

**Terceras Jornadas de Sociología de la Facultad de Ciencias Políticas y
Sociales de la Universidad Nacional de Cuyo**

Título de la ponencia:

Procesos de innovación en la gestión sindical.

El caso de AEFIP Seccional Mendoza

Autores: Dr. Enzo Ricardo Completa (CONICET - UNCuyo).

Mail: enzocompleta@conicet.gov.ar

Mg. Javier Díaz Araujo (UNCuyo)

Mail: javierdiazaraujo@yahoo.com.ar

Mesa N° 13: “Cambiamos: relaciones, dilemas, tensiones entre gobierno y sindicatos del sector público”.

Disciplinas: Ciencia Política. Fortalecimiento institucional sindical.

Palabras clave: planificación estratégica; sindicato; innovación tecnológica; fortalecimiento institucional; participación gremial.

Resumen

Los constantes desafíos que implica la actividad sindical requieren de nuevos instrumentos de gestión y mecanismos de participación que puedan dar respuestas ágiles y efectivas a las necesidades de los afiliados. Temas como el uso de nuevas tecnologías, la promoción del conocimiento, la reducción de los desequilibrios e inequidades territoriales, la mejora continua de los niveles de transparencia en la gestión y la formación continua de los delegados sindicales deben convertirse en los pilares principales de una organización sindical moderna y eficiente.

Para el caso de la Asociación de Empleados Fiscales Seccional Mendoza (AEFIP) en el año 2013 sus autoridades asumieron el compromiso de emprender un proceso de fortalecimiento institucional, el cual tuvo su origen en una serie de cursos de formación, reflexión y actualización dirigidos a delegados sindicales y miembros de la Comisión Directiva. En una segunda etapa se promovió la realización de un Diagnóstico Organizacional, el cual permitió a sus autoridades descubrir problemas y áreas de oportunidad, así como también, poner en evidencia las relaciones de cooperación, conflicto e interés que se dan hacia adentro y afuera del sindicato, generando información relevante para la elaboración de propuestas y recomendaciones tendientes a optimizar su funcionamiento. Entre estas propuestas y recomendaciones se destacó la necesidad de emprender un proceso de Planificación Estratégica que permitiera construir el sindicato soñado por los afiliados de cara al año 2025.

La presente ponencia da cuenta de esta experiencia tan inédita como innovadora en el ámbito sindical argentino, la cual ha nutrido al sindicato de ideas innovadoras, entusiasmo y compromisos concretos de cara al futuro, en busca de una mejor calidad de vida para todos los trabajadores fiscales de la Seccional.

Procesos de innovación en la gestión sindical.

El caso de AEFIP Seccional Mendoza

Dr. Enzo R. Completa¹

Mgter. Javier Díaz Araujo²

1- Introducción

La planificación estratégica se presenta como una de las herramientas de gestión más utilizadas durante las últimas décadas en el mundo, principalmente por su potencial para orientar los esfuerzos y capacidades de todos los actores que se desenvuelven e interactúan en un determinado territorio y en torno a una determinada organización a partir de la generación de consensos que permitan tomar decisiones tendientes a superar las debilidades internas y los desafíos que plantea un entorno competitivo global.

Para el caso de las organizaciones sindicales argentinas, se destaca la ausencia casi absoluta del enfoque de la *planificación estratégica*. Evidencia de ello es el enorme cúmulo de problemas y/o resistencias (tanto pasivas como activas) que suelen enfrentar las conducciones sindicales al momento de promover procesos de cambio organizacional, debido a la ausencia de objetivos consensuados en base a una Visión de futuro compartida. En este sentido, la escasa utilización del enfoque estratégico en las gestiones sindicales dificulta, retrasa y muchas veces impide la ejecución de numerosas tareas caracterizadas por su complejidad, debido a la ausencia de información confiable que permita reducir la incertidumbre que suele enmarcar a los procesos de toma de decisiones.

Un plan estratégico es una herramienta de gestión cuya utilidad principal radica en ayudar a definir una estrategia y a prever las acciones y proyectos que deberán emprenderse para promover el desarrollo de una institución en el mediano y largo plazo (García Pizarro, 2007: 47). Siguiendo a Rusell Ackoff (1973), “la planificación estratégica consiste en concebir un futuro deseable y en definir los medios reales para poder alcanzarlo”. Esta

¹ Doctor en Ciencia Política por la Universidad Nacional de Rosario, Máster en Ciencia Política y Sociología (FLACSO) y Lic. en Ciencia Política y Administración Pública (UNCuyo). Actualmente se desempeña como docente de la Cátedra de Doctrinas e Ideas Políticas II (UNCuyo), como becario posdoctoral de CONICET y como Director del Centro de Estudios Sindicales y Sociales (CESyS) de la UNCuyo.

² Máster en Democracia y Gobierno (Universidad Autónoma de Madrid) y Lic. en Ciencia Política y Administración Pública (UNCuyo). Actualmente se desempeña como docente de la Cátedra Teoría Política de la Licenciatura en Trabajo Social (UNCuyo).

herramienta, de esta forma, no se presenta como un fin en sí misma sino como un medio para un fin, a saber: alcanzar un nivel de desarrollo institucional específico y sostenible en el marco de un escenario político, social y económico siempre complejo, incierto e interdependiente.

A comienzos del año 2015 la Comisión Directiva de AEFIP Seccional Mendoza decidió iniciar el proceso de elaboración de un Plan Estratégico de cara al año 2025, a partir de la adopción de un enfoque que priorizó la participación y el compromiso de todos los afiliados del sindicato con el fin de construir y afianzar los consensos institucionales necesarios para definir y ejecutar las acciones conducentes al logro de los objetivos establecidos y de superar con éxito los desafíos inherentes a la gestión sindical.

A nivel operativo, el proceso de elaboración del Plan Estratégico AEFIP 2025 fue conducido por la Comisión Directiva del sindicato, la cual tuvo la responsabilidad de coordinar todas las etapas de este proceso y de promover los espacios de consenso necesarios para garantizar la ejecución del mismo. Para ello, contó con la ayuda de un equipo de profesionales pertenecientes al Centro de Estudios Sindicales y Sociales (CESyS) de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Cuyo (FCPyS-UNCuyo), cuya función principal consistió en asistir y brindar apoyo teórico y metodológico a la Comisión Directiva de AEFIP en cada una de las etapas del proceso de planificación, transfiriendo las metodologías necesarias y capacitando a las autoridades del sindicato que tuvieron a su cargo la responsabilidad de conducir y coordinar este proceso.

El presente trabajo tiene como finalidad difundir la experiencia de planificación institucional llevada a cabo por el sindicato de trabajadores impositivos y fiscales de la Seccional Mendoza durante el período 2015-2016 desde una perspectiva alejada del enfoque tradicional academicista, a los efectos de focalizarnos en las particularidades del proceso de planificación; en la modalidad de trabajo, técnicas y dispositivos participativos utilizados y en el análisis de los principales resultados alcanzados en el marco del mismo, los cuales se presentan aquí por primera vez.

2- Reseña histórica sobre el origen y caracterización de AEFIP

La Asociación de Empleados Fiscales e Ingresos Públicos (AEFIP) es el sindicato que aglutina y representa a los trabajadores de la Administración Federal de Ingresos Públicos

(AFIP) que no pertenecen al escalafón de la Dirección General de Aduanas.³ Según se establece en el artículo 1° del Estatuto, AEFIP es una asociación sindical de primer grado con zona de actuación en todo el territorio nacional, constituida por empleados que se encuentran comprendidos en el escalafón con inclusión del personal transitorio, contratado y/o cualquier otra forma de relación laboral.⁴

Los orígenes del sindicato se remontan al momento de la creación de la Dirección General Impositiva el 10 de enero de 1947 por medio de la Ley Nacional N°12.927 luego de la fusión de dos organismos, la Administración General de Impuestos Internos (creada el 30 de marzo de 1891) y la Dirección General del Impuesto sobre los Réditos (creada el 19 de enero de 1932). En un principio la Unión del Personal Civil de la Nación (UPCN) agrupaba a una parte del personal de la DGI que no sentía representados sus intereses de manera legítima. Debido a esta razón, y amparados en un principio federalista, un grupo de empleados de la DGI comenzó a trabajar a favor de la independencia de este sindicato, lo que se concretó en el Primer Congreso de Empleados de la DGI que se llevó a cabo en Huerta Grande (Córdoba) en agosto del año 1956, en donde se hizo presente un grupo de trabajadores impositivos de la Provincia de Mendoza. Nació entonces la Asociación de Empleados de la Dirección General Impositiva (AEDGI), cuyo estatuto fue aprobado el 21 de diciembre de 1959, obteniendo la correspondiente Personería Gremial por parte del Ministerio de Trabajo de la Nación el 18 de Mayo de 1961.

Llegado el año 1996 se aprobó la Ley Nacional N° 24.629, por medio de la cual se creó la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). Esta institución surgió de la fusión de la Administración Nacional de Aduanas (ANA) y la Dirección General Impositiva (DGI). Como resultado de este cambio de denominación, AEDGI cambió su nombre a AEFIP, permaneciendo los empleados de aduana en su respectivo gremio hasta el presente.

Durante las últimas décadas los procesos de reforma estatal evidenciados en Argentina generaron diversos cambios en AFIP, tanto en lo que concierne a sus funciones como a sus estructuras administrativas. En este sentido, a la par que comenzó a modificarse el rol y tamaño del ente recaudador se duplicó y diversificó su planta de personal a partir de la incorporación de personal proveniente de reparticiones tales como ANSES, bancos,

³ Los trabajadores que revisten dentro de la Dirección General de Aduanas se encuentran aglutinados en el Sindicato Único de Aduaneros de la República Argentina (SUPARA).

⁴ Texto ordenado según Asamblea del 03 de abril de 2006.

ferrocarriles, profesionales monotributistas con contrato a término y ex empleados de las AFJP nacionalizadas, entre otros. Este incremento del personal no fue acompañado por una reorganización proporcional de la estructura administrativa del sindicato, el cual ha evidenciado un aumento significativo tanto en la cantidad como en la complejidad de sus funciones y responsabilidades.

De acuerdo al artículo 1° del Estatuto Social (2006), AEFIP es una Asociación Sindical de primer grado con zona de actuación en todo el territorio nacional. Conforme al artículo 20° del Estatuto el gobierno y la administración de AEFIP se encuentra a cargo de los siguientes órganos:

- a) Las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias de Delegados.
- b) El Consejo Directivo Superior.
- c) La Mesa Directiva Nacional.
- d) La Comisión Nacional de Jubilados.
- e) La Comisión Revisora de Cuentas.
- f) Las Asambleas de las Seccionales.
- g) Las Comisiones Directivas de las Seccionales.
- h) Las Comisiones Revisoras de Cuentas de las Seccionales.

A fin de facilitar el desenvolvimiento orgánico de la Asociación y estimular la participación de los afiliados; el Consejo Directivo Superior se encuentra facultado a crear Seccionales en cualquier lugar del territorio nacional. En la actualidad existen dieciocho seccionales, cuyas estructuras de funcionamiento guardan una relativa correspondencia entre sí. En este sentido, y para el caso de la Provincia de Mendoza, la seccional se encuentra dirigida y administrada por una Comisión Directiva compuesta por los siguientes cargos:

- a) Secretario General
- b) Secretario Adjunto
- c) Secretario de Asuntos Sindicales
- d) Secretario Administrativo
- e) Secretario de Organización

- f) Secretario de Prensa y Actas
- g) Secretario de Asuntos Sociales
- h) Secretario de Finanzas
- i) Vocales: Titulares y Suplentes.

Entre las principales funciones de AEFIP se encuentran las siguientes:

- Asumir, en representación de los trabajadores que agrupa, la defensa de toda causa dentro de los propósitos que han determinado su creación, en resguardo del derecho de sus asociados y de la entidad como asociación profesional de trabajadores.
- Llevar a cabo las gestiones necesarias a fin de procurar el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de estabilidad en el empleo de sus representados.
- Propiciar iniciativas tendientes al mejoramiento del derecho social y asegurar su cumplimiento.
- Intervenir en las negociaciones y celebrar Convenciones Colectivas de Trabajo.
- Establecer colonias de vacaciones, comedores, hoteles, sanatorios, hospitales, farmacias y cualquier otra prestación que tienda a elevar y mejorar el nivel de vida de sus asociados, así como participar en la dirección y administración de obras sociales que amparen a los mismos.
- Acordar subsidios por fallecimiento o incapacidad permanente.
- Otorgar préstamos, fianzas y garantías a sus asociados.
- Construir o adquirir edificios para sedes sociales.
- Intervenir a través de representantes designados al efecto, en los nombramientos y ascensos del personal de la entidad empleadora; en el Tribunal de Calificaciones, sumarios administrativos y comisiones de estudios sobre organización y reglamento de dicha entidad.

En lo que respecta a la Seccional Mendoza, abarca todas las dependencias de la Dirección Regional Mendoza de AFIP, a saber:

- Agencia Sede 1 (Provincia de Mendoza)

- Agencia Sede 2 (Provincia de Mendoza)
- Distrito General Alvear (Provincia de Mendoza)
- Distrito San Rafael (Provincia de Mendoza)
- Distrito San Martín (Provincia de Mendoza)
- Agencia San Luis (Provincia de San Luis)
- Distrito Villa Mercedes (Provincia de San Luis).
- Dirección Regional San Juan (Provincia de San Juan)

En cada una de estas agencias y distritos AEFIP Seccional Mendoza elige periódicamente delegados titulares y suplentes mediante el sistema de voto secreto y directo y a simple pluralidad de sufragios. Estos delegados cumplen una función representativa del resto de los afiliados de su oficina o distrito, constituyendo el nexo natural entre los mismos y la Comisión Directiva de la Seccional. Para el caso de la Seccional Mendoza, el sindicato posee un Cuerpo de Delegados representativo de un total de 746 afiliados⁵, los cuales fueron convocados en su totalidad para participar en el proceso de planificación estratégica emprendido por las autoridades de la Seccional.

3. Metodología

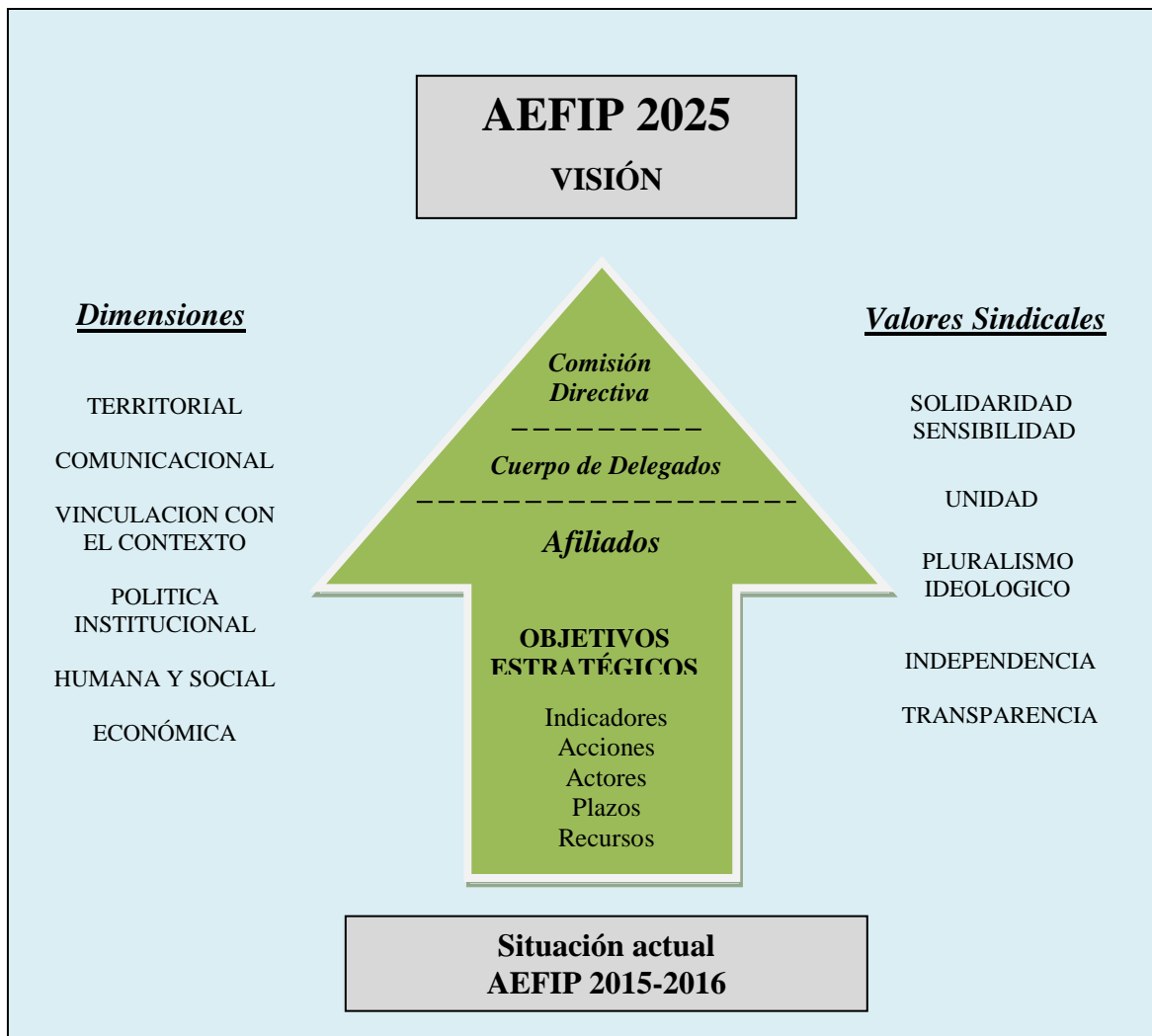
El Plan Estratégico AEFIP 2025 fue pensado como una herramienta para encausar el desarrollo institucional del sindicato durante los próximos 15 años. Debido a esta razón se consideró indispensable que el mismo se focalice en el diseño de estrategias para afrontar cambios de coyuntura, equipos de gobierno y grupos generacionales. En el comienzo del proceso se plantearon las etapas clásicas que dan forma y estructuran un proceso de planificación:

1. Preparación Previa.
2. Pre-diagnóstico.
3. Elaboración del Diagnóstico Participativo AEFIP 2015.
4. Construcción de la Imagen Futura para el sindicato de cara al año 2025.

⁵ Guarismo actualizado a noviembre del año 2016. Entrevista al Sec. Gral. AEFIP Seccional Mendoza, Julio Minich.

5. Redacción del Plan Estratégico.
6. Implementación, control y retroalimentación del proceso.

Gráfico N° 1
Secuencia lógica del Plan Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

En la **Etapa de Preparación Previa** se definieron las principales líneas conceptuales y metodológicas que guiaron todo el proceso de reflexión y se procedió a realizar un Pre-

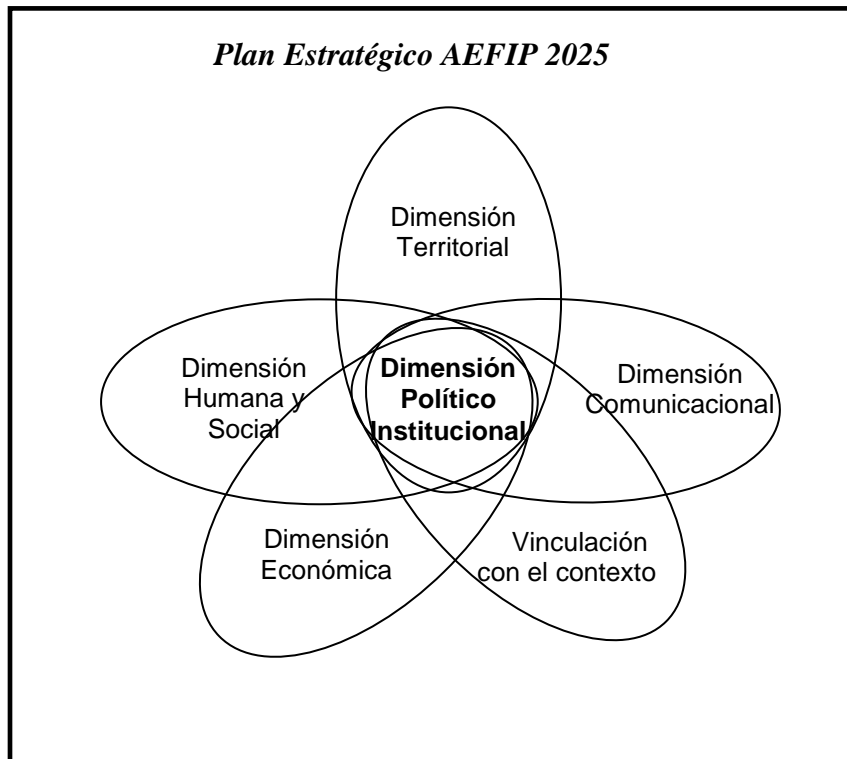
diagnóstico Institucional con el fin de identificar de manera teórica y anticipatoria los principales temas que serían abordados durante la Etapa de Elaboración del Diagnóstico Participativo. La **Etapa de Pre-diagnóstico**, por su parte, tuvo por finalidad definir las dimensiones y principales ejes temáticos que vertebraron el Diagnóstico Participativo desde el punto de vista de la mirada “interna” de la Comisión Directiva del sindicato. El aporte de las autoridades y delegados del sindicato en esta etapa fue esencial para preparar el material (incluidos los instrumentos de recolección y procesamiento de datos) que fue luego puesto a disposición de los afiliados durante la etapa siguiente.

Las dimensiones definidas para guiar el análisis interno fueron las siguientes:

- *Dimensión Humana y Social:* incluyó el abordaje de temáticas asociadas a la prestación de todos los servicios que influyen en la calidad de vida de los afiliados, entre ellos: salud, educación, vivienda, empleo y transporte, así como también a las personas e instituciones vinculadas a la prestación de los mismos.
- *Dimensión Territorial:* incluyó el abordaje de temas relacionados a los problemas que se presentan en el ámbito laboral, político y social de las agencias, oficinas y dependencias que posee el sindicato en la región, específicamente a la representación territorial de las mismas, a la distribución y uso de los recursos en el territorio, etc.
- *Dimensión Económica:* incluyó el abordaje de diferentes aspectos relacionados con las finanzas del sindicato, la adquisición, enajenación o arriendo de bienes muebles y/o equipamiento, la contratación de servicios, etc.
- *Dimensión Vinculación con el Contexto:* incluyó el análisis de los vínculos actuales y potenciales del sindicato con otras organizaciones sindicales, académicas, profesionales o civiles especializadas en temáticas de interés.
- *Dimensión Comunicacional:* incluyó el abordaje de las mediaciones comunicativas necesarias para eficientizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados. El análisis se focalizó, no sólo en el desempeño del área de prensa sindical, sino también en la propia cultura política y manifestaciones expresivas de la Comisión Directiva, delegados sindicales y afiliados en general.

- *Dimensión Político – Institucional*: de carácter transversal a las anteriores, incluyó el análisis de la estructura interna del sindicato, normas reglamentarias y procedimientos administrativos que regulan su funcionamiento e influyen en las dimensiones antes mencionadas.

Gráfico N° 2
Dimensiones para el análisis



En base a estas dimensiones se procedió a elaborar un **Diagnóstico Participativo** sobre la situación actual del sindicato, a partir de la identificación y análisis de los principales problemas y potencialidades que posee el mismo en relación con los objetivos de desarrollo formulados a priori por las autoridades del sindicato para el corto, mediano y largo plazo. Para ello, se utilizó como herramienta metodológica el Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, mediante la elaboración de matrices DAFO / FODA, una herramienta metodológica sencilla pero que ha demostrado ser sumamente útil desde la década del 60 para promover procesos de reflexión y evaluación organizacional que

permitan elaborar diagnósticos certeros y estrategias de intervención conducentes a alcanzar los objetivos planteados.⁶ En efecto, las mejores estrategias son aquellas que cumplen con la misión de explotar las fortalezas y oportunidades de una organización mientras neutralizan sus amenazas y evitan (corrigen) debilidades (Griffin, 2011).

El análisis FODA consta de dos partes, una interna y otra externa. Las debilidades y fortalezas son los aspectos internos (y por tanto relativamente controlables) del sindicato que afectan las posibilidades de éxito de una estrategia. Por su parte, las oportunidades y amenazas surgen del contexto organizacional. Por lo general, estos eventos no pueden ser controlados, sino que se dan en forma independiente. Un cambio en el marco legal o impositivo o en la elección de una estrategia por parte de un actor relevante pueden aumentar las posibilidades de éxito (oportunidades) o disminuirlas (amenazas).

Con un análisis FODA se busca detectar y aprovechar las oportunidades existentes en un momento dado, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades. Como muchas herramientas de análisis organizacional, el análisis FODA no brinda resultados concluyentes, sino que ofrece información de diagnóstico para la elaborar objetivos y apuntalar la toma de decisiones.

La información utilizada para realizar el Diagnóstico Participativo AEFIP 2015 fue suministrada por los afiliados que participaron en los Talleres Territoriales realizados en todas las sedes de la Seccional de AEFIP, según el siguiente detalle:

Talleres Territoriales:

- 1- San Luis: 18 de agosto.
- 2- San Juan: 24 de agosto.
- 3- San Martín: 31 de agosto.
- 4- Gran Mendoza: Sede AEFIP. 04 de septiembre.
- 5- Gran Mendoza: Sede AEFIP. 08 de septiembre.
- 6- Gran Mendoza: Agencia N° 2. 16 de septiembre.
- 7- Villa Mercedes: 22 de septiembre
- 8- Gral. Alvear: 23 de septiembre.

⁶ La sigla FODA o DAFO provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats). En español la sigla alude a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización.

9- San Rafael: 23 de septiembre.

Adicionalmente se realizaron cuatro Talleres Sectoriales para grupos de afiliados con características específicas, de acuerdo a los criterios definidos por la Comisión Directiva del sindicato:

Talleres Sectoriales:

- 1- Gerentes y jefes de área. Mendoza: 07 de octubre.
- 2- Jubilados. Mendoza: 22 de octubre.
- 3- Fiscalización Externa. Mendoza: 23 de octubre.
- 4- Comisión Directiva. Mendoza: 26 de octubre.

En cuanto a la dinámica de trabajo, luego de una breve capacitación sobre las características de la herramienta metodológica, se solicitó a los afiliados asistentes a los talleres que se reunieran en grupos para debatir sobre la realidad del sindicato, luego de lo cual se les suministró a cada grupo una serie de planillas para la identificación de las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del sindicato cada una de las dimensiones definidas. Finalmente, cada grupo realizó una exposición oral sobre el trabajo realizado, a los efectos de realizar una puesta en común que permitiera obtener conclusiones preliminares.

Llegado el momento de procesar los datos contenidos en las 35 planillas grupales completadas en los talleres se combinaron distintas estrategias de análisis. En primer lugar, se agruparon las opiniones expresadas según temáticas comunes, aunque atendiendo a las relaciones sistémicas existentes entre las dimensiones analizadas y al carácter transversal de la mayoría de las problemáticas identificadas. Una vez efectuado lo anterior, se procedió a contabilizar la frecuencia de cada una de las respuestas, con el fin de elaborar gráficos y tablas que permitieran visualizar los guarismos porcentuales alcanzados para cada variable (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades) y dimensión (humana y social, territorial, económica, política-institucional, vinculación con el territorio y comunicacional). Cabe destacar que las respuestas de los afiliados constituyen el fiel reflejo de sus percepciones personales, por lo que en algunos casos ciertas situaciones o

hechos fueron visualizados como debilidades/fortalezas por algunos grupos y/o de amenazas/oportunidades por otros, dependiendo de sus particulares apreciaciones.

A partir de todas las respuestas obtenidas, se construyeron matrices de doble entrada. Adicionalmente se elaboraron gráficos para facilitar una visualización rápida de los datos y se realizó una síntesis de las principales opiniones efectuadas por los asistentes a los Talleres Sectoriales (Fiscalización Externa, Gerentes, Comisión Directiva y Jubilados).

4. Resultados del Diagnóstico

Del análisis de los resultados se desprenden lecturas muy desafiantes de cara al futuro del sindicato, las cuales fueron tenidas en cuenta para avanzar de manera firme y decidida en las etapas siguientes del proceso de planificación estratégica de cara al año 2025.

En general, existe una valoración positiva de los servicios sociales que presta el sindicato en el Gran Mendoza. Sin embargo, en numerosas oportunidades se plantea la necesidad de equiparar la situación del “centro” con los demás territorios que componen la “periferia” en lo que respecta a la accesibilidad y cobertura de servicios prestados por el sindicato.

En cuanto a las relaciones interinstitucionales, resalta el reconocimiento que hacen los afiliados sobre las vinculaciones existentes con la UNCuyo y algunos Colegios Profesionales. Por otro lado, también se destaca la necesidad o el deseo que poseen los mismos de establecer vínculos articulativos de carácter estratégico con gremios afines para coordinar medidas comunes ante un eventual escenario de pérdida del poder adquisitivo de los salarios. En términos generales se observa una mirada bastante sesgada por parte de los afiliados con respecto al resto de los gremios y a la actividad política en general. En este sentido, si bien se ve con buenos ojos que el sindicato articule acciones con universidades, colegios profesionales y/o clubes para la realización de actividades deportivas, formativas o culturales, las demandas específicas efectuadas por los afiliados se encuentran todavía muy vinculadas a la satisfacción de necesidades individuales, mayormente asociadas a su formación profesional y al deseo de ampliar la cobertura médica.

En cuanto a la dimensión asociada a la organización interna del sindicato, se destaca la presencia de numerosos problemas vinculados a los mecanismos y canales de comunicación (tanto interna como externa), los cuales afectan las relaciones interpersonales entre los integrantes del sindicato. Ante este panorama resulta necesario que la Comisión

Directiva diseñe e implemente estrategias comunicacionales que integren el uso de las nuevas tecnologías de información con la comunicación tradicional, combinando las fortalezas y sobrepasando las debilidades de los dos mecanismos. Relacionado con lo anterior, aunque en el plano de la dimensión económica, muchos participantes resaltan como un aspecto positivo el manejo transparente de los fondos del sindicato por parte de sus autoridades. Llamativamente, algunos afiliados marcan como debilidad justamente este punto, aunque haciendo foco en la escasa información que poseen los afiliados en las oficinas de la “periferia” sobre la naturaleza u oportunidad de los gastos efectuados por sus representantes. Esta situación también alerta sobre la necesidad de definir mecanismos efectivos de comunicación, sobre todo vinculados a la función que debería cumplir en Cuerpo de Delegados al respecto.

En cuanto a las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades asociadas al contexto político, se destacan diferentes visiones. Algunos afiliados ponen el acento en factores negativos como el ingreso de personal a la AFIP por vínculos político-partidarios y la crisis de representatividad de las instituciones sindicales. Otros, en cambio, visualizan algunas oportunidades ante eventuales cambios en el Poder Ejecutivo Nacional que puedan llegar a mejorar las relaciones del sindicato con la patronal. Un factor común de la dimensión política, sin embargo, radica en la amenaza que plantea al sindicato la posible creación de un gremio para personal jerárquico y profesionales de AFIP, el cual competiría con la Asociación de Empleados Impositivos y Fiscales Seccional Mendoza en lo que respecta a la afiliación del personal que trabaja en las dependencias de la región Cuyo.

Por último, desde la perspectiva territorial se confirman las conclusiones preliminares elaboradas en el marco del Documento de Pre-diagnóstico. En este sentido, la gran distancia que existe entre la sede central del sindicato y sus distintas oficinas genera también una distancia político institucional y de gestión. Lamentablemente, desde la perspectiva de los afiliados esta brecha sólo puede ser achicada a través de la presencia física y periódica de los referentes del gremio en cada una de las oficinas, lo cual permitiría atemperar la existencia de ciertas situaciones de inequidad asociadas al alcance y cobertura de algunos servicios que presta el sindicato en el territorio.

Se observa que en las sedes de San Juan, San Luis y General Alvear la presencia del sindicato está determinada por las cualidades personales del referente o delegado sindical.

Al carecer el sindicato de una estrategia comunicacional de carácter sistemática y frecuente, los afiliados de esos lugares construyen una idea sobre el funcionamiento general del sindicato que se encuentra más vinculada a la opinión que posee del mismo el líder local. En base a lo anterior, se destaca la necesidad de continuar promoviendo la formación permanente de los delegados, a los efectos de consolidar una identidad única para el sindicato que ofrezca mayor previsibilidad, armonía y unidad a sus afiliados.

Esto último se vincula también al análisis ya realizado en la etapa previa en cuanto a la complejidad que resulta de la convivencia dentro del sindicato de “jefes y empleados”. En este sentido, también los jefes estructuran reglas de convivencia dentro de las oficinas y condicionan el desarrollo de las actividades sindicales e inclusive los procesos de elección de delegados. Esto nos obliga a pensar la estrategia de construcción de identidad del gremio teniendo en cuenta dichas relaciones y sus efectos.

5. La importancia de definir una Visión y una Misión para el sindicato

En base al análisis efectuado, se avanzó en la identificación de las palancas de crecimiento y transformación más significativas con las que puede contar AEFIP para llevar adelante un proceso de desarrollo que permita proyectar al sindicato hacia el futuro. Esto fue posible gracias al fuerte compromiso asumido por sus autoridades de impulsar un espacio de discusión y búsqueda de consensos permanente con el objetivo de definir una Visión orientada al año 2025 y una serie de Líneas Estratégicas que vertebran las acciones requeridas para alcanzar los objetivos de desarrollo que animaron a la Comisión Directiva a promover este proceso de reflexión.

La Visión Estratégica sintetiza todas las aspiraciones y expectativas de los afiliados, las cuales en su conjunto permiten imaginar un futuro posible y deseable para el sindicato, delineado a partir del análisis exhaustivo de la realidad organizacional, de los recursos y capacidades con las que cuenta y de su potencial para hacer realidad el ideal de desarrollo proyectado.

Definir una estrategia equivale a pensar en el porvenir. Sin pensamiento futuro, sin prospectiva, es imposible hablar de estrategia o siquiera plantearse la posibilidad de ampliar el horizonte de oportunidades de la organización. En este sentido, la declaración de Visión

se presenta como una representación de lo que los afiliados piensan que debe ser o convertirse el sindicato en el futuro.

El punto de partida para definir la declaración de la Visión fue la evaluación de los valores que dan forma y vertebran el accionar del sindicato. A los efectos de identificar los valores que fueron utilizados para la elaboración de la misma, se tomó como marco de referencia las opiniones formuladas por los asistentes a los talleres realizados durante la etapa de Diagnóstico Participativo. Adicionalmente, se tuvieron en cuenta los valores que dan forma al entorno organizacional del sindicato, concretamente de la Administración Federal de Ingresos Públicos, institución que elaboró un Plan Estratégico para el período 2011-2015, destacando como valores a fomentar la “Legalidad”, “Integridad”, “Vocación de servicio”, “Profesionalidad”, “Pro actividad” y “Responsabilidad social”.

Tomando estos valores como base para el análisis, los asistentes a los talleres efectuaron aportes a partir de una serie de herramientas metodológicas que favorecieron la participación de todos los afiliados, lo cual sirvió para el diseño de una declaración de Visión armonizada y consistente que se vincule a la identidad originaria del sindicato (contenida en su estatuto) y a su entorno organizacional, incorporando los deseos y cualidades expresadas por los afiliados. En base al análisis efectuado se priorizaron los siguientes valores:

1. Solidaridad
2. Unidad
3. Pluralismo ideológico
4. Independencia
5. Transparencia

Los valores seleccionados fueron los que tuvieron mayor cantidad de menciones por parte de los afiliados en los talleres. En este sentido, el valor SOLIDARIDAD estuvo presente en la mayoría de las propuestas, lo que da cuenta de una comprensión adecuada por parte de los afiliados con respecto a los finalidad principal del sindicato, consistente en la defensa activa de los derechos de los trabajadores y de la atención a las demandas y problemas que posean los mismos y sus familias.

En cuanto al valor UNIDAD, se observa una contundente comprensión del mismo como requisito para el éxito de las acciones llevadas adelante por el sindicato. Dicha situación resulta valorada positivamente ya que, como se mencionó anteriormente, gran parte de los miembros del sindicato se comportan de manera individualista.

Respecto del PLURALISMO IDEOLOGICO e INDEPENDENCIA, no quedan dudas que ambos valores se presentan como señas de identidad del sindicato. En este sentido, aun comprendiendo las características del sindicalismo argentino y sus vinculaciones políticas a lo largo de la historia, los afiliados de AEFIP Seccional Mendoza exigen de manera vehemente a sus conducciones que se mantenga una postura moderada frente a las distintas expresiones políticas partidarias de los afiliados y dirigentes. Como hemos mencionado, ello representa una situación compleja de administrar, sobre todo en tiempos electorales en los que el gremio a nivel nacional fija posturas a sus seccionales en lo que respecta a la selección o apoyo de candidatos.

Finalmente, deseamos llamar la atención acerca del valor TRANSPARENCIA, frecuentemente mencionado en los talleres y en las propuestas de visión, lo cual se explica a partir de la existencia de numerosos problemas asociados a la política comunicacional y de rendición de cuentas del sindicato. Cabe destacar que la conducción ya viene trabajando al respecto dando soluciones concretas.

Dicho lo anterior, se presentan a continuación las propuestas más significativas de Declaración de Visión elaboradas por los afiliados en los Talleres Territoriales:

- Posicionar a la organización como un referente y custodio de los derechos constitucionales tanto del trabajador como del ciudadano; fundando su trabajo en la honestidad, sacrificio, profesionalización y empatía a fin de posibilitar el desarrollo del bien común (Sede San Martín).
- Ser una entidad representativa de los trabajadores de AFIP-DGI, con un desempeño transparente promoviendo acciones que permitan el desarrollo laboral y social de todos sus miembros, tanto activos como pasivos (Sede San Luis).
- Ser un sindicato representativo, vigente y sensible a las expectativas y necesidades de sus representados, respetando su pensamiento e ideología (Sede San Rafael).

- Ser un sindicato modelo e independiente para la defensa de los derechos de los trabajadores con participación activa de los miembros, basado en el respeto, colaboración y fortalecimiento de la política gremial en el trabajo diario (Sede San Rafael).
- Defender los derechos obtenidos, tanto en lo económico, como en el mejoramiento de las relaciones humanas entre compañeros y entre estos y las autoridades del organismo, en un marco de fluidez en las comunicaciones, con transparencia, honestidad y objetividad (Sede Gral. Alvear).
- Ser una institución modelo en la defensa y reivindicación de los derechos de los trabajadores a partir de la transmisión de valores de unidad, organización, transparencia, solidaridad y honestidad (Sede San Juan).
- Ser un gremio que nos oriente en la lucha activa y creciente, con corazón sólido y transparente, priorizando el bienestar del trabajador, cultivando intereses y soluciones a la problemática laboral (Sede Villa Mercedes).
- Ser una institución sólida, transparente y comprometida en la defensa y protección de los derechos de los afiliados fortaleciendo la comunicación, afianzando el respeto y consolidando el sentimiento de pertenencia (Sede San Luis).

En base a las declaraciones de Visión formuladas se presenta la declaración de Visión consensuada por todos los afiliados, la cual contempla las opiniones, deseos y valores que fueron priorizados en los talleres:

**“Consolidar a AEFIP como un sindicato de referencia para la región,
que acompaña a cada trabajador y su familia en la defensa de sus derechos,
fortaleciendo la participación y la solidaridad entre sus afiliados a través de una
gestión institucional responsable, transparente y plural, comprometida
con la democracia y la justicia social”**

A los efectos de instrumentar la Visión consensuada se trabajó en la definición de una serie de objetivos estratégicos, cada uno de los cuales representa un resultado específico que los afiliados de AEFIP esperan alcanzar a partir del seguimiento de la estrategia o Visión

definida. Los mismos, de esta forma, revelan prioridades y sientan las bases para organizar, motivar y controlar con eficiencia.

6- Objetivos estratégicos: Definición, validación y ponderación

La Visión o “estrategia madre” definida para guiar el accionar del sindicato durante el próximo decenio fue elaborada a partir de los aportes de los afiliados que participaron en los Talleres Territoriales y Sectoriales organizados en la Seccional, en los que se trabajó en la identificación y análisis de los principales condicionantes y potencialidades para la gestión sindical, los cuales fueron utilizados para la elaboración de la Visión y Objetivos Estratégicos en una segunda ronda de Talleres Territoriales y Sectoriales.

Inicialmente, y en base a los aportes de los afiliados, se definieron un total de veinticuatro objetivos estratégicos, cuatro para cada una de las dimensiones utilizadas para guiar la reflexión sobre la realidad sindical. A los efectos de acotar la cantidad de objetivos, se encomendó a los afiliados la tarea de evaluar el grado de importancia que poseía cada uno de ellos para el futuro del sindicato, utilizando para ello una Escala de Calificación con valores que van del 0 al 4, en donde la valoración cero se corresponde con un objetivo considerado “sin importancia” y cuatro con uno “extremadamente importante”.

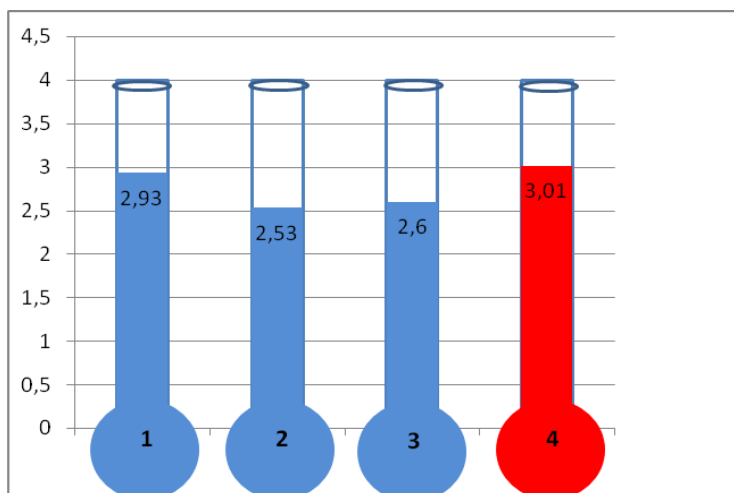
Cabe destacar que ninguno de los objetivos sometidos a evaluación fue descartado o desestimado por los afiliados, lo que demuestra que el Diagnóstico efectuado refleja fielmente el sentir de los asistentes a los talleres. En este sentido, si se toma el objetivo menos votado puede observarse que el mismo alcanzó un valor superior a 2,5 en la escala de calificación, lo que revela que aún dicho objetivo posee una valoración significativa para el conjunto de los afiliados.

A continuación se presentan los objetivos preliminares definidos para cada dimensión y la valoración obtenida por los mismos luego de promediar las calificaciones asignadas en los talleres. Como puede apreciarse en los Gráficos Termómetros elaborados, en cada dimensión destaca un objetivo específico, el cual será priorizado por las autoridades de AEFIP al momento de elaborar un Plan de Acción conducente a alcanzar el futuro deseado por los afiliados plasmado en la Declaración de Visión.

1) DIMENSION VINCULACION CON EL CONTEXTO

| Objetivos preliminares | Valoración |
|---|-------------|
| 1. Fortalecer la presencia de AEFIP en la CGT a partir de la generación de vínculos más fuertes y estables con otros sindicatos. | 2,93 |
| 2. Posicionar al sindicato como una fuente de consulta para el sector público y privado de la región en materia económica y tributaria. | 2,53 |
| 3. Brindar asesoramiento técnico a otros sindicatos. | 2,60 |
| 4. Establecer vínculos asociativos y colaborativos con instituciones políticas, sociales y gremiales de la región, a los efectos de potenciar el trabajo que realiza el sindicato . | 3,01 |

Termómetro Dimensión N° 1



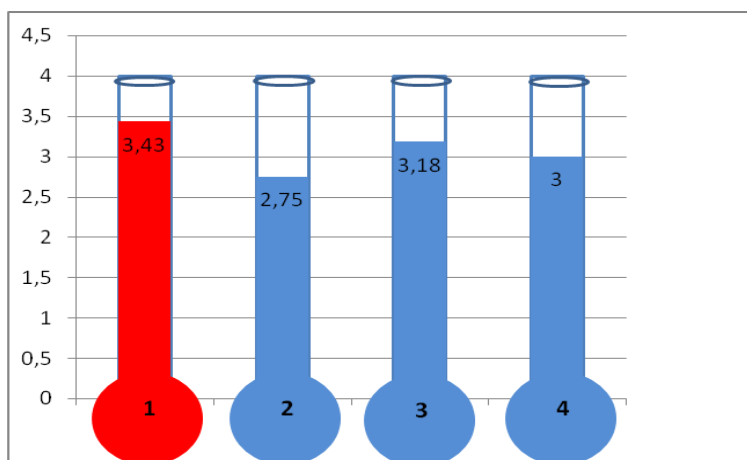
Objetivo priorizado por los afiliados:

“Establecer vínculos asociativos y colaborativos con instituciones políticas, sociales y gremiales de la región, a los efectos de potenciar el trabajo que realiza el sindicato”

2) DIMENSION HUMANA Y SOCIAL

| Objetivos preliminares | Valoración |
|---|-------------|
| 1. Promover la capacitación sindical, técnica y general de los afiliados. | 3,43 |
| 2. Organizar actividades culturales y recreativas en todas las sedes del sindicato. | 2,75 |
| 3. Difundir información clara y sencilla sobre los servicios prestados por el sindicato. | 3,18 |
| 4. Promover cambios en la política de ingreso de personal de AFIP, a los efectos de que ingrese personal en las oficinas que verdaderamente lo necesiten. | 3,0 |

Termómetro Dimensión N° 2



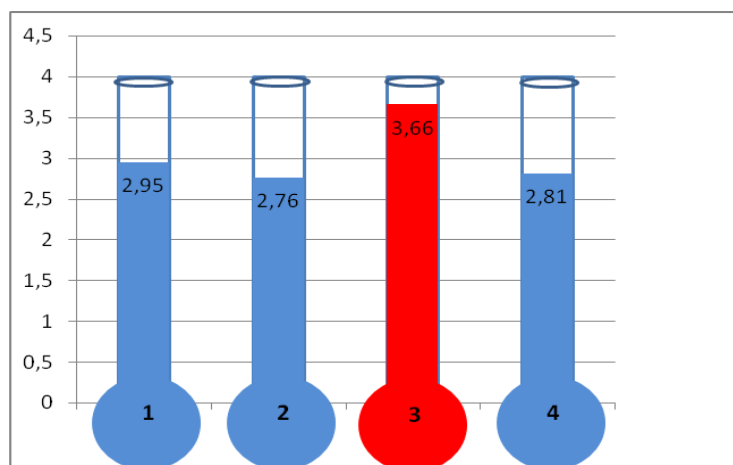
Objetivo priorizado por los afiliados:

“Promover la capacitación sindical, técnica y general de los afiliados”

3) DIMENSION POLITICO INSTITUCIONAL

| Objetivos preliminares | Valoración |
|---|-------------|
| 1. Establecer convenios con instituciones para la capacitación y recreación de los afiliados y sus familias. | 2,95 |
| 2. Promover la formación permanente de los delegados sindicales. | 2,76 |
| 3. Propiciar iniciativas tendientes a cumplir con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico AEFIP 2025. | 3,66 |
| 4. Sistematizar la información generada por la Comisión Directiva a través de comisiones de seguimiento sobre diversos temas. | 2,81 |

Termómetro Dimensión N° 3



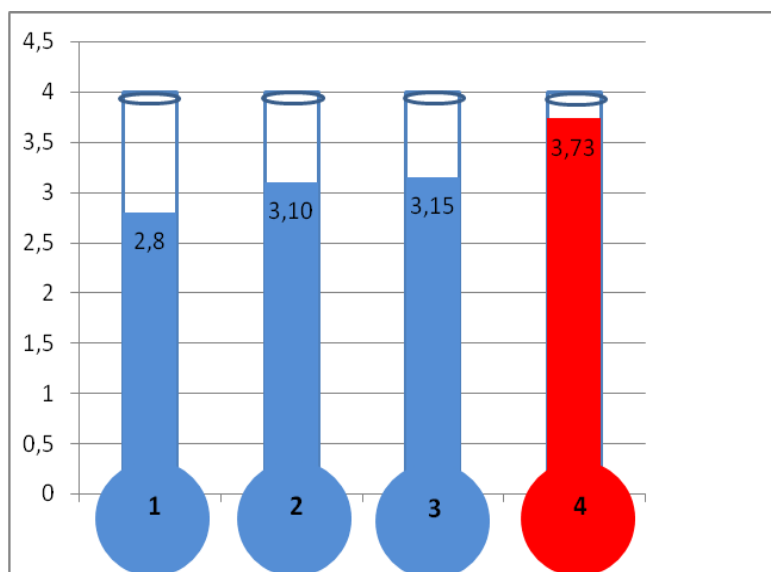
Objetivo priorizado por los afiliados:

“Propiciar iniciativas tendientes a cumplir con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico AEFIP 2025”

4) DIMENSION ECONOMICA

| Objetivos preliminares | Valoración |
|--|-------------|
| 1. Conseguir apoyo económico del Consejo Directivo Nacional y de la Mesa Nacional de AEFIP para sostener y ampliar las inversiones en infraestructura locales. | 2,80 |
| 2. Generar un sistema de apoyo económico y financiero para los afiliados. | 3,10 |
| 3. Desalentar la pérdida de afiliados por la creación de nuevos gremios a partir de un aumento de la eficiencia y eficacia de AEFIP Seccional Mendoza. | 3,15 |
| 4. Transparentar la gestión sindical a partir de la participación de los afiliados en la gestión y de la publicidad de los gastos e inversiones realizadas. | 3,73 |

Termómetro Dimensión N° 4



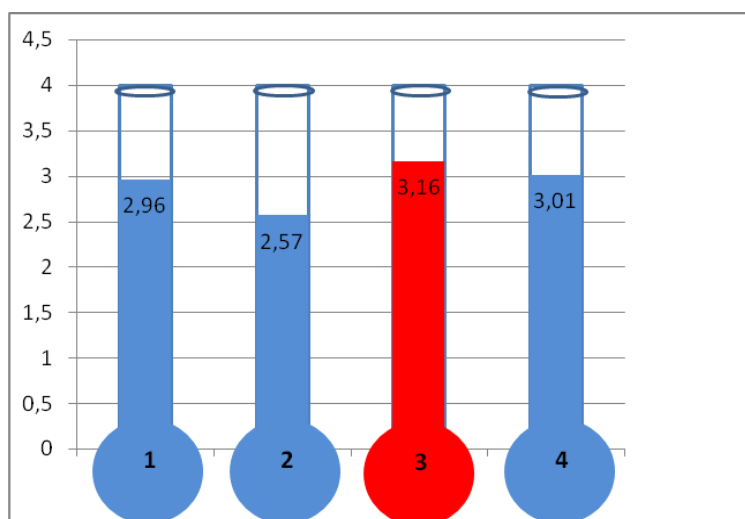
Objetivo priorizado por los afiliados:

“Transparentar la gestión sindical a partir de la participación de los afiliados en la gestión y de la publicidad de los gastos e inversiones realizadas.”

5) DIMENSION TERRITORIAL

| Objetivos preliminares | Valoración |
|--|-------------|
| 1. Fortalecer las funciones de los delegados a los efectos de facilitar el desenvolvimiento orgánico del sindicato en toda su jurisdicción | 2,96 |
| 2. Aumentar la presencia de las autoridades en el territorio. | 2,57 |
| 3. Promover mayores niveles de coordinación entre las sedes de la Seccional y entre ésta y la Mesa Nacional de AEFIP. | 3,16 |
| 4. Estimular la participación activa de los afiliados en las actividades llevadas a cabo por el sindicato. | 3,01 |

Termómetro Dimensión N° 5



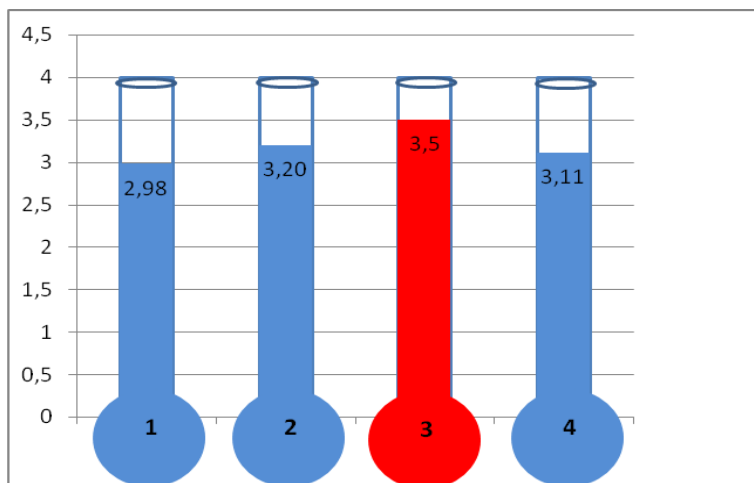
Objetivo priorizado por los afiliados:

“Promover mayores niveles de coordinación entre las sedes de la Seccional y entre ésta y la Mesa Nacional de AEFIP”

6) DIMENSION COMUNICACIONAL

| Objetivos preliminares | Valoración |
|---|-------------|
| 1. Propiciar el uso de tecnologías comunicacionales para facilitar la comunicación con los afiliados. | 2,98 |
| 2. Difundir la nueva página web del sindicato y las actas de reuniones y comunicados que emita el mismo. | 3,20 |
| 3. Formar delegados gremiales con las habilidades comunicativas necesarias y suficientes para facilitar la circulación ascendente y descendente de la información dentro del sindicato. | 3,50 |
| 4. Realizar reuniones entre la Comisión Directiva y los delegados sindicales. | 3,11 |

Termómetro Dimensión N° 6



Objetivo priorizado por los afiliados:

“Formar delegados gremiales con las habilidades comunicativas necesarias y suficientes para facilitar la circulación ascendente y descendente de la información dentro del sindicato”

7. Los desafíos de la organización.

Durante los últimos años el sindicato de AEFIP Seccional Mendoza ha logrado importantes avances en materia de ampliación de la representatividad de su conducción y de la oferta de servicios prestados a sus afiliados. No obstante lo anterior, son igualmente importantes las materias pendientes y los esfuerzos que aún deben realizarse para equiparar la situación del “centro” con el resto de los territorios que componen la Seccional en lo que respecta a la cobertura de servicios prestados, así como también en materia de comunicación y desarrollo de mecanismos que faciliten el acceso de los afiliados a la información.

Otro tema sensible es la continua presencia de las autoridades del sindicato en todas las sedes de la Región Cuyo. Como mencionamos anteriormente, la gran distancia que existe entre la sede central del sindicato y sus distintas oficinas genera también una distancia político institucional y de gestión que difícilmente pueda achicarse sin la presencia física de los integrantes de la Comisión Directiva.

Este cuadro plantea un importante desafío para el Sindicato de AEFIP, el cual debe reorientar sus prácticas actuales hacia el desarrollo de estrategias coincidentes con la Visión y objetivos definidos en el marco de un proceso de planificación estratégica que ha sido sumamente amplio, participativo y profundo en materia de análisis de la realidad gremial. Si ello no acontece, los limitantes que han sido señalados seguirán condicionando el funcionamiento del sindicato. Por el contrario, si se readecuan sus prácticas y metas hacia los objetivos definidos, focalizando su accionar en la mejora de la comunicación y en la profundización de los procesos de formación técnica y política permanente de los dirigentes, delegados y afiliados, sin duda se alcanzarán mayores niveles de armonía y unidad de acción para el desarrollo de estrategias conjuntas que redunden en beneficios para sus integrantes.

Las propuestas recogidas durante el proceso de planificación, sumadas a las recomendaciones formuladas por los integrantes de la Comisión Directiva de AEFIP y los especialistas del Centro de Estudios Sindicales y Sociales de la UNCuyo proporcionan algunas pautas claras y concretas para comenzar a transitar un camino durante el cual deberán superarse importantes retos con el fin de alcanzar los objetivos trazados.

Bibliografía:

- Ackoff, Rusell (1973). Méthodes de planification dans l'entreprise, Paris : Les Editions d'organisation
- Diagnóstico y Análisis Organizacional de la Asociación de Empleados Fiscales e Ingresos Públicos (AEFIP), Seccional Mendoza. Instituto de Capacitación Sindical Benedicto Ortiz. Enero de 2015.
- Estatuto Social de la Asociación de Empleados Fiscales e Ingresos Públicos (AEFIP). Texto ordenado según Asamblea del 03/04/2006. Disponible en: <http://www.aefipmendoza.org/estatutoaefip.pdf>
- García Pizarro, María (2007). La planificación estratégica y el arte del buen gobierno. Unión Iberoamericana de Municipalistas. Granada, España.
- Delpodio, J., Díaz, M. A. y Conti, N. (Coord.) (2011). "AFIP – Administración Federal. Memoria de la Dirección Regional Mendoza". Provincia de Mendoza, Argentina.
- Griffin R. (2010). Administración Cengage Learning. México.
- Morales, Julio (sin año). "Historia de AEFIP. 50 años de la asociación, versión fundacional". Disponible en: <http://www.aefip.org/PaginasIndex.php?Id=6>