



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

La comunicación interna:  
el caso de la Auditoría General de la Nación  
Valeria Alcibar, María Angélica Andrada, Mónica Britos y Ethel Ockier  
Actas de Periodismo y Comunicación, Vol. 2, N.º 1, diciembre 2016  
ISSN 2469-0910 | <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/actas>  
FPyCS | Universidad Nacional de La Plata  
La Plata | Buenos Aires | Argentina

## La comunicación interna: el caso de la Auditoría General de la Nación

**Valeria Alcibar**

**María Angélica Andrada**

**Mónica Britos**

**Ethel Ockier**

---

Auditoría General de la Nación  
Argentina

### 1. Introducción

El presente trabajo cuenta la génesis y puesta en práctica del Proyecto de Comunicación Interna de la Auditoría General de la Nación, órgano técnico del Congreso en el control externo del Estado Argentino.

Este organismo, mediante la elaboración de los Informes de Auditoría, su producto final, asesora al Poder Legislativo sobre el desempeño de la Administración Pública Nacional y la situación de la hacienda pública. En 1992 se sanciona la ley 24.156 de Administración Financiera y Sistemas de Control del Estado, que en su Título VII Del control Externo, Capítulo I "Auditoría General de la Nación", artículos 116 a 127, crea la institución y regula su accionar.

En 1994, se lleva a cabo en la República Argentina una reforma constitucional en la que se introducen varias modificaciones a la Constitución y se le da jerarquía constitucional al organismo. El artículo 85º del Capítulo Sexto introduce la

institucionalización del control externo a través de la Auditoría General de la Nación, estableciendo que el examen y la opinión del Poder Legislativo sobre el desempeño y situación general de la administración pública estarán sustentados en los dictámenes de la Auditoría General de la Nación.

En 2006, por Resolución AGN 2/06 se crea el Departamento de Prensa y Comunicación, que tiene como responsabilidad primaria "Entender en la Gestión de la comunicación de la Auditoría General de la Nación" y que, entre sus acciones, está la de administrar y desarrollar herramientas de comunicación interna y externa.

En 2012, el organismo aprueba su Plan Estratégico Institucional, una herramienta que fue pensada y elaborada por miembros de la institución. Este trabajo de introspección, en el que la AGN reflexionó sobre su misión, fue realizado en y por el organismo y permitió establecer sus objetivos estratégicos para el período 2013/2017 y saber cómo será su relación con el entorno social e interno.

A fines de 2013, el Departamento de Prensa y Comunicación reconoce una deuda pendiente, la Comunicación Interna, y elabora un Proyecto para subsanar esta situación.

## **2. Planificación**

### **2.1 Los intentos fallidos**

Antes de la aprobación del primer PEI 2013-2017 hubo algunos intentos de trabajar la comunicación interna en la AGN. Estos intentos tuvieron su origen en la inquietud del jefe del Departamento de Prensa y Comunicación (DPyC) y trabajadores del área, sobre la informalidad en la que se producía la comunicación interna en la institución. Esta percepción se sostenía en las quejas de los propios trabajadores de la AGN que manifestaban disconformidad tanto por el tipo de información que circulaba: errónea, difusa e inconstante, incomprensible muchas veces, con lenguaje encriptado en los casos de información sobre normativa; así como por la forma en la que circulaba: por mail, por radio pasillo o por carteleras poco jerarquizadas y actualizadas. Esta disconformidad se manifestaba, básicamente, en los pasillos, de boca en boca. Los planes de comunicación interna que se proyectaron en esa oportunidad estaban atados a la reformulación de la Intranet de la AGN. La gestión de la Intranet siempre

estuvo, de oficio, bajo la órbita del Departamento de Sistemas pero figura dentro de las Misiones y Funciones del DPyC.

Así fue que dentro de la formulación de la nueva Intranet se incluía un **espacio social de los agentes** donde la idea era una publicación virtual con cuatro secciones base:

- Artículos de autoría de los empleados de la AGN –o propuestos por- para ser publicados (Temática libre);
- Experiencias de trabajo
- Clasificados Internos
- “Las dos caras de los trabajadores de AGN” (artículos sobre los hobbies de los trabajadores de la AGN).

Como puede observarse, el Plan de comunicación interna sobre el que se trabajaba tenía como premisa brindar un lugar de expresión para los empleados, que tendría su fuerte en conocer lo que los empleados hacían fuera de la institución y no en su aporte y su rol como parte de la institución. Se trabajaba con la hipótesis que la mayor comunión entre los agentes AGN se sostendría sobre la base del conocimiento mutuo de la vida externa de los mismos.

Se planificó, previa a la salida de estas herramientas, una encuesta direccionada exclusivamente a las necesidades comunicacionales internas del personal, que nunca llegó a ejecutarse. Por ello, el eje de estos proyectos embrionarios de Comunicación Interna hacía hincapié en reforzar los lazos entre los trabajadores sobre la base de un diagnóstico informal y no sistematizado, que postulaba que el mayor problema era la falta de re- conocimiento entre los trabajadores.

Estos proyectos de comunicación interna nunca llegaron a desarrollarse.

Una conclusión parcial de este estadio del proceso de trabajo con la CI de la AGN nos dice que sin la voluntad política institucional para trabajar un tema tan complejo como la comunicación interna de una institución, este proceso se hace inaplicable. Esta experiencia no pudo salir de la informalidad porque no estaba enfocada de forma integral, situación que implicaba el trabajo con otras áreas directamente implicadas en el objetivo como la Gerencia de Administración y Finanzas, especialmente el Departamento de Desarrollo y Asignación de Recursos Humanos y la Gerencia de Planificación y Proyectos Especiales, en una primera etapa. Se trabajaba con una idea vaga sobre las necesidades comunicacionales de la comunidad AGN pues tampoco se había logrado llevar adelante un trabajo de diagnóstico comunicacional que permitiera identificar las necesidades.

## 2.2 Trabajar con un diagnóstico

En el proceso de construcción del primer Plan Estratégico Institucional<sup>1</sup> de la AGN fue imperioso el diseño de un *Diagnóstico Institucional* que permitiera “vislumbrar la forma en que una organización conoce aquellos factores internos, externos, positivos y negativos, con el objeto de propender a una mejor administración de sus recursos que conlleve al cumplimiento de su Misión y la consecución de su Visión Institucional”<sup>2</sup>.

A principios de diciembre de 2013 se convoca a la primera reunión formal del equipo de CI y allí se concreta: una metodología de trabajo con reuniones semanales del equipo y quincenales con el Jefe del Departamento, una distribución de tareas, una revisión de los proyectos presentados hasta el momento sobre la temática y un trabajo de diagnóstico para confeccionar los perfiles de trabajador de la AGN. Este último punto era imprescindible para definir un **plan de acción** que contenga las necesidades comunicacionales y sea lo más abarcativo posible.

Para llevar adelante este objetivo se decidió trabajar con relevamientos. La realización de encuestas es siempre un trabajo engorroso y no siempre se desarrolla exitosamente pues depende de la participación de gran cantidad de personas y del conocimiento de la herramienta. Al haberse desarrollado recientemente la encuesta del PEI se decidió trabajar con estos datos pues este instrumento ya indagaba sobre aspectos de la comunicación institucional.

Se planificó una reunión con los responsables de dos áreas centrales socias en esta misión: Departamento de Desarrollo y Asignación de Recursos Humanos y la Gerencia de Planificación y Proyectos Especiales. Los objetivos de ambas reuniones fueron obtener información sobre:

Departamento de Desarrollo y Asignación de Recursos Humanos	la Gerencia de Planificación y Proyectos Especiales
a. diagnósticos institucionales realizados desde ese área que puedan ser insumos para el proyecto de comunicación interna b. dotación del personal de la AGN.	a. aspectos relacionados a la comunicación interna mencionados en el diagnóstico institucional realizado. b. indicadores que impactan en temas internos de la AGN c. el objetivo “Fortalecer las herramientas

<sup>1</sup> Cuando se menciona al **primer** PEI de la AGN, nos referimos al **primero confeccionado por sus propios trabajadores**. La AGN tuvo previamente planes estratégicos pero se confeccionaban con asesoramiento externo.

<sup>2</sup> “Plan Estratégico Institucional: Informe de Diagnóstico Institucional”. Buenos Aires, 2012

	y los mecanismos de comunicación interna y externa” que figuraba en el PEI
--	--

Luego de estos encuentros, el equipo de CI se dispuso a la lectura del Informe de Diagnóstico Institucional del PEI y del crudo del diagnóstico institucional, al que tuvo acceso. La información volcada en el Diagnóstico remite a las encuestas contestadas por 442 agentes -sobre una planta de 1200 aproximadamente- y el FODA realizado por las distintas Gerencias, en las que se indagan sobre 7 ítems que el Equipo de Planificación Estratégica (EPE) consideró como indispensables a toda Entidad Fiscalizadora:

1. Independencia y Marco Legal
2. Gobernanza y Gestión Organizacional
3. Capital Humano
4. Métodos de Auditoría y Otras Actividades de Control
5. Resultados y Valor Agregado
6. Apoyo Administrativo
7. Relaciones con partes interesadas.

### **2.3 Datos para construcción de un proyecto**

Algunas cuestiones que arrojó el análisis del crudo del Diagnóstico y que volcamos en el documento interno “Lectura del Informe del Diagnóstico del PEI” (AGN: 2012):

- “Alrededor del 64% tiene una imagen entre regular y negativa respecto de la comunicación interna. En cuanto a la externa, la imagen regular y negativas es alrededor del 60%.
- Un alto porcentaje, el 88%, sostuvo que era importante o muy importante que la organización le ofrezca la posibilidad de capacitarse o actualizarse permanentemente.
- Sobre la capacitación también se observó un desconocimiento de los agentes sobre los Planes de Capacitación ya existentes.
- Los encuestados señalaron la importancia de los Cursos de introducción para los ingresantes de la AGN así como para los que cambian de área.

- El 70% de los agentes se mostró interesado para que la AGN le otorgue beneficios culturales y deportivos.
- El 67% señaló que la AGN no dispone o dispone parcialmente de un sistema que garantice que el personal este en pleno conocimiento de las normas que adopta.
- Se vislumbró un requerimiento del personal a la creación de un Código de Ética.
- Sobre la forma de asignación de responsabilidades y tareas, un alto porcentaje consideró que los mecanismo son informales
- Se manifestó un alto desconocimiento sobre los mecanismos de evaluación de desempeño de la institución.
- Sobre la función de la AGN como institución, un alto porcentaje del personal considera que las capacidades funcionales de la AGN son mayores a las labores que demuestra”.

La lectura de este informe permitió tomar el diagnóstico como fuente de recursos para definir los temas a incorporar y las piezas comunicacionales a utilizar.

## 2.4 Sobre el proyecto en sí

Una vez analizado el material de donde surge la necesidad institucional de “fortalecer la comunicación interna de la institución”, es decir que la Comunicación Interna era una herramienta necesaria para el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional; y luego de las reuniones mantenidas con los actores de mayor injerencia en esa temática, el equipo de trabajo a fines del 2013 desarrolló el Proyecto de Comunicación Interna.

Institucionalizar la comunicación interna como un vehículo de información que favorece los procesos de trabajo y el diálogo en la institución fue el desafío del equipo de trabajo; consolidar una visión compartida, orientar y direccionar los cambios de la organización propuestos en el PEI y garantizar la escucha de los trabajadores y su confidencialidad fueron sus premisas.

Para ello, articuló tres programas dentro del proyecto “Comunicación Interna”:

	Función	Objetivo	Productos elaborados
AGN Comunica	Informativa	vehiculizar la comunicación	Boletín Virtual “Vocero

		institucional hacia el público interno	Interno" (VI)
AGN en red	Integradora	habilitar espacios para que confluya el tejido social de la institución	Stand en Fiesta Fin de Año Sección "Cultura de Control" en VI Sector Bulevar AGN: espacio de exhibición de obras de artistas AGN.
Laboratorio Comunicacional	Asesora	colaborar con los equipos de trabajo de la AGN en la aplicación de técnicas comunicacionales y desarrollo de piezas comunicacionales	Plan de Comunicación del Departamento de Infraestructura. Plan de Comunicación del Sistema de Gestión Ambiental. Plan de Comunicación de Equipo de Inclusión Guía AGN

Se propuso como dinámica de trabajo del equipo de comunicación interna (ECI) la construcción colectiva. El ECI se propone como un facilitador que da cuenta de los contenidos generados por la comunidad AGN y los materializa con formatos creativos. La prioridad es la palabra de la Institución (a través de sus normativas) y de sus integrantes (a través de sus experiencias). El ECI en su rol de facilitador colabora en el diálogo EN la AGN y prioriza la palabra de quienes la integran.

En el marco de esa construcción colectiva el ECI visualizó la Comunidad AGN, como partes interesadas internas, con diferentes matices en función de la participación en el proyecto:

**"Socios":** comunidad acotada que tiene, por la temática de su trabajo, una relación directa con el Vocero Interno. Los asociados son los integrantes de otras áreas de la institución como el Departamento de Desarrollo y Asignación de Recursos Humanos, la Gerencia de Administración y Finanzas, la Gerencia de Planificación y Proyectos Especiales, que toman como propio el proyecto y luego de un año de funcionamiento lo consideran como *su* herramienta de difusión.

**“Compañeros”:** la comunidad ampliada que es todo el universo AGN que tiene saberes para transmitir y que no están en un área específica de producción de contenido.

Por otra parte, también se identificó el público al que estaría destinado el proyecto; se analizó su composición, diferenciándolos por atributos:

<b>Todo el personal de la AGN, agrupado por atributos</b>		
<b>por función</b> Planta política: Auditores Generales, Gerentes, Subgerentes, Jefes de Departamento, coordinadores y supervisores y resto del Personal AGN		
<b>por género</b> femenino Masculino	<b>por profesión</b> Contadores ; Abogados; Economistas; Cs.Sociales ; Arquitecto/Ingenieros ; Formación en Sistemas	<b>por tipo de planta</b> Planta Permanente; Contratados , No Permanente, gabinete extra escalafonario
<b>por discapacidad</b> (visual, auditiva, física)	<b>por franja etaria</b>	<b>por sindicalización</b>
<b>por habitar o no sedes AGN</b>	<b>por contar con puestos de trabajo informático</b>	<b>Por función sindical</b> Delegados APOC-ATE-UPCN

En cuanto a las problemáticas que presenta el público al que está dirigido el proyecto se pueden enunciar:

- a. **Localización:** Los destinatarios del Vocero Interno (Boletín virtual interno) trabajan en distintos edificios y no todos tienen acceso al uso de PC`s, lo que complica la circulación de este tipo de comunicación. La AGN tiene dos sedes en las que trabajan sus empleados y también hay equipos de auditoría en los organismos que se auditan que no tienen necesidad de ir a las sedes.



- b. **Acceso a la red:** hay un % (no muy significativo) de personas sin acceso a internet.
- c. **Percepción sobre la participación:** algunas personas de la comunidad transmitieron cierto temor o resistencia a la participación.

El proyecto se terminó de diseñar en febrero de 2014, previa a la revisión de un especialista externo en la materia, se elevó para su aprobación el cuerpo general y el desarrollo de sólo uno de sus productos, el boletín interno: el Vocero Interno. En mayo de ese año por Acta N° 7/2014 fue aprobado por la Comisión Administradora del organismo dando inicio así a su implementación.

### 3. Gestión

#### 3.1 Sobre el Vocero Interno en sí

Este boletín virtual desde sus orígenes buscó convertirse, por un lado, en un canal que potencie el conocimiento del personal sobre las actividades institucionales de la AGN, las decisiones de índole administrativa que repercuten en la labor diaria y las acciones que favorecen el desarrollo de los integrantes del organismo. Por otro lado, se presentó como espacio para dar cuenta de las características de los trabajadores del control en búsqueda de la identidad de la comunidad AGN y como espacio de socialización.

El boletín interno virtual, Vocero Interno, tiene ediciones mensuales y un anuario con contenidos que se elaboran a través de notas a distintos integrantes de la institución. La definición del temario, en un principio, tenía que ver con las Disposiciones y Resoluciones que tomaba la Institución, las novedades administrativas que estaban para darse a conocer. Con el afianzamiento del Vocero el temario se fue ampliando con las propuestas que acercaban los miembros de la AGN ya sea para difusión de acciones de un área determinada como para abordar temáticas más de índole socializante.

### 3.2 Protocolo de confianza

La metodología implementada refuerza la participación de todos y garantiza el lazo de confianza. Para ello se estableció un protocolo que indica que las notas no se publican sin la autorización del entrevistado o coproductor de contenido, respetando las características burocráticas de la institución.

En un inicio, se convocaba desde el ECI a los jefes de las áreas con las que se quería trabajar proponiendo el tema a tratar. Con el tiempo se fue afianzando el proyecto y este paso lo realizan directamente dentro del área coproductora.

La preproducción de cada edición es supervisada por el responsable del DPyC así como el producto final antes de su difusión.

### 3.3 Definición de contenidos

La definición de contenidos parte de la reunión de equipo donde se evalúan: temas, estilos, distintas ocurrencias y se asignan responsabilidades. Luego se contactan las áreas o referentes para la producción de las notas.

En el Vocero se pueden encontrar novedades institucionales, normativas, experiencias de trabajo y buenas prácticas, información sobre capacitaciones, seminarios, entrevistas sobre temas de trabajo o sobre aspectos particulares de la vida (laboral o personal) de algún agente.

Una sección fija dentro del Boletín es la que indaga sobre la cultura del control y los atributos identitarios de sus integrantes como trabajadores del control. Con esta sección se busca reflexionar en el pasado para construir en el presente y así problematizar el relato de la AGN como un todo integral.

Otro mecanismo de participación son las Convocatorias con ejes que no tienen relación directa con el trabajo; se utilizan temáticas más "sociales" pero que en definitiva develan temas que subyacen a la vida como trabajador de la AGN. Por ejemplo, en ocasión de la concentración **Ni Una Menos**<sup>3</sup>, se realizó una convocatoria a participar en una foto como apoyo a la movilización y esta acción desató una serie de discusiones que se dieron vía mail en las que emergieron aspectos relacionados con el poder y el género que se reproducen en el ámbito laboral.

---

<sup>3</sup> NI UNA MENOS, fue una concentración organizada por un colectivo de mujeres periodistas e intelectuales y que tuvo lugar el 3 de junio en la Ciudad de Buenos Aires y fue replicado en todo el país.

Las convocatorias tienen buena recepción de parte de la Comunidad AGN, hay alta participación y habilita al diálogo por fuera del Vocero Interno. También sirven como indicadores de los temas de interés: el ECI consideró que temas sociales como “Mes de la Memoria” o “Malvinas” iban a ser convocantes y no fue así. Los temas más “livianos” resultaron de mayor participación.

El Vocero cuenta con una sección de mayor interacción: clasificados (para que los integrantes de la AGN puedan ofertar o demandar productos y, publicar avisos solidarios) y la *Agenda Cultural*, (con información sobre las actividades culturales que se llevan a cabo en otros organismos públicos, como así también las que protagonizan los integrantes de la casa y quieren difundir). La propia dinámica participativa del Vocero Interno devino en una propuesta de compañeros de otras áreas que solicitaron la inclusión de “Cartas de Lectores”.

### **3.4 Otras formas de participación**

El Vocero Interno, tiene una edición Anual en formato Revista Digital, que es el Bulevar AGN. Para esa edición (hasta la fecha hay solo una), se presentó la obra de una compañera de otro sector que es artista visual y colaboró con sus obras a modo de separadores de secciones e imagen de tapa.

Esta participación incentivó la gestión de un espacio de encuentro donde las diversas expresiones del campo cultural incentiven la relación entre pares y ayude a promover lazos en el tejido social de la AGN.

La generación de estas formas de participación conllevan también determinadas resistencias en la Institución acostumbrada a vincular con una dinámica más estructurada; esta situación es considerada por el ECI al elaborar las propuestas, sabiendo que estas acciones generan tensiones propias a los cambios culturales.

### **3.5 Características del Equipo de Comunicación Interna (ECI)**

El Equipo de Comunicación Interna lo integran profesionales del ámbito de la comunicación, de la gestión cultural, la ciencia política y el marketing, todos empleados de la AGN desde antes que se armara el proyecto, con un conocimiento acabado de la institución y del personal y marcados por el doble rol de comunicar

información que impacta en su tarea diaria como trabajadores de la AGN. Está coordinado por uno de sus miembros y esta coordinación se rota todos los años, se elige en una reunión en la que votan todos los integrantes. La coordinación es de oficio y a la fecha no se encuentra institucionalizada formalmente

El aporte que hace cada integrante desde sus particularidades enriquece al proyecto con esa diversidad y logra que se instale con la particularidad de ser creativo, fresco, descontracturado, lúdico, permeable y a la vez institucional. Esta forma de gestionar teniendo más en cuenta a los destinatarios de la información y haciéndolos protagonistas y coproductores del contenido, es distinta a lo que se estaba acostumbrado dentro del organismo.

Colaboran permanentemente profesionales de otros equipos del Departamento de Prensa y Comunicación, específicamente en el diseño gráfico y virtual, en las producciones gráficas y audiovisuales.

## 4. Evaluación

### 4.1 La evaluación como herramienta

El proyecto de Comunicación Interna, cumple con las etapas de planificación, ejecución y evaluación. La información de quienes nos leen, cuántos nos leen, cuántos participan, quienes participan, por qué participan, es un excelente recurso para adecuar nuestro canal a nuestro público, en definitiva el **actor más importante en la gestión**. (ELIZALDE: 2013)

Por ello se diseñaron distintas instancias de evaluación, de las que se implementó hasta el momento solo la primera, la general, que se aplicó de manera virtual a toda la Comunidad AGN, destinatarios del proyecto, a fines del 2014.

- a. General (encuesta dirigida a todo el público, indaga aspectos sobre el Boletín Interno en particular y la Comunicación Interna en general).
- b. Socios (encuesta a los entrevistados por el *Vocero*, será aplicada en el 2015).
- c. Impacto por tema (encuesta a cada área con problemáticas propias, a implementarse en conjunto con el administrador de la Intranet).

## 4.2 La encuesta general

Obtuvo 132 respuestas y arrojó una serie de datos que se sintetizaron en un informe elevado a la autoridad y socializado con las áreas que colaboran en el armado del *Vocero*, ya que dan cuenta de aspectos que trascienden los objetivos del proyecto Comunicación Interna:

- El 90% de los entrevistados tuvo una primera impresión positiva al leer *El Vocero* y un porcentaje similar encontró que el contenido de las notas le resultaba útil.
- Al consultar sobre la ampliación de conocimientos desde el lanzamiento del *Vocero Interno*, los ítems que tuvieron mayor respuesta positiva fueron **Compañeros** (93%) y temas **Institucionales** (82%). El concepto a fortalecer es el relacionado con **Procesos de Auditoría** (42%).
- Las secciones más votadas fueron, en primer lugar, **Sociales** (71%) y comparten el segundo lugar con un 54% el **Sabías que...** (que difunde procedimientos o decisiones institucionales) y **Recursos Humanos**.
- Algunas respuestas señalaron algún grado de disconformidad con políticas del organismo que debería ser tenido en cuenta al momento de presentar la información volcada en el *Vocero Interno*, especialmente respecto del "*avance imparcial en la carrera administrativa*". Por otra parte, también se propuso el abordaje de un tema específico de auditoría que excede al objetivo del *Vocero*: "*temas de infraestructura de puertos y su auditoría, ya que se realizan muy pocos y se mueve discrecionalmente mucho dinero, creo que es una forma de que sea incluido en el POA*".
- En cuanto a la accesibilidad de la herramienta *Vocero Interno*, el 85% consideró que era de fácil acceso. El 15% que consideró que no era accesible, señaló las siguientes causas:
  - Hay que linkear cada título para que abra el texto.
  - No está difundido adecuadamente.
  - No le llega el mail de la AGN.
  - No hay un link fácil.

- Quiso buscar un número anterior y no lo encontré porque había borrado el correo, solo puedo verlo cuando llega el correo, debería haber un link en donde ver todos.
- Cree que las notas deberían ser de un párrafo nomás, sin necesidad de hacer clic en ningún link.
- El 76% de los consultados encontraron atractivo visualmente el boletín y es más alto el porcentaje (93%) que cree que el formato virtual es práctico.

Sobre la Comunicación Interna en general se consultaron los temas en los que están interesados en abordar y resultaron los siguientes:

- Carrera administrativa hasta nivel gerencial y potenciales reformas en la AGN.
- Procedimientos en cuanto al funcionamiento de todas las áreas del organismo.
- Problemática diaria laboral e interrelación entre los recursos humanos.
- De qué temas no se realizan auditorías seguidas.
- Solidaridad y Compromiso Social.
- Ecología aplicada a la administración.
- Necesidades de las personas que conformamos la AGN.
- Beneficios que gozan los empleados de la AGN.
- Concursos, premios, distinciones.
- Procedimientos administrativos en general.
- Problemáticas de las relaciones laborales.
- Relevamientos de los equipos de campo, para ir conociendo al resto de los compañeros.
- Temas acerca de las auditorías que se están llevando a cabo; por ej., logros y dificultades que encuentran nuestros compañeros.
- Mayor difusión de las presentaciones que la AGN realiza de sus informes en las instituciones vinculadas a su accionar.
- Historia de la AGN.
- Aportar links específicos para profesionales por área.
- Revisión anual sanitaria del personal.

La modalidad elegida para el abordaje de estos temas fue la virtual, en un 59%. En cuanto a otras modalidades propuestas, se señaló que las indicaciones de los jefes son las que tienen mayor impacto.

Finalmente, se indagó sobre el interés en recibir una versión impresa y el 50% manifestó estar interesados

## 4.2 Otras formas de evaluación

En los períodos que no se aplica concretamente una encuesta, el ECI también evalúa su proyecto y elabora informes con los comentarios que miembros de institución realizan por medio de la circulación de mensajes. A modo de ejemplo se señalan algunos:

*"Leí la nota a Furu y me encantó." Tantos recuerdos...*

*"Está muy bueno lo que hacen."*

*Que linda entrevista a Furu! siempre es interesante conocer las historias de los compañeros y sobre todo los que tienen buenas anécdotas...*

En este mensaje hacen referencia a la entrevista realizada a Patricia Furuzawa, relata el camino de recuperación de relatos para contribuir con la construcción de la memoria del organismo y su patrimonio intangible, la cultura del control.

*Chic@s...se ve que trabajan con ganas en el Vocero, así que los felicito, ante todo. Además la taza sigue firme cada mañana...*

En este caso se referencia el regalo realizado para el brindis de fin de año, donde se entregó una taza con el logotipo del "Vocero Interno" a todos los que participaron y colaboraron el año pasado.

*La verdad es que quería transmitirles una inquietud y es la siguiente: Mi equipo y yo estamos fuera del organismo y aprovechamos el mediodía entre alguna tarta y sandwich a leerlos, pero francamente es re complejo... no hay modo de poder hacerlo más dinámico.*

Aquí se evaluaron los inconvenientes del diseño y formato del Vocero Interno. La respuesta del ECI fue visitar a este equipo de trabajo y se hizo una nota al respecto.

*Siempre te consideraré tesonera, con mucha polenta y creatividad (este proyecto es un digno ejemplo), es ese plus que te distinguen. Me alegra que sigas revitalizando esas ganas de hacer y empujando para generar un sentido de pertenencia.*

Este comentario fue a una de las integrantes del equipo que elabora la sección "Cultura de Control" pero se extiende a todo el grupo.

## 5. Conclusiones

Del resultado de este trabajo de reflexión, el equipo arribó a una serie de conclusiones que retroalimentan al proyecto en sí.

Para la gestión de un proyecto, en este caso en la AGN, debe existir la voluntad política y la decisión que la respalde. Sin la voluntad política reflejada en el Plan Estratégico Institucional, hubiese sido difícil instalar las ventajas de la comunicación interna como herramienta de generación de sentido de pertenencia.

Para gestionar bajo premisas que integran un proceso de construcción colectiva resulta positivo tender a que el equipo facilitador desarrolle características profesionales y personales que habiliten la escucha, la aceptación de otras miradas que evalúen su trabajo, la capacidad de reformulación y adaptación del proyecto y también que logren aceptación por parte de la comunidad. Asimismo es importante que el ECI tome insumos ya desarrollados por otras áreas y trabaje mancomunadamente con ellas.

En la gestión del proyecto se establecieron desvíos entre lo proyectado y lo gestionado. Estos desvíos no pueden atribuirse a malos diagnósticos o incapacidad de gestión del equipo sino en las tensiones propias que se llevan a cabo en las instituciones públicas.

A modo de ejemplo, se señala que la Intranet, herramienta que por sus características requiere de un alto nivel de participación del Equipo de Comunicación Interna, está gestionada por el Departamento de Sistemas. Los productos del Proyecto

Comunicación Interna están incorporados en la intranet pero el equipo no trabaja directamente en el desarrollo de contenidos para todo el entorno.

Las propuestas de comunicación interna originales, al hacer énfasis en los individuos y sus actividades por fuera de la institución, no aportarían a la construcción de comunidad. La Comunicación Interna como estrategia para generar red no es algo a soslayar por la institución: que los trabajadores sean reconocidos como portadores de saberes e historias de la Institución, que estos conocimientos también generan red y pueden ser abordados como instancias de encuentro desde el adentro.

La imagen negativa de la comunicación interna, el 64% del Diagnóstico PEI, se fue virviendo a sólo un año de funcionamiento del proyecto.

Finalmente, resulta importante para el equipo que gestiona la comunicación interna no desconocer dos cuestiones:

1. la tensión inherente a un trabajo de comunicación interna que articula las distintas formas de comunicación (vertical y horizontal), especialmente en los



temas "sensibles" que enfrentan los estamentos de la organización. Ej. Evaluación de Desempeño.

2. los atributos instituyentes de la organización, para que el proyecto siga funcionando debe recordarse permanentemente el lugar donde se implementa, dialogar con él y establecer instancias para reformularlo sin perder sus características esenciales.

## **Bibliografía**

Auditoría General de la Nación. (2012). Plan Estratégico Institucional.

Auditoría General de la Nación. (2012). Informe de Diagnóstico PEI.

Elizalde, L & Riorda, M. (2013). Comunicación Gubernamental 360. La Crujía. Buenos Aires.