lado de aquel que no tiene nada, y realmente hay que estar y verlo y sentirlo, y bueno se ha conformado un gran, gran equipo con mucho corazón, somos como una familia y eso para nosotros es muy muy importante.

Un día de equipo, ahora el equipo está formado ya hace más de un mes que estamos trabajando y buena gracias a Dios en el equipo hay gente muy humana. Son tres móviles para todos los días, dos de asistencia y que hacemos las entrevistas y un móvil que hace los traslados, los dos móviles de asistencia, en un móvil van dos Guardias Urbanos, una trabajadora social, y el médico del SIES, y en otro móvil van tres agentes con un personal policial por cualquier problema que tengamos, pero siempre estamos ahí, porque a veces hay situaciones que la gente de calle es agresiva, es media complicada entonces tiene que intervenir el personal policial, pero generalmente, ya es en muy raras veces actúa la policía, porque ya estamos conociendo, después de un mes de estar en la calle, ya conocemos a casi todos los indigentes de la ciudad y todos los días se nos van sumando algunos nuevos, generalmente están viniendo mucha gente de Buenos Aires, de Brasil, ahora se agrego uno más que no conocíamos que vino de Brasil y está viviendo en la calle, un hombre grande, y bueno los habituales que no quieren ir al refugio, pero nosotros los visitamos todos los días, les damos un mate, vemos si necesitan frazadas y si quieren ir, le estamos insistiendo si quieren ir al refugio y también a parte estamos haciendo un trabajo de rescatarlos, no sólo ir a visitarlos, sino todos los días como ya nos conocen, ya tienen confianza y nos empiezan a contar sus historias de vida. Y de un par de personas ya estamos haciendo conexiones a través de Desarrollo Social con la familia, a ver si los podemos reingresar con la familia, esta muy buena, ya hay dos que los tenemos ahí, que los tenemos conectados con la familia y parece que lo reciben, que la familia lo quiere recibir, porque hace mucho tiempo que no lo ve, así que para nosotros eso es un logro impresionante.

Y también tenemos otros en progreso que lo estamos gestionando ahora, y bueno son logros importantísimos porque es reencontrar a la gente con sus raíces, por alguna

situación menor se fue, otras por situaciones mayores, eso nos fortalece como equipo y fortalece a todo el plantel.

Tenemos a los otros equipos de área, la parte médica es fundamental, tener una gran persona, la cual trabaja a la par nuestra, y Desarrollo Social activa todo lo que es la parte del hogar, personas que están ahí, que trabajan también en el recibimiento de toda esta población y la contención.

Lo importante también es que se está desarrollando una gran estadística de la población que tenemos en vía pública y los diferentes estratos, estados, y más allá de lo que es documental, tenemos la parte humana, que se ha generado una relación, que nos esperan, saben nuestros nombres, nosotros sabemos el de ellos, charlan con nosotros, nos dicen en tal lugar nos van a encontrar, eso es fundamental, romper el hielo, y generar ese calor en la parte de esta población, que tienen y saben que hay alguien que está, los ve, los controla, los asiste, esto va a seguir en crecimiento, este es solo el comienzo.

También resolvemos problemas habituales de violencia de género, de mujeres con niños que están en vía pública, problemática de gente que desalojan, a través de Fabián y de los protocolos que tenemos nosotros tenemos que activar todo lo que sea necesario y no podemos dejar que una mujer y una criatura duerman en la calle una noche, como ya nos ha pasado con una mujer que la buscamos tres días, hasta que la pudimos encontrar y aplicamos el protocolo y la alojamos en el hotel, con Desarrollo Social. También tuvimos el caso de una abuela que se había perdido una noche, estuvimos hasta las cuatro de la mañana para poder alojarla, después de un trajín, horas y horas, era de Villa Gobernador Gálvez, por eso se complicó, hasta que la pudimos alojar en un hogar, todas esas tareas, no abandonamos hasta que resolvemos el último problema, por eso le agradecemos a Fabián que él se ocupa, a las cuatro de la mañana, a las tres, estamos todos con la problemática y él está con nosotros ahí acompañándonos. Es gratificante porque solucionamos los problemas, no dejamos que una persona quede en la calle, chicos, mujeres. Tuvimos un montón de casos, en este mes fue impresionante, e incluso un médico, que vino de Cuba, que llegó a Rosario hace unas semanas, donde en Salta le robaron todo, llegó hasta Rosario sin un peso, y un móvil feriante de tarde conecta con la terminal y le pudimos resolver el problema, gracias a Fabián y a todos que nos pudimos comunicar con la Asociación Cubana de Rosario y desde ahí se comunicaron con la Embajada y ellos le cedieron un boleto y al otro día ya estaba en la Embajada y solucionó sus problemas. Le dimos de comer, lo acompañamos y lo bancamos hasta que

se tomó el colectivo. Al otro día me manda un Whats App el presidente de la Asociación Cubana que ya había llegado y se había entrevistado con la cónsul, y estaba muy agradecido a la Guardia Urbana y a nosotros.

2. ¿Cómo nos sentimos con lo que hacemos?

Lo que este grupo le aporta a la Guardia Urbana y a Rosario, primero el compromiso que tenemos como inspectores, que va más allá de la función de inspectores, esto es una función netamente humana, más allá de todas las facultades que nosotros tenemos para operar en vía pública, eso para toda la población, el acercar, el solucionar problemas de situaciones que ellos consideran que ya no tienen otra alternativa, que ya tocaron fondo, que es el final, y en realidad no es así.

Y hacia la Guardia Urbana que podemos hacer mucho más, tenemos un montón de aristas que todavía no hemos descubierto, la Guardia Urbana no solo es la tarea cotidiana que nos ven hacer día a día, somos mucho mucho más, y tenemos un gran equipo en toda la Guardia Urbana, es sólo encontrar la veta de cada uno.

3. ¿Qué cosas cambiaríamos/mejoraríamos/reformularíamos dentro del espacio?

Los valores que se tienen en este equipo son compromiso, tenacidad. Y a futuro a mi me gustaría que este grupo siga trabajando en verano y todo el año, porque en realidad en invierno tienen unas necesidades esta gente y en verano también. En verano sufren calor, inclemencias del tiempo, deshidratación, y también existe personas en situación de calle por la situación económica, que se quedan sin vivienda y están dando vueltas en la calle, violencia de género sigue existiendo, menores en la calle también, y sería una continuidad, un trabajo que la sociedad está necesitando y está esperando. Que desde acá, desde esta oficina, se está haciendo muy bien, para mi tendríamos que seguir creciendo, esta oficina tendría que crecer mucho más y seguir trabajando en estos temas. Y hay otra cuestión que desde Salud nos están pidiendo por personas que están en determinadas situaciones de salud como por ejemplo tuberculosis, hemos tenido muchos casos y los cuales los hemos asistido nosotros, hemos convocado a toda la parte del servicio de salud, el cual inmediatamente fueron a asistidos, cuando tenemos a la parte médico, directamente, personalmente tenemos curaciones, son medicados, son tratados, incluso ahora se está consiguiendo turno, estamos trabajando con una persona, que está

en Córdoba 1675, sobre el Arzobispado, y estamos en equipo con el Arzobispado, desde Desarrollo Social, desde la Guardia Urbana, y desde la parte de personal del SIES, con nuestro médico, se ha articulado y cada vez la articulación es mayor en pos poder sacar gente de la calle, el de darle salud, de darle bienestar, de reintegrar a los que podemos con sus familias, que no es menor.

Guardia Urbana una de las herramientas que tiene es la inspección, pero también tiene herramientas de educación, disuasión, persuasión, colaborar con los más necesitados, que son los más vulnerables, en definitiva es lo que Guardia Urbana siempre busca, tratar de mejorar la calidad de vida de los vecinos.

La cantidad de actuaciones que hemos tenido, muchos vecinos tanto del centro como de otros lugares, se acercan y nos felicitan y nos agradecen el trabajo que estamos haciendo. Anoche un montón de vecinos nos agradecían el día fue terrible, de mucho frío y lluvia, alcanzamos a llevar a siete personas en situación de calle y ayudar a otros, llevando frazadas, mate, agua caliente, hasta que el refugio se llenó. Otra cosa que pedimos a lo mejor en otro momento, el refugio se agrande un poco más, porque la capacidad que tiene hasta ahora es una problemática, se llena y a veces hay gente que no podemos llevar al refugio, el Sol de Noche y el refugio Municipal.

Nos interesaría pedir un refugio exclusivamente para mujeres porque no hay. Cuando hay que activar un protocolo de violencia de género, se activa el teléfono verde, y pasaría a otro plano, que ya tiene todas las aristas incorporadas, pero quizá tenemos mujeres en situación de calle y el refugio Sol de Noche está saturado, es chiquito, tiene una capacidad para hombres y mujeres, está colmada, es mínima, entonces muchas veces nos encontramos con mujeres en la calle y no tenemos un refugio, no hay lugar, y por eso nosotros pedimos que se pueda armar un refugio para mujeres, que las autoridades se ocupen de buscar un refugio para mujeres porque es muy necesario, porque esta bien que la mayor población es de hombres, pero también es esta dando el caso que hay muchas mujeres, abuelas, mujeres con chicos, y es necesario, y a veces es complicado para encontrar un lugar para alojar a una mujer sola.

Lo que podemos observar es que tenemos una gran población que ha quedado en vía pública porque no ha podido pagar su alquiler, personas solas o matrimonios, ancianos,

son muchas cosas nuevas que se nos fueron incorporando y que nosotros más allá de trabajar como aquel que decía el indigente, no solo trabajamos el indigente, aquel que está desde hace años y años en la calle, sino que tenemos un panorama, un abanico social impresionante porque por cada reclamo que ingresa, no es un indigente, es una forma de diferente que tenemos en vía pública, nos encontramos con familias, niños, ancianos. Esta parte económica ha afectado a una gran población y ahí es donde nosotros bueno, se le encuentra la problemática de decir que le podemos ofrecer y ahí entra la articulación con todas las áreas, Fabián que tiene que estar haciendo el nexo para poder conseguirnos una alternativa para esta gente porque algunos no tienen familia, otros si y otros todavía no han cobrado su pequeño dinero como para poder alquilar una pieza o algo pequeñito para habitar. Es lo que vemos más allá de un reclamo, hay mucho para trabajar.

Las personas en situación de calle son aquellas que buscan sus vínculos a partir de vivir en la calle, los indigentes, que es una categoría económica que en la cual, están por debajo de la línea de pobreza, hay mucha gente por debajo de la línea de pobreza viviendo en la calle.

En este mes hemos visto muchos jóvenes en un rango de 18 a 25, 30 años que están viviendo en la calle, y jóvenes que no tienen la posibilidad de ir a algún lado. Anoche por ejemplo vimos a un chico de 19, viviendo en la calle y otro chico de 25 años, de que por pelearse con la familia, o no tiene padres se van y duermen en la calle, están haciendo de limpiavidrios, cuidacoches, y eso es muy importante que esa juventud la podamos rescatar, incluir, y no dejarlo pasar. Tiene que ser algo urgente, cuando nosotros hacemos la primera intervención y Desarrollo Social tiene que intervenir al otro día, porque no podemos dejar esa juventud en la calle con todas las problemáticas que tenemos de drogas, adicciones, hay que rescatarlos urgente a todos esos chicos.

Eso nos llamó mucho la atención porque se nos han volcado jóvenes, vienen acá a la Guardia Urbana, en otros horarios a preguntar por nosotros, vienen a buscarnos, a llamarnos, a ver qué pueden hacer, que le podemos ofrecer, y la idea nuestra es sacarlos de la calle, darle una nueva oportunidad, que hagan un curso, una capacitación, que se alojen en alguno de los centros que hay, para poder sacar esta masa poblacional de jóvenes, que todavía los podemos rescatar, para que nos sean los indigentes del futuro, del mañana. Todavía podemos con ese grupo, y nosotros los estamos demostrando

porque sino no se acercarían a la Guardia Urbana como nos está pasando, y otros turnos nos dicen, vino tal persona, vino tal chico, tal chica, entonces el generar esa confianza es muy importante, porque nosotros tenemos un uniforme, y ya no ven ese uniforme como para poner una barrera, digamos de distancia, no al contrario, nos están viendo como alguien que los entiende, qué le podemos ofrecer y brindar y quizás cambiarle su realidad, y ese es nuestro deseo, poder cambiarle la realidad a muchos.

De esas personas nos llevamos mucho, a veces nos llevamos tristeza a nuestras casas, otras veces nos llevamos satisfacción, porque lo pudimos ingresar al hogar o lo encontramos con su familia o le pudimos dejar una frazada, un mate cocido, hablamos con ellos, si nos encontramos con personas que están enfermas, el doctor pone todo su empeño, lo cura, le da medicación, o hemos llegado a internar a personas, y decimos hoy cumplimos nuestra tarea, mañana a lo mejor será un poco mejor, y creemos que va a ser un poco mejor, esto día a día va avanzando más, y el empeño y la satisfacción que sentimos el grupo que pertenecemos es muy grande. Nosotros así como lo tomamos como un trabajo, también lo tomamos de otra forma, como algo personal, estamos viendo que le estamos haciendo el bien a otra persona, nos llevamos de todo.

Es la realidad, hay días que nos vamos felices, otros días tristes, pero es la realidad, es la calle, es duro.

Es lindo poder ver a alguien que te agradece, simplemente de darle un mate cocido. Todas las noches nos esperan, Olmedo ve el móvil de la GUM, se levanta de donde está y viene corriendo y nos dice vamos al refugio, me llevan al refugio, todas las noches. Con esa persona estamos trabajando para poder reencontrarse con su familia, ahora con Fabián y todo el equipo de Desarrollo Social vamos a ver si podemos hacer ese nexo para que Olmedo vuelva con su familia. Y tenemos otro caso más el de Furrell, que nos pide que hablemos con sus hermanas, anoche nos dió todos los datos, que el esta arrepentido y quiere volver, vos imaginate un gringo que vemos ahí, grandote, colorado, no es una persona de calle y dice pedile perdón yo me arrepiento, por favor si podes hablar con ellas, yo quiero volver. Para nosotros es todo realmente satisfactorio, nuestros compañeros nos preguntan cómo estamos, cómo nos sentimos y nosotros le decimos, estamos felices, estamos contentos, es una tarea hermosa, es espectacular, yo llevo el uniforme con orgullo.

Es importante destacar que la selección de este equipo, la Dirección tomó la decisión, con Fabiana Bergia y Maximiliano Pagliarecci, tomaron la decisión de abrirla a toda la

Guardia Urbana para que se anoten todos aquellos, que sentían deseos de integrarlo, así que indudablemente el equipo que se formó, es excelente, un equipo humano.

5-Entrevista a jefe de Equipo de Obras en Construcción

1.¿Qué es lo hacemos desde este espacio (áreas, oficinas, turnos, grupos de trabajo)? ¿Qué función tenemos dentro de la organización?

Iniciamos hace unos 8 o 10 años con este equipo a partir de que empezamos a tener muchos reclamos por obras en construcción. Y así fuimos aprendiendo y capacitándonos en la calle. Y así arrancamos. Habíamos empezado con una base de datos, que después se borró y no quedó nada registrado el trabajo que se hacía. También en el medio se sacó un decreto donde decía que la Guardia Urbana se tenía que ocupar de los reclamos por ruidos molestos y a la Dirección General y la Secretaría le interesó el tema de armar un equipo especializado, aparte los reclamos eran recurrentes. Por feriado tenemos alrededor de 15 reclamos por obras en construcción. La gente llama porque siempre damos una respuesta, eso es lo que marca la diferencia. Ellos llaman y nosotros acudimos al lugar y damos una respuesta. A veces podemos resolver, a veces no. Otras derivamos pero siempre damos respuesta. Por lo menos el vecino siente que lo atendieron, que fuimos al lugar.

Tenemos una pareja que trabaja desde las 6 de la mañana hasta las 14 y cuando vienen al descanso está la otra pareja de 8 a 16. De todos modos las actas e intervenciones que se hagan en otro horario y sean de obras en construcción a mí me llegan. La gente de la oficina de Actas sacan fotocopia de toda la intervenciones para poder ir cargando en la base de datos que se hizo nueva. Estamos haciendo cumplir el decreto 1488 que habla del cartel indicador de tareas para vecinos que apunta a que haya menos reclamo del vecino. Que el vecino vea por qué siente vibraciones y ruidos, que son tareas que están realizando la obra. Sobre eso hacemos hincapié cuando estamos haciendo el relevamiento de obras. El relevamiento de obras empezó en lo que es microcentro, Pellegrini- Oroño y el río. Se visitaron todas las obras que hay en el microcentro, se les entregó un volante con ciertas ordenanzas que son la más sensibles como la de ruidos molestos y la del cartel indicador de tareas para vecinos.

Algo que también hicimos nuevo fue solicitar un teléfono de contacto de cualquier encargado, arquitecto o ingeniero con el que nos podemos comunicar cualquier día a cualquier hora. Esto apuntaba a cuando por ejemplo, vienen tormentas muy fuertes y entonces siempre puede haber riesgo de que caiga algo de una obra o quede algo colgando a punto de caer, poniendo en riesgo a terceras personas. Entonces nos podemos comunicar con el responsable y evitar estos riesgos. Además estamos

haciendo conexiones con los directivos de la UOCRA y con el Ministerio de Trabajo, lo que es la parte de higiene y seguridad y la parte donde anotan y tienen los controles del personal, si están anotados en blanco o no. Así que se fue ampliando el espectro y ahora estamos tratando de armar en conjunto un protocolo de acción cuando hay un accidente en la obra para que estén todos los actores y acudan al lugar todos los actores que tienen que estar.

Cuando las parejas salen a la calle, si no hay ningún reclamo lo que tiene que ir haciendo es el relevamiento ya que vamos ampliando la zona donde hacemos los relevamientos. Y si surge algún reclamo, se abocan a atenderlos. Una vez que no tiene reclamos, vuelven al relevamiento de obras. Mayormente hay muchos reclamos por trabajo en medianera fuera del horario permitido que es de 8 de la mañana hasta las 19 horas y tenemos en el medio, de 13 a 15 una franja en la que no pueden realizar trabajo sobre medianeras ni hacer ruidos molestos. Nuestras intervenciones son siempre de la obra para afuera, en la vía pública, lo que es seguridad o riesgo hacia terceras personas, peatones, tránsito vehicular, vecinos linderos.

2. ¿Cómo nos sentimos con lo que hacemos?

Yo puedo decir por suerte que amo lo que hago, no se si muchos lo podrán decir. Cuando se inició el tema de las obras fue por nuestra propia inquietud. Empezar a meternos en el tema, a preguntar, leer, estudiar. Me gusta también transmitir lo que sé. Será que a mi me apasiona el tema, que quiero que todos lo sepan. También rescato el trabajo diario, la responsabilidad que yo creo que por ahí pasa todo. El querer lo que uno hace, le brinda al trabajo un plus. Y para la sociedad, ver que uno se involucre, porque hay que entender que las obras generan un puesto de trabajo pero también hay que entender al vecino que va a convivir con la obra por dos o tres años. Entonces si sabemos lo que hacemos, nos pueden decir lo que sea en la calle pero si conocemos nuestro trabajo solo tenemos que hacer cumplir las ordenanzas

3. ¿Qué cosas cambiaríamos/mejoraríamos/reformularíamos dentro del espacio?

Tiene que crecer el equipo de trabajo a futuro.

Y siempre faltó que la Municipalidad explique qué hace la Guardia Urbana, mucha gente no sabe lo que hacemos y los que saben es por el boca a boca. Porque con el tema de obras, infinidad de veces terminamos dando hasta nuestro teléfono personal. Eso también nos valió muchos agradecimientos, muchas felicitaciones. Hay que ponerle las ganas a esto.

6-Entrevista a jefa de Calle Recreativa

1.¿Qué es lo hacemos desde este espacio (áreas, oficinas, turnos, grupos de trabajo)? ¿Qué función tenemos dentro de la organización?

Los días domingos la Municipalidad habilitó un espacio, lo llamamos un espacio de encuentro para todos los vecinos, todos los ciudadanos, turistas donde se puede utilizar y se ocupa la vía pública como lugar de encuentro, para realizar actividades deportivas, sociales. En este sentido es uno de los espacios ideales donde la Guardia Urbana puede demostrar todo su potencial en cuanto a la cercanía con la gente. La gente participa de ese espacio con otra energía distinta a la que tiene en la semana. Entonces vemos un espacio de recreación, de ocio, de compartir con su familia. El guardia urbano ahí es como que tiene que tener a flor de piel su vocación de servicio, por eso hemos tratado de armar un grupo, que se ha llamado a una selección interna. Es un grupo al final del proyecto. Estamos en calle recreativa desde el inicio, son 10 años. Es un servicio por horas extras. Es un grupo permanente, son agentes que van y siempre están en el mismo lugar, que se han apropiado del espacio, saben todo lo que ocurre, los movimientos, en el transcurso de la mañana. El grupo está conformado por 20 personas, 12 ciclistas, 2 motorizados y el resto participa en cortes de calles, indicándole a la gente y demás. Uno de los cortes está en Presidente Roca y Wheelwright, hay ahí tres agentes, donde hacen un filtro, le indican a la gente que el ingreso es solo para los clubes, los bares y demás. Después el otro corte está en el barquito de papel, donde los agentes desarrollan una función mixta, están en el corte, pero también llevan las bicicletas en la camioneta, y ante cualquier requerimiento de los sectores se movilizan. Tenemos parejas de ciclistas en la zona de San Martín, 27, Independencia, de Oroño a Pellegrini y el río, en la costa y el Monumento. En lugares de menor afluencia esa pareja se moviliza y se reubica, en diferentes eventos que van teniendo y que son necesarios.

Los reclamos son muy pocos. Estamos para ayudar y después se le da un soporte a la gente de deporte, que ellos son los que están realizando la tarea fundamental. Ante cualquier situación, en la cual requiera nuestra presencia, como por ejemplo la entrada de vehículos dentro del circuito y demás, nosotros intervenimos con toda la facultades que tenemos para realizar las intervenciones. Un caso conocido fue el ingreso de un automóvil al Parque Independencia, totalmente alcoholizado a alta velocidad, y los

chicos lo detectan y lo logran detener, y se le hace alcoholemia. Es algo habitual que se da, pero ese fue un caso muy conocido. Una vez por mes tenemos un caso de esos. O motos que ingresan a pesar de toda la señalización que hay.

Si bien es un lugar de esparcimiento hay ciertas normas vigentes que se deben respetar para la convivencia de este lugar. Una de las cosas en las que hacemos hincapié es en el sentido de la circulación, de respetar los semáforos tanto peatones como ciclistas, en los cortes damos prioridad a los deportistas. Osea primero el peatón, el ciclista y después el vehículo. Al principio la gente no lo entendía y ahora lo va entendiendo. Al día de hoy convoca tanta gente, que empresas, partidos políticos quieren hacer promoción en el lugar.

Calle Recreativa no es un invento de acá, conforma la red de ciclovías a nivel latinoamericano. Rosario ha firmado un convenio, un compromiso donde lo que es el espacio de calle recreativa tiene ciertas normas que cumplir, por ejemplo la no promoción de productos que no sean saludables, promociones comerciales, o de gaseosas, todo ese tipo de cosas.

Nos enfocamos también en las personas que usan ese espacio y pueden atentar contra otras personas. El tema de los ciclistas a alta velocidad, se lo trata con los chicos. Cuesta hacer entender que se debe compartir ese espacio. En ciertos sectores tenemos esos problemas, porque mayoritariamente cada actividad fue tomando su espacio y conviviendo una con otra.

Contamos también con un protocolo de búsqueda, cuando algún niño se pierde. Es un protocolo que se fue armando con la gente de deporte, yo estoy con dos handies y escuchamos ambas frecuencias y entonces vamos coordinando los trabajos.

2. ¿Cómo nos sentimos con lo que hacemos?

Es un grupo que está muy comprometido con el proyecto. Son chicos con mucha vocación de servicio. Es el espacio ideal para el desarrollo de la Guardia Urbana.

3. ¿Qué cosas cambiaríamos/mejoraríamos/reformularíamos dentro del espacio?

Estaba propuesto la idea de concientizar en relación a las normas de tránsito, seguridad vial. No se hizo y en ese sentido es un espacio desperdiciado

7-Entrevista a referente de Asesoría Legal

1.¿Qué es lo hacemos desde este espacio (áreas, oficinas, turnos, grupos de trabajo)? ¿Qué función tenemos dentro de la organización?

Nosotros brindamos el soporte legal, todo lo que tenga que ver con cuestiones jurídicas a cualquier integrante de la Guardia Urbana. Desde el guardia urbano, hasta la Dirección, cualquiera que tenga una inquietud, trasladar mi postura de la interpretación de la norma en cuestión que requiera. A grandes rasgos, soporte legal para toda la estructura de la Guardia Urbana. Una tarea propia, en calle por un lado para tratar de segmentar, personal en calle puede tener alguna cuestión jurídica en relación a cómo desempeñar su tarea en la aplicación de la norma como también puede estar inmerso en una situación que por trabajar con personal policial, participamos muchas veces de situaciones donde quedan personas demoradas, aprehensiones por parte de la policía y a veces inclusive del personal de la Guardia Urbana. Entonces en ese contexto velar para que la responsabilidad de ellos que queden bien posicionados ante cualquier tipo de responsabilidad penal, administrativa, la que sea.

Por otro lado lo administrativo, en este tiempo que llevo, me han llegado expedientes relacionados a contestar oficios sean judiciales sobre situaciones de la Guardia Urbana, situaciones de la propia policía, denuncias que requieren a veces información acerca de qué personal participó en determinado procedimiento ya sea municipal o policial, como también expedientes internos que a veces hay dentro de la Municipalidad. Sea por responsabilidades por ejemplo la conducción de los móviles, y en definitiva cualquier cuestión que tenga que pasar por una mirada jurídica previa para que después sea pedido por la oficina correspondiente.

Cuando en alguna situación por ejemplo en las comisarías, no se sabe bien en carácter de qué estamos, como testigos o lo que sea, verificar precisamente por qué estamos en la comisaría, y dentro de lo posible verificar con fiscales y demás qué es lo que requieren de nosotros y en ese contexto opinar al respecto. Ya sea por el personal de calle cuando acude a las comisarías o como si requiriera la presencia del asesor legal en algún procedimiento puntual, como puede ser que a veces cumplimos órdenes de registro de determinados comercios que no permiten el ingreso de manera voluntaria. Ese tipo de tareas las puede hacer el asesor legal, estar presente en el procedimiento, cuando requiera y cuando amerite la situación.

Procedimiento que pueden ser que por la escala de lo que va a acontecer que requieran tomar la mayor cantidad de recaudos posibles, en ese contexto es siempre que se requiera la presencia del profesional en el lugar.

2. ¿Cómo nos sentimos con lo que hacemos?

Ante cambios en la normativa vigente o algún otro cambio, primero obviamente tengo que tener contacto con la normativa previa, y en todo caso darle participación al área de capacitaciones. Entiendo que el área que capacita, por tener los conocimientos específicos no necesariamente va de la mano de poder trasladarlo de manera pedagógica, porque no estamos con la capacidad innata de ser docentes.

3. ¿Qué cosas cambiaríamos/mejoraríamos/reformularíamos dentro del espacio?

Hay un área específica para lo que es capacitaciones, pero en determinado contexto, parte de las capacitaciones entiendo que las han dado los asesores legales anteriores. En mi caso puntual no he dado ninguna, pero en vista al futuro es un área que tiene que tener injerencia el área jurídica. De hecho para velar las capacitaciones que se dan, estén acorde con la normativa vigente, para no dar malos mensajes, y que después los inspectores apliquen mal la normativa.

Las normas no son estáticas, todo el tiempo hay modificaciones y más en lo que es la administración municipal, todo el tiempo se regulan cuestiones de convivencia. Para enterarme de las nuevas modificaciones, por el momento está en trámite la gestión de una clave, para que como asesor legal pueda verificar toda la normativa que tenga que ver con la Secretaria de Control y Convivencia a priori. Podría llegar a haber algo que quede por fuera, si, porque no es una clave general para toda la normativa, sino que según me explican desde el área de informática se tiene que generar una autorización para dar por terminado el espacio. Por este motivo puede quedar alguna normativa por fuera, la Guardia Urbana tiene competencias amplias y aplica todas las normas.

8-Entrevista a personal de Base de Comunicaciones

a)Entrevista a Jefa 1

1.¿Qué es lo hacemos desde este espacio (áreas, oficinas, turnos, grupos de trabajo)? ¿Qué función tenemos dentro de la organización?

Cuando se armó el proyecto de la Guardia Urbana, todos fuimos inspectores y con el tiempo fuimos depurando los roles entre administrativos e inspectores. La base tiene la particularidad de funcionar con una línea telefónica abierta las 24 horas, a diferencia de cualquier otra área municipal. Esto hace que terminemos articulando no sólo los reclamos de los vecinos que se comunican con el 0800 sino también con el resto de las áreas al tomar la primera intervención siempre desde la Guardia Urbana. También controlamos los handys de los inspectores de calle que nos sirve de soporte para hacer las derivaciones a ellos cuando están en calle y llega un reclamo que atender. El protocolo de atención fue cambiando con el tiempo porque al principio teníamos una línea telefónica común (4804787) donde la gente llamaba y desde acá no sólo atendemos el reclamo sino que también derivamos a las otras áreas. Con el tiempo se logró (porque era una carga importante para el operador) que se dividieran las tareas y tener un 0800, como el tema de tener identificador de llamada. Ahora todos los reclamos son grabados y las llamadas están a disposición de la Dirección. También desde el año pasado logramos que se incorpore un mensaje directo al llamar al 0800 (que dice “aguarde y será atendido a la brevedad”), esto busca darle tiempo al operador a cargar en el SUA cada reclamo que ingresa. Porque luego de la carga, el operador es quien da aviso al jefe de turno y éste es quien dice a base a qué móvil derivar el reclamo.

2. ¿Cómo nos sentimos con lo que hacemos?

La base de comunicaciones, aunque cueste reconocer, es el pilar de la Guardia Urbana porque desde acá entran los reclamos y salen, se resuelven y se cargan o derivan por SUA a otras áreas. Eso le da a base la información necesaria cargada como antecedente de cada reclamo. Y cada operador de base también debe conocer la normativa vigente para poder dar curso a cada reclamo. A veces eso nos sirve también para filtrar reclamos que no le corresponden a la GUM. No todo lo puede tomar, porque no es un call center de la Municipalidad. Desde acá cuando tomamos un reclamo que no es de competencia de la Guardia Urbana, al conocer las normativas generales de la Municipalidad,

podemos guiar a la persona que llama para que siga curso en el lugar que corresponde ese reclamo. Por eso debemos conocer qué hacen el resto de las reparticiones, qué normativa existe al respecto y poder derivar. Si no estuviera la base con toda esta información la Guardia Urbana no podría funcionar. Porque a diferencia del 147 que atiende y carga, nosotros asistimos y articulamos por cada reclamo, el móvil que asiste, la acción que se realiza y su resolución y todo lo volcamos nuevamente al SUA. Para mí es lo mejor que hay, poder estar en contacto directo con la GUM.

Con respecto a capacitaciones, yo curso que hay, curso que me anoto. Y te tiene que gustar, si a vos no te gusta lo que hacés no llegás a investigar, ni a tomar cursos. Y el buscar información te lleva a que el error que cometiste lo puedas subsanar. Me ha pasado que luego de tomar un curso, me di cuenta que hacía cosas que estaban mal. Ahora todo lo que voy chupando, lo vuelco en la labor diaria. Para mí no puede existir una base en la que no esté las 24 horas prendido un televisor con noticias. Alertas a todo lo que pueda pasar. La base es “un todo”, porque somos el oído del vecino, para tener que relatar al Guardia lo que hay que hacer, para ser los ojos e ir ubicándolo al inspector que está en calle y después se vuelve todo al inicio para volcar al SUA. Somos los ojos, el oído, la boca, todo.

3.¿Qué cosas cambiaríamos/mejoraríamos/reformularíamos dentro del espacio?

En el turno mañana tenemos sólo dos operadores y se complica porque son muchas tareas para dos personas, ya que todo tiene que ser en tiempo real. Aparte, la base hace la entrega de handys y la recepción. Entonces por cada inspector que saca un handy, se llena una planilla para que cada uno se haga responsable y para saber a qué handy modular al pasar un reclamo.

Actualmente la base no tiene descanso a diferencia de las otras áreas como los agentes de calle que tienen un descanso. Acá si tenes que merendar o comer algo no podés tomar un descanso, lo tenés que hacer mientras atendés el reclamo.

La mochila que nos sacamos más importante fue cuando logramos que se haga una línea de atención por denuncias por violencia de género, porque ninguno está preparado ni es profesional en el área. Eso requiere una preparación específica y no teníamos herramientas psicológicas tampoco para poder atender esos llamados. Así que fue un

logro importantísimo también para esos casos. Antes cuando éramos responsables, nos daban una capacitación mínima pero siempre era quedarse con un sabor amargo cuando no teníamos herramientas para algunos casos más difíciles. Era una carga emocional muy fuerte, porque nosotros tras atender a una persona en riesgo, luego teníamos que continuar nuestra labor como si nada.

8- b) Entrevista a Jefe 2:

1.¿Qué es lo hacemos desde este espacio (áreas, oficinas, turnos, grupos de trabajo)? ¿Qué función tenemos dentro de la organización?

Hace 15 años en realidad desde que comenzó la Guardia Urbana Municipal, y en la oficina específicamente, también, fueron prácticamente, desde el comienzo la misma cantidad de años. El primer mes estuve en recorridos, con móviles en calle, y después surge la posibilidad de que se necesitaba, había un vacante en base de operaciones, me presento, y tuve la suerte de formar y ser parte de ese equipo

Al principio todo estaba en construcción. En un comienzo la función del área era la modulación radial con personal de calle, la entrega de equipo de comunicaciones y se realizaba la carga de información en un sistema anterior al SUA (actual), que era de uso exclusivo e interno de la Guardia Urbana Municipal. Por ello, la carga no se realizaba en tiempo real, como sí sucede hoy día. Antes se elaboraban por turnos informes de las actuaciones de calle y luego el mismo se entregaba al personal de Base para ser cargado al sistema interno. Al comienzo no había algo muy organizado en la finalidad y como era la temática. Eso se fue construyendo con el correr del tiempo y en base a la necesidades obviamente del trabajo.

Anteriormente los horarios de base también fueron variando: había turnos rotativos, no había turnos fijos como ahora, se tomaban turnos de 8 horas semanales, una semana de mañana, una semana de tarde y una semana de noche, el personal rotaba cada semana por los 3 turnos. Había un desgaste bastante importante, con 2 o 3 personas en la oficina por turno aproximadamente, dependiendo el turno.

El SUA no existía, había un sistema que tenía sus particularidades.

La Base de Comunicaciones es un punto neurálgico para los reclamos de toda la Municipalidad, por la afluencia diversa en las consultas y en los reclamos de la ciudadanía y en la articulación continua con muchas áreas del municipio. Es por ello que esa amplitud de conocimientos y la activación de protocolos internos y con otras secretarías, posibilita que todo el tiempo se establezcan mejoras para el SUA y para la operatividad de la Guardia Urbana. Se evaluaron internamente propuestas de mejoras para dicho sistema y ello facilitó el accionar de Base, por lo que siempre es necesaria

una revisión del mismo para agilizar la carga de datos, reclamos y consultas. La idea fue que eso esté en continuo cambio y en continuas mejoras.

Hubo muchos cambios en estos años desde que se comenzó, cambios incluso, cambios físicos. No nos olvidemos que cuando arrancamos comenzamos en un galpón a orillas del río, donde la realidad era totalmente distinta. Estábamos en una casilla prefabricada muy diminuta y donde el factor climático nos afectaba, tanto el frío como el calor en el verano. Luego eso se fue modificando, mutando y cambiando de lugar. En un momento se compartió la Base con Defensa Civil. Un cambio para nosotros importante. La base de Defensa Civil ya traía una trayectoria un esquema de trabajo, mucho más profesionalizado, aprendimos muchísimo de eso. Y luego hasta poder llegar aquí, al establecimiento donde estamos ahora. Igualmente cuando llegamos aquí estábamos en otra oficina. fácilmente cambiamos como tres veces de lugar. Esos cambios también traen sus cosas, hasta que uno se adapta, por el espacio, por lo que se plantea con el cambio, porque el cambio trae aparejado cambio de metodologías de trabajo, en proyectos, o en cosas nuevas que se intentan probar. Algunas se dieron, otras no. **2.**

2. ¿Cómo nos sentimos con lo que hacemos?

Lo que más puedo destacar es que nos hicimos en base a la trayectoria y del trabajo en sí. Cuando comenzamos más allá de la capacitación básica que tuvimos sobre otras dependencias, cuales eran las funciones y demás, fue muy superficial en relación después a las situaciones que se nos presentaban a nosotros a diario y que teníamos que resolver y necesitábamos saber quien, cuando no era competencia nuestra podía hacerlo. Eso nos llevó a crear una agenda personalizada de teléfonos, entidades y personas que era envidiable que cualquier otra área. Era a prueba error, llamar y preguntar, y que nos vayan derivando. En esa búsqueda nos sentimos muy como el vecino, queríamos que eso no se replicara en el vecino, que no le pasará, que al comunicarse con un área, lo deriven a otra área, de un lado a otro, por desconocimiento. El resto de la Municipalidad trabajaba aislada, cada área trabajaba aislada y no se sabía que se dedicaban los otros. Nosotros si o si por nuestro trabajo nos llevaba a empezar a consultar y ver qué hacía cada área, porque ibas a interactuar con ellas o derivar algo que no era de competencia nuestra. Eso nos sirvió para darle una respuesta al vecino. Cuando tenés firme la información es otra la recepción.

El surgimiento del 0800 444 0909, fue abrir una puerta a un montón de cosas, recibimos reclamos de todo tipo. Pasamos a ser el “call center” de Rosario, hubo un boom de llamados de todo tipo desde lo más desopilante hasta lo más grave que te imagines.

Situaciones que se presentan de todo tipo, como personas que se quieren suicidar o personas que encuentran personas muertas en el río. Situaciones muy difíciles que nadie te prepara. Tienes desde eso hasta los que siguen llamando por el gato arriba del árbol.

Calle Salta también fue una situación muy difícil. Interactuar con otras entidades que ya tienen una trayectoria como Defensa Civil, Bomberos y demás, nos permite alinearnos. Una situación terrible. Como dije anteriormente nadie te prepara para eso. Hay personas que desconocen los medios telefónicos de comunicación de ciertas áreas, con lo que se utiliza el 0800 también para evacuar esas consultas. Con la aparición del 147 también hubo mucha confusión por el tipo de reclamos que se atendían desde dicha línea. La Guardia Urbana ya había pasado por esa experiencia que pasó el personal del 147, por tener un caudal muy diverso y grande de reclamos variados y masivos. Aun así hay personas que siguen llamando al 0800 y no al 147. Cada turno tiene una particularidad por los reclamos, los llamados varían dependiendo la hora pico de cada turno.

Las demandas por turnos de 6 a 14, la hora pico es de 7 a 9hs, donde las personas que van a trabajar se encuentran con problemáticas por ruidos molestos en obras en construcción y personas en situación de calle, protocolos de asistencia y ordenamiento en escuelas. Al mediodía hay otro auge de reclamos por ruidos molestos. Remisiones por vehículos mal estacionados.

De 14 a 22, reclamos de ruidos molestos por obra en construcción, dispositivo invernal a partir de las 19 horas por personas en situación de calle, el mismo se extiende hasta la madrugada. De 22 a 06, el mayor caudal es de ruidos molestos en viviendas particulares, comercios, nocturnidad y por pedido de operativos de control.

Fines de semana de 22 a 10 y de 10 a 22, un 99.9% por ruidos molestos de todo tipo. La crisis económica afecta a los vecinos ya que se constatan muchas fiestas en casas particulares o casas quintas. Nuevos comercios de cerveza artesanal también afecta a la

aglomeración de personas en las veredas por fuera de los comercios, lo cual afecta a la convivencia para vecinas y vecinos.

Un cambio para la oficina fue la incorporación del Sistema Único Integral (SUA) en el 2011 y desde entonces y a la fecha, se utiliza exclusivamente dicho sistema.

Es destacable mencionar que la mejora de la Base como área articuladora entre “el adentro y el afuera” se dio de manera continua por el crecimiento que fue teniendo la GUM y la demanda de la ciudadanía para con ella. Asimismo, cabe destacar que la práctica y ejercicio constante con situaciones problemáticas que surgen de las demandas de vecinos y vecinas, cuyas resoluciones no son de competencia exclusiva de la Guardia Urbana, hizo que el personal se vaya profesionalizando con respecto a otras dependencias de la Municipalidad. Ello permitió la creación de una agenda personalizada de teléfonos y contactos específicos de las más diversas secretarías y áreas del municipio. Dicha agenda permitió mejorar la comunicación con el vecino para poder evacuar sus dudas o ayudarlo en el procedimiento a seguir, según fuera o no de competencia de GUM y dando respuesta a inquietudes y consultas de todo tipo.

Los protocolos como el dispositivo invernal y el de violencia de género se fueron gestando a prueba y a error.

Creo que uno de los pilares fundamentales es la capacitación, el profesionalizar al personal, eso es importantísimo porque eso entra a jugar el tema de la información, del conocimiento, te da seguridad, es un respaldo. Sabemos que responderle al vecino. Decirlo con certeza con seguridad es la respuesta que el vecino necesita.

3.¿Qué cosas cambiaríamos/mejoraríamos/reformularíamos dentro del espacio?

Por sobre todas las cosas la capacitación continua y profesionalizar al personal. Tener la certeza de saber qué vas a responder, te empodera y a su vez les estás brindando al vecino eso que tanto necesita. Es muy importante entender que la información tiene que fluir, debe ser compartida. Todos debemos saber qué hace el otro, en sus respectivos lugares de trabajo. Guardarse información para uno es efímero, lo importante es compartir el conocimiento, para dar respaldo al ciudadano y saber ponerse en el lugar del otro, quien nos necesita.

9-Entrevista a responsable de Gestión Integral de Reclamos

1.¿Qué es lo hacemos desde este espacio (áreas, oficinas, turnos, grupos de trabajo)? ¿Qué función tenemos dentro de la organización?

Veíamos que los reclamos se venían reiterando mucho, los vecinos llamaban siempre por la misma situación. Entonces tratamos de profundizar con un compañero de trabajo sobre esos reclamos y tratar de resolverlos de raíz. En base a eso fuimos armando de a poco la oficina, buscando los permisos en distintos sistemas informáticos para recolectar información acerca de los vecinos y las situaciones en cuestión para hacer un análisis primero con la búsqueda de antecedentes. Esto fue en julio de 2018 y así fue que pusimos en funcionamiento esta oficina, la más nueva.

Los reclamos que venimos tomando desde el GIR son aquellos que no se pueden resolver en el momento, por ejemplo de ocupación de acera, tema Iglesias y ruidos molestos, clubes. En estos casos se toma diálogo más directo con los responsables, incluso hemos tenido reuniones con la Dirección de la GUM también, para tratar de llegar a una resolución de este tipo de conflictos. Son cosas más complejas y por ende, demoran en resolverse.

Desde el 0800 (base de comunicaciones), cuando se detectan estos reclamos con sus antecedentes complejos o que se vienen reiterando de manera crónica nos lo derivan a nosotros. También nos ingresan reclamos desde redes y tenemos un grupo de GUM en calle que posee el “SUA móvil” con el que detectan estos casos y nos lo derivan a la oficina.

2. ¿Cómo nos sentimos con lo que hacemos?

Actualmente mi compañero se fue, quedando por ahora yo sola en la oficina pero venimos llevándolo bien. La verdad es que tenemos buenas respuestas de los vecinos, agradecidos porque hacemos los seguimientos de cada reclamo. Lo bueno es que esta oficina surge de una propuesta de ambos de querer hacer un espacio que dé respuestas a esos reclamos más complejos y lo bueno es que nos dieron la posibilidad de hacerlo y lo pudimos emprender juntos.

3.¿Qué cosas cambiaríamos/mejoraríamos/reformularíamos dentro del espacio?

A futuro lo que me parece interesante es el feedback con las distintas oficinas, el personal de calle. Todo el tiempo estamos tratando de corregir algunas cuestiones y de que se profesionalicen todas las áreas, tanto la gente de GIR como la gente de la calle. Que se pueda con el tiempo dar una mejor respuesta al vecino y lo más efectiva posible porque a veces, con una intervención sola no se puede lograr y tenemos que volver al lugar varias veces. Pero tratar a futuro de reducir esos tiempos. El SUA como herramienta de gestión de los reclamos ha ayudado mucho a las oficinas y en este caso la utilizamos todo el tiempo, es muy completa y nos permite dar curso a los reclamos cuando se necesita su derivación a otras áreas intervinientes. Antes era todo por expediente, había que esperar varios días para las contestaciones y ahora es más rápido.

10-Entrevista a personal de Recursos Humanos

1.¿Qué es lo hacemos desde este espacio (áreas, oficinas, turnos, grupos de trabajo)? ¿Qué función tenemos dentro de la organización?

El área de Recursos Humanos estuvo establecida desde el comienzo de la Guardia Urbana, hasta el día de hoy está. Empezó con temáticas diferentes, que una fue Administración de personal y la otra parte de Capacitación. A lo largo del tiempo algunas cosas se fueron haciendo más específicas fueron modificándose pero aún hoy, las mismas mantienen las líneas de trabajo.

Básicamente lo que es Administración de personal, los trámites que realiza el personal de todo lo que necesite, asistencia de carpeta médica, accidente de trabajo y todo eso está. Lo que nos ha cambiado a nosotros es la forma de trabajo. Porque nosotros empezamos trabajando hace 15 años con parte semanales que se entregaban en papel y hoy tenemos gran parte en un sistema que está digitalizado.

Durante estos 15 años, tuvimos que aggiornarnos basándonos en la digitalización de nuevas herramientas que produjeron cambios en las formas de trabajo. En la actualidad poseemos un sistema, llamado Map 7, que está informatizado que nos permite cargar las novedades de los trabajadores de manera articulada con la Dirección de Personal de la Municipalidad. Se hace todo el control de horas extras también y se envía por mail.

Desde acá se manejan todas las novedades de todo el personal, franquicias, licencias, vacaciones, licencia por maternidad, cambio de domicilio, el control y el detalle de las horas extras. Abarcan desde salud laboral, hasta asuntos jurídicos. La franja horaria que se cubre es de 7:00 a 16:00, de lunes a domingos.

En un principio dentro de esta área, trabajó un Psicólogo Adrián Giménez, con el jefe Cortez, que aplicaban herramientas de resguardo para los agentes, en ese entonces se revelaron situaciones bastante "pesadas" como por ejemplo: accidentes, ataques de pánico y depresión y se trabajaba sobre eso. Hoy en esta oficina ya no contamos con esas capacitaciones de un profesional hacia los agentes.

Si bien el 80% del trabajo es rutinario, tratamos darle una vuelta a la rutina, con el objetivo de mejorar. Como RR.HH. resolvemos conflictos para que no perjudiquen a los agentes, ya sea en lo económico o en lo social. Por ejemplo tenemos que ser minucioso

en las horas extras y en las asistencias, si uno se distrae, dichas problemáticas hieren el andamiaje familiar o personal y afectan el bolsillo de la gente. Tenemos que tener muchísimo cuidado.

Lo bueno de trabajar en equipo, facilita que no se produzcan errores de esta índole, con temáticas tan sensibles. Podemos decir que fallamos poco, tenemos pocos reclamos y es mucha la gente que hay.

2. ¿Cómo nos sentimos con lo que hacemos?

Como área llevamos muchos años juntos, ya estamos afianzados, es como una familia, un grupo de amigos. Coordinados como un equipo, con roles definidos y solidaridad entre todos, brindamos tranquilidad y respaldo, para lograr confianza en nosotros por parte de quienes trabajan en Guardia Urbana Municipal.

Somos parte de la solución, a la hora de desligarlos de preocupaciones a quienes trabajan en territorio.

Cuando comenzamos no teníamos demasiada idea sobre la resolución de determinadas cuestiones, con el transcurrir del tiempo se le fue dando forma y fuimos aprendiendo muchas cosas sobre la marcha. La Guardia Urbana fue presentada y la sacamos a la calle, pero después nos mirábamos unos con otros de cómo resolver ciertas cuestiones. Planificábamos cosas para 50 personas, entre dos personas. Trabajar 8 horas contra 6, eso fue muy diferente, único en la Municipalidad, horarios rotativos, francos.

El momento de quiebre fue, cuando se consiguió el sistema feriante, esto nos permitió acomodarnos en cuanto horario y turnos, estableciendo una organización fundamental para la mejora en el trabajo, que ayudaron al funcionamiento de su labor en la calle y a nosotros como administrativos.

3. ¿Qué cosas cambiaríamos/mejoraríamos/reformularíamos dentro del espacio?

A futuro tenemos pensado un proyecto que la Dirección de Personal lo solicitó para crear actividades destinadas a las personas que están próximas a jubilarse, con el objetivo de resguardar un poco mejor a quienes vayan dejando su función.

11- Entrevista a personal de Mesa de Entrada

1.¿Qué es lo hacemos desde este espacio (áreas, oficinas, turnos, grupos de trabajo)? ¿Qué función tenemos dentro de la organización?

La oficina se llama Mesa de Entradas de la Guardia Urbana Municipal. La función más cotidiana es recibir notas, expedientes y todo lo que sea información del exterior. Se lee todo y anota en actas de “recibidos” y se deriva. Somos dos dentro de la oficina, entonces no tenemos funciones diferenciadas. Las dos vamos realizando el trabajo diario. La referente siempre soy yo porque estoy desde el inicio. Yo arranqué como agente de calle y por cuestiones de estudio solicité cambiar de horario y pasar a la administración. Al principio recibí una pequeña capacitación de sistemas informáticos (MEJE, SUA) y luego la operatividad la fui adquiriendo día a día. Al principio estaba sola, luego se acopló mi otra compañera. Y al inicio de la Guardia Urbana no hubo diferenciación en lo que era capacitación para administrativos y para agentes de calle. Todos tuvimos la misma capacitación de 3 meses. Después cuando cada uno tuvo su puesto asignado, se armaron pequeñas capacitaciones, muy pocas. Sí pasó que cuando pasamos a depender de Gobierno a Control, ahí mejoró el tema de capacitaciones. Pero hasta ese momento cada uno buscaba sus propias respuestas a veces en otras reparticiones. Este es un trabajo que no está del todo sistematizado, va teniendo sus cuestiones diarias. A nosotros nos aporta toda información de las oficinas, aprender los circuitos que cada una maneja para poder encauzar lo que nos llega a nosotros. Cada acto administrativo que ingresa por mesa de entradas lo ingresamos (según el caso) a un expediente, anotarlo y luego derivarlo. Ese acto administrativo puede tener sus diferenciaciones cotidianas, más que nada operativamente. Armamos y expedimos notas y expedientes, yo armo los derivados que van fuera de la repartición. Y acá siempre tratamos de estar informadas desde lo último para poder dar la respuesta que el vecino necesita cuando se presenta a nuestra oficina. Siempre estamos a la expectativa de lo que se vaya requiriendo desde la Dirección General.

2. ¿Cómo nos sentimos con lo que hacemos?

Nosotras estamos muy conformes con cómo estamos trabajando ahora. Los resultados de todos estos años se están dando. Antes no teníamos espacio, en cambio ahora va tomando forma de oficina.

3. ¿Qué cosas cambiaríamos/mejoraríamos/reformularíamos dentro del espacio?

Si tengo que apuntar algo para el futuro sería mejorar los muebles de la oficina, pero después tenemos respuestas desde nuestra Dirección. Y tenemos herramientas a nuestro alcance.

En este momento nos falta una línea fija, porque no tenemos telefonía y eso atrasa un poco las respuestas. Y la comunicación interna siempre fue un problema de la repartición. Si bien siento que avanzó un montón, siento que como oficina aún no nos incorporan del todo. Me gustaría que haya un boletín oficial que brinde información a todas las oficinas y ahí siento que nos llegaría mejor la información que hoy circula informalmente. Eso más que nada, pero en general igual estamos teniendo buenos resultados.

12-Entrevista a persona de Centro Informático Local

1.¿Qué es lo hacemos desde este espacio (áreas, oficinas, turnos, grupos de trabajo)? ¿Qué función tenemos dentro de la organización?

En cuanto al nombre de la oficina estamos en conflicto porque acá opera el CIL de la GUM en conjunto con la oficina de Tecnologías Aplicadas al Control y la Convivencia, entonces hay personal que depende de la GUM y personal que trabaja para la GUM pero también para otras áreas de la Secretaría de Control y Convivencia y por ello dependen de esta última. Desde acá se cubre todo lo que sea parque informático y de sistemas del personal hacia Informática, por ejemplo: reparación de equipos, asesoría en especificaciones técnicas para la compra de equipos, asistencia y configuración de las comunicaciones a través de handys o línea telefónica, guardamos también los llamados telefónicos del 0800 nuestro. Acá también hay cámaras de videovigilancia de la ciudad y un personal de la Secretaría está específicamente acá para controlar eso.

2. ¿Cómo nos sentimos con lo que hacemos?

Nosotros brindamos soporte para que funcione correctamente desde una PC hasta la línea de atención de reclamos o las cámaras de vigilancia de la ciudad, sin ese soporte no podría trabajar ni un agente de calle ni un administrativo. Todo lo que pasa acá repercute en el resto, si se cae un sistema somos nosotros quienes damos ese respaldo para la solución rápida y que cada quien siga en su función.

3.¿Qué cosas cambiaríamos/mejoraríamos/reformularíamos dentro del espacio?

El parque informático está muy anticuado, a estas alturas eso se debería actualizar. Tenemos sistemas obsoletos. Hay también en nuestro equipo personas que funcionan como comodines, hacen de todo un poco. Los recursos económicos es importante mejorar, que haya una planificación para quitar equipos antiguos y actualizar a otros nuevos. La regularización también, ¿porque ustedes no saben qué carancho hacemos? Bueno eso habla de una interna que excede a ustedes y a nosotros. Acá hay compañeros que trabajan para GUM pero que en realidad no están anotados como tales, ni un cartelito con el nombre de la oficina tenemos. Por eso tampoco se nos valora ni saben lo que hacemos porque no existimos aunque en la práctica estamos siempre.

13-Entrevista a personal de Movilidad

1.¿Qué es lo hacemos desde este espacio (áreas, oficinas, turnos, grupos de trabajo)? ¿Qué función tenemos dentro de la organización?

Cuando en nuestros comienzos estábamos en el galpón 15, existía un área que se llamaba Infraestructura y era todo una misma oficina que cuidaba de la parte edilicia y de la parte de los móviles. Hace un año y medio se separó la parte edilicia, de la parte de taller y la parte donde se maneja la entrada y salida de móviles. Entonces hoy esta última se llama Área de Movilidad. Nosotros a partir de esta división quedamos a cargo tanto de los móviles como de todas aquellas herramientas que se usan en la calle, conos, zunchos, chalecos de seguridad, entre otras cosas. Nosotros administramos y brindamos a los agentes todo esto. Diariamente entregamos los móviles, revisamos botiquines y suministramos cintas de peligro y todo lo que los compañeros requieren en sus salidas a la calle. En nuestras planillas diarias registramos las entradas y salidas de cada móvil y a su vez cada móvil tiene su cuadernos donde los conductores van registrando desperfectos que puedan ir ocurriendo en su uso. Esa información la pasamos al área de taller y también llevamos un control ocular de los vehículos para saber en qué condiciones se encuentran, si están para poder salir y todas esas cuestiones. Esta oficina está permanentemente abierta, las 24 horas cubriendo todos los turnos de calle. También llevamos el control de combustible. Se les puso un chip a cada móvil y cuando vamos a una estación de servicio, pasamos el lector y leemos lo que tenemos para cargar. Este control pasa por nosotros y directamente luego pasa por Dirección y a su vez a Haciendo del Palacio.

2. ¿Cómo nos sentimos con lo que hacemos?

Actualmente en este área somos 11. Antes, cuando pertenecíamos a Infraestructura y ahí también confluían Taller y Lavadero, el jefe tenía que abarcar muchas responsabilidades y era mucho. Ahora al estar dividido uno puede ocuparse de la parte edilicia y el otro de la parte de movilidad. Esta es una de las oficinas importantes porque acompaña a todo el trabajo de la calle. Sin movilidad y taller no estarían la gente de la calle tampoco podría responder como corresponde. Entonces me parece que tiene tanta importancia

como cualquier otra área de la GUM, pero en realidad es una de las más importantes porque tiene lo más valioso que es la movilidad (es decir, los autos).

3.¿Qué cosas cambiaríamos/mejoraríamos/reformularíamos dentro del espacio?

A futuro, sería un sueño poder tener un pañol, la parte mecánica donde tengamos las herramientas necesarias con los repuestos para que no perdamos tiempo en hacer licitaciones porque en el mientras tanto el móvil puede quedar parado y si eso pasa, son menos recursos para salir a las calles. Obviamente apuntamos a seguir creciendo, como toda la Guardia Urbana y más ahora que se dividieron las áreas.