

INAP

Serie 30 años del Consejo Federal
de la Función Pública (CoFeFuP)

ISSN 2683-9644

CUINAP | Argentina

Año 3 • 2022 | Cuadernos del INAP

**Construcción federal de capacidades
en gestión y capacitación pública**

Liliana Arriaga y Nicolás Boemo

100

Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales

CUINAP | Argentina

Construcción federal de capacidades en gestión y capacitación pública

Liliana Arriaga y Nicolás Boemo

100

Autoridades

Dr. Alberto Ángel Fernández

Presidente de la Nación

Dr. Juan Luis Manzur

Jefe de Gabinete de Ministros

Dra. Ana Gabriela Castellani

Secretaria de Gestión y Empleo Público

Lic. Mauro Emanuel Solano

Director Institucional del INAP

Índice

Prólogo	6	
Presentación	11	
1	Hacia la institucionalización de la capacitación en el Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	19
2	La experiencia rionegrina con los sistemas digitales SIGES y SIDOC de gestión de recursos humanos provinciales	40

Prólogo

El desarrollo del empleo público es una de las dimensiones de análisis de la acción estatal. El Estado operativiza sus acciones a través de sus funcionarias y funcionarios y, fundamentalmente, de sus trabajadoras y trabajadores en los diferentes niveles y áreas de intervención. Estos agentes son quienes llevan adelante las políticas públicas y participan en su coconstrucción a través de la atención a la ciudadanía y la ejecución de las políticas, los programas y los proyectos. Además, son la «cara» del Estado frente a la ciudadanía, son quienes producen y actualizan las prácticas cotidianas del Estado, quienes lo representan en su capilaridad.

Varias perspectivas destacan la relación positiva entre el nivel de desarrollo de un país y la mayor presencia del sector público. Por ejemplo, porque la especialización y expansión de las burocracias ha dado respuestas a la mayor complejidad de la vida social contemporánea expresada como demandas nuevas al Estado. El empleo público define, en gran medida, la capacidad estatal para el despliegue de sus responsabilidades, lo que implica no solo el aumento, sino también una transformación y actualización de los perfiles de los agentes.

Por otra parte, y estrechamente vinculado con lo anterior, la capacitación de las trabajadoras públicas y los trabajadores públicos es vital para mejorar la calidad de las instituciones públicas y los servicios esenciales que le brinda la ciudadanía. Fortalecer las capacidades estatales

para poner el Estado al servicio de la ciudadanía y de un proyecto de desarrollo con justicia social requiere de la construcción de redes colaborativas y comunidades de práctica que potencien el talento, la innovación y la experiencia de las trabajadoras y los trabajadores estatales en cualquiera de sus niveles.

El *Cuaderno del INAP (Cuinap)* que presentamos en esta oportunidad es el primero de una serie que incluirá otros volúmenes. Esta primera parte aborda, precisamente, las dos instancias absolutamente relevantes en cualquier administración de gobierno: el empleo público y la capacitación de sus trabajadoras y trabajadores, y le añade otro elemento insoslayable a la hora de diseñar cualquier política pública: la perspectiva federal.

La cuestión federal es uno de los ejes constitutivos y sistemáticos del trabajo de la Secretaría de Gestión y Empleo Público, que tengo el honor y la responsabilidad de conducir desde la asunción del gobierno del Dr. Alberto Fernández. Por eso, desde el inicio mismo de nuestra actuación, tomamos la decisión de fortalecer y revitalizar el Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP), incluso restituyéndole su denominación histórica.

La coordinación del espacio de encuentro Nación-provincias en materia de gestión, empleo e innovación públicas exigió (y exige) disposición metódica, concertación de medios y esfuerzos, armonización de funciones, arreglos de compatibilidad, combinaciones ordenadas y ajustes armoniosos. Algunos resultados del despliegue operativo de ese conjunto de capacidades conducentes son, sin lugar a duda, el Plan Federal de Formación y Capacitación en Gestión Pública y el Congreso Federal de Empleo Público, ambos transitando sus segundas ediciones por decisión compartida y unánime del Estado nacional y los Estados provinciales en el marco del CoFeFuP.

Los dos textos que reúne este primer volumen de la serie, de algún modo, explicitan esa relación virtuosa y son el fiel reflejo del sendero de una nueva cultura organizacional que pone de relieve al CoFeFuP como ámbito de encuentro del diálogo institucional permanente de la Nación con las provincias y de las provincias entre sí. Ámbito de encuentro que se sostiene en la participación comprometida de funcionarias y funcionarios de todo el país, la actualización de información sustantiva, el abordaje solidario de problemáticas comunes, la integración de diferentes equipos técnicos, la promoción del trabajo colaborativo, el proceso de construcción de conocimiento grupal y la búsqueda desinteresada de soluciones creativas y sostenibles en el tiempo.

Todas esas cosas que tornan apasionante el compromiso con «la cosa pública» para responder satisfactoriamente a las necesidades de la ciudadanía y poner el Estado al servicio del desarrollo del país.

Ana Castellani

Secretaria de Gestión y Empleo Público de la Nación

Construcción federal de capacidades en gestión y capacitación pública

Coordinadoras/es

Vanesa Arrúa

Licenciada en Trabajo Social y doctora en Comunicación por la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Profesora titular en la Licenciatura en Comunicación Social de la UNLP. Integra el Centro de Investigación en Comunicación y Políticas Públicas de la misma universidad. Desde 2021, es coordinadora del Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP).

Ramiro Coronel Román

Licenciado en Comunicación Social por la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Profesor adjunto e investigador de la UNLP. Coordinador técnico de la Comisión de Planificación, Evaluación y Calidad de las Políticas Públicas del Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP).

Pablo Nemiña

Director de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP).

Autoras/es

Liliana Arriaga

Contadora pública por la Universidad Nacional de La Pampa (UNLPAM) y especialista en Sindicatura por la Universidad Nacional del Comahue (UNCO). Coordinadora de la Comisión de Planificación, Evaluación y Calidad de Políticas Públicas del Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP). Secretaria de la Función Pública de la Provincia de Río Negro.

Nicolás Boemo

Director del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP), Secretaría General, Legal y Técnica, Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego AIAS. Profesor de Filosofía y Ciencias Sagradas.

Presentación

Julia Cofreces*

Los trabajos que integran este *Cuinap* presentan dos experiencias provinciales de implementación de políticas en empleo público y capacitación. Ambas recuperan los debates de la Comisión de Capacitación y Empleo Público del Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP), un espacio federal para el intercambio de prácticas, producciones, intenciones, habilidades y modalidades en la gestión de estas políticas públicas. Estos debates expresan visiones sobre la función pública, sus objetivos, los medios para alcanzarlos y los sujetos que interpela. A continuación, reflexionaremos sobre los ejes que históricamente han constituido estas visiones, en las cuales se enmarcan las experiencias de las provincias de Río Negro y de Tierra del Fuego aquí presentadas.

Reflexionar sobre la función pública implica la puesta en diálogo y tensión de distintas visiones sobre el rol del Estado en su triple dimensión política: como estructura de poder, como sistema de gestión y como productor de identidades (Vilas, 2005). En primer lugar, el Estado se define por su unidad de sentido y de propósito, que se plasma en la organización de objetivos planteados según el complejo entramado de actores sociales y políticos que componen a la sociedad. En segundo lugar, el Estado puede ser abordado desde su capacidad de gestión, es decir, por las formas y sistemas en que ejecuta modos de acción, administra recursos y gestiona las políticas en virtud de su unidad de propósito. En este sentido, como afirma Vilas:

* Coordinadora Técnica de la Comisión de Capacitación y Empleo Público del CoFeFuP.

Las capacidades de gestión estatal tienen como referencia y horizonte los objetivos de la acción política, y éstos siempre expresan, de alguna manera, los intereses, metas, aspiraciones, afinidades o antagonismos del conjunto social y de la jerarquización recíproca de sus principales actores —es decir, su estructura de poder— (2005).

En tercer lugar, la dimensión política del Estado refiere a las identidades que se construyen a través de las diversas modalidades de «nombrar» a la población y de constituir sujetos de derecho. En este sentido, «el pueblo» o «la ciudadanía» denotan identidades cargadas de sentido que condensan y sintetizan las acciones de las políticas públicas.

Recuperando esta visión de lo político del Estado como estructura de poder, como capacidad de gestión y como productor de identidades, podemos caracterizar y analizar las políticas orientadas al empleo público atendiendo tanto a su dimensión política (los lineamientos y objetivos que ordenan sus acciones) como a sus sistemas de gestión (los aspectos técnicos que configuran las distintas formas de administración y gestión del empleo público) y la identidad que se construye en ese proceso (la empleada pública y el empleado público como subjetividad).

Haciendo un recorrido histórico, podemos identificar distintas visiones que orientaron las políticas y las acciones de gestión del empleo público: el modelo racional-normativo o burocrático, la Nueva Gestión Pública (NGP) y el paradigma productivo inclusivo o político estratégico (García Delgado, 2013). El modelo racional-normativo se consolidó durante gran parte del siglo xx como la principal corriente ordenadora de la Administración Pública. Esta visión —que se sostiene sobre principios como la imparcialidad, la honestidad y el interés público— se caracteriza por la racionalización de la organización y del funcionamiento estatal. En este sentido,

distingue claramente entre actividades que obedecen a una racionalidad política (funciones de liderazgo) de aquellas que son ejecutadas por una racionalidad técnica (burocracia profesional). De esta manera, el modelo racional-normativo se orienta hacia

... una administración bajo el control formal del liderazgo político, basada en un modelo estrictamente jerárquico de burocracia, compuesto por funcionarios permanentes, neutrales y anónimos, motivados solo por el interés público, que sirven igualmente a cualquier partido gobernante, y que no contribuyen a las políticas sino simplemente administran aquellas políticas decididas por los políticos (Hughes, 2003, como se citó en Abal Medina y Cao, 2012).

El paradigma de la Nueva Gestión Pública emerge durante la década del ochenta como una crítica al modelo racional-normativo. Esta corriente tiene por objetivo adecuar la gestión de las organizaciones públicas y, específicamente, la gestión del empleo público al modelo gerencial privado, según los principios de eficacia y eficiencia (García Delgado, 2013); y bajo la idea de la preeminencia de la técnica sobre la política en el diseño e implementación de los programas de gobierno. De esta manera, la NGP se afirma sobre el supuesto de procurar resolver las «... debilidades estructurales de la gestión estatal, cuya síntesis sería el autocentramiento de la administración, el procedimentalismo, el normativismo, la ausencia de objetivos precisos, etc.» (Cormick, 2019, p. 196). En relación con sus modalidades de gestión, la NGP tiene como principales líneas de acción la flexibilización del régimen de empleo, la evaluación orientada al rendimiento, la potenciación de la función directiva, la reorganización de la función de recursos humanos y el movimiento hacia un nuevo modelo de relaciones laborales (Cormick, 2022). Por último, bajo este paradigma, el acento de la política está puesto en satisfacer a las/os ciudadanas/os, que son entendidas/os como «clientas/es» de los servicios que proveen las

instituciones públicas (Abal Medina y Cao, 2012). Por otra parte, respecto a la construcción de identidad de la/el trabajadora/or pública/o, Cormick (2022) señala el criterio de flexibilización por sobre el mérito que se traduce en la incorporación de trabajadoras/es a través de relaciones laborales precarias, que socavan el principio de estabilidad. En este sentido,

Si bien muchas de las personas que se vincularon al Estado a través de estos mecanismos informales contaban con méritos suficientes para el ejercicio de las responsabilidades encomendadas, no se aplicaba ningún procedimiento observable que legitimara su incorporación y, en muchas circunstancias, las condiciones laborales menoscaban sus méritos profesionales o de experiencia (p. 26).

El paradigma productivo-inclusivo propone un enfoque político estratégico (García Delgado, 2013) en la gestión de las políticas públicas. Construye una dimensión presente del Estado, que se constituye como un actor central para el desarrollo, la inclusión social y la reducción de las desigualdades. Este paradigma se orienta de acuerdo con tres características principales. En primer lugar, el Estado se presenta como articulador de las demandas de la sociedad desde un enfoque de derechos. En segundo lugar, hay una preeminencia de la política sobre la economía, que se expresa en el rol del Estado como regulador de las relaciones de mercado. Por último, se destaca por una separación «no estricta» entre la orientación política y su implementación técnica. En este sentido, este paradigma promueve tanto una redefinición del marco organizacional como la refundación de la cultura de lo público, que se traduce en la búsqueda del compromiso de sus funcionarias/os y trabajadoras/es. Esto implica construir una identidad laboral y dirigencial propia de lo público que «no puede asimilarse al de empresarios y trabajadores del ámbito privado ni al de los dirigentes e integrantes de organizaciones de la sociedad civil» (Bernazza, 2011, p. 12).

Los diferentes enfoques que hemos enumerado van dejando huellas y experiencias en el ámbito de la Administración Pública. Los rumbos de la acción política, en algunas ocasiones, se oponen, se tensionan, se articulan o se integran a estructuras organizacionales y modelos de gestión que persisten en el tiempo. En este sentido, las transformaciones políticas, técnicas y subjetivas en la gestión del empleo público pueden ser complejas y a largo plazo.

Uno de los principales desafíos de nuestro tiempo consiste en repensar la gestión del personal en la Administración Pública en el marco de una política de desarrollo con inclusión que se oriente al fortalecimiento de las capacidades estatales y que se base en el respeto a los agentes públicos y a las relaciones laborales. Un Estado que se concibe actor al servicio del desarrollo y de la inclusión requiere del despliegue de sus capacidades para dar respuesta a las distintas demandas, al mismo tiempo que debe contar con actores idóneos para cumplir con sus objetivos. Así, esta visión sobre el Estado sitúa y resignifica a las trabajadoras públicas y a los trabajadores públicos como sujetos que permiten la realización de las acciones estatales, y que son un factor central en la concreción de las decisiones y acciones políticas. Al mismo tiempo, las trabajadoras públicas y los trabajadores públicos cumplen un rol en tanto son «la cara visible» del Estado, quienes tienen contacto directo con la ciudadanía para dar respuesta a distintas demandas o necesidades. En este sentido, tanto la calidad del desempeño como la atención son factores que definen la legitimación social de las acciones de gobierno.

Los trabajos presentados en este *Cuinap* pueden ser abordados, entonces, según los desafíos actuales de las políticas de empleo público y de capacitación. En primer lugar, en el artículo de Nicolás Boemo (con la colaboración de Leandro Oyarzo, Verónica Pani y María Florencia Turovetz),

«Hacia la institucionalización de la capacitación en el Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur», se relata el proceso de creación del Instituto Provincial de la Administración Pública. Las autoras y los autores destacan como ejes de este proceso las motivaciones y los objetivos de la iniciativa; el análisis y el intercambio con otros institutos provinciales, como Chaco y Tucumán, y con el Instituto Nacional de la Administración Pública; la identificación y planificación de las acciones y los desafíos que estas plantean. En este sentido, podemos señalar que la implementación de esta política pública en la provincia de Tierra del Fuego tiene como objetivo principal la profesionalización del personal del sector público, y como visión la noción de un Estado presente y orientado a resolver las necesidades de la ciudadanía. En este marco, como señalan las autoras y los autores: «la profesionalización del personal en el sector público —entendida como el tránsito hacia un empleo público estable, planificado y bien calificado— constituye una base primordial para promover una mejor respuesta de los gobiernos a las demandas sociales».

A continuación, en el trabajo de Liliana Arriaga (con la colaboración de Miguel Cruz, Fabiana di Clérico, Natalia García y Antonela Mestre), «La experiencia rionegrina con los sistemas digitales SIGES y SIDOC de gestión de recursos humanos provinciales», se señala la introducción de dos sistemas integrados de administración de recursos humanos (SIGES y SIDOC) desarrollados por personal de la provincia de Río Negro. Así, en el artículo se describen las características principales, las funciones y los módulos que componen a estos sistemas. Las autoras y los autores señalan que la provincia «avanza hacia una gestión estratégica y de generación de valor en el empleo público, con el apoyo de distintos sistemas informáticos». Al respecto, es importante destacar la incorporación de tecnología y la automatización de ciertos procesos en la gestión de los recursos humanos como innovaciones orientadas a realizar los objetivos definidos por la política de empleo público.

Para finalizar, consideramos que las políticas de empleo público ocupan un lugar central en la orientación de las acciones, las herramientas de gestión y las capacidades organizacionales. En este sentido, se conciben y entrelazan constantemente con las dimensiones técnicas y presupuestarias (Cormick, 2014) que operan como factores que intervienen en las acciones vinculadas a los procedimientos de incorporación, la estabilidad laboral, el nivel y la modalidad de remuneraciones, el análisis de las dotaciones, los sistemas de gestión, la valoración del desempeño, la formación y profesionalización, la resignificación de los saberes y de las trayectorias, entre otras. Al mismo tiempo, los lineamientos políticos, en su articulación con las funciones y herramientas técnicas, inciden en la construcción y valorización de la identidad de la empleada pública y del empleado público como sujetos de derecho, en tanto son quienes sostienen con su trabajo, compromiso y espacios de diálogo, la concreción de la visión y de la acción estatal.

Referencias bibliográficas

- Abal Medina, J. M. y Cao, H. (2012). *Manual de la nueva Administración Pública argentina*. Ariel.
- Bernazza, C. y Ronis, M. (2013). Proyecto de Nación y empleo público: cuando las convicciones cuentan. *Boletín PEPP N° 56*. FLACSO.
- Bernazza, C. (2011). ¿Qué Estado necesitamos? Una gestión pública para el desarrollo con inclusión. En D. García Delgado y M. Peirano (comps.), *El modelo de desarrollo con inclusión social. La estrategia de mediano plazo*. Ciccus-IDISA-FLACSO.
- Cormick, H. (2019). Una mirada sobre el empleo público. En B. de Anchorena (comp.), *Más y mejor Estado. Una Administración Pública al servicio del Proyecto Nacional*. Instituto Patria.
- Cormick, H. (2022). La Nueva Gestión Pública. Su aplicación en los países de la OCDE y en Argentina. En B. de Anchorena y G. Badía (comps.), *Hacia una revalorización de*

la función pública. Selección de textos de Hugo Cormick. Instituto Nacional de la Administración Pública.

García Delgado, D. (2013). Estado y políticas públicas: hacia un nuevo paradigma. *Revista Estado y Políticas Públicas*, (1), 14-18.

Vilas, C. M. (24 de junio de 2005). *Pensar el Estado* [Conferencia]. Universidad Nacional de Lanús.

Hacia la institucionalización de la capacitación en el Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur

Por Nicolás Boemo*

Resumen

En marzo de 2022, el Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur (AIAS) creó el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) como una iniciativa pública enfocada en la capacitación, formación y reconversión profesional del personal del gobierno de la provincia. Todo ello en pos de la profesionalización de la carrera administrativa, la modernización administrativa y la transformación del Estado a través de acciones específicas para el personal de la organización. Siendo que se busca encarar cambios al interior del aparato público y que el impacto se refleje en el fortalecimiento de las capacidades estatales,

* Colaboradoras/es:

Mg. Leandro David Oyarzo. Dirección General de Planificación y Desarrollo de Personal. Secretaría General, Legal y Técnica. Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego AIAS.

Mg. Verónica Cecilia Pani. Dirección General de Planificación y Desarrollo de Personal. Secretaría General, Legal y Técnica. Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego AIAS.

Mg. María Florencia Turovets. Dirección General de Planificación y Desarrollo de Personal. Secretaría General, Legal y Técnica. Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego AIAS.

entendemos esta instancia como el inicio de diferentes acciones y respuestas al servicio de la sociedad y en la atención a la ciudadanía.

Entre los propósitos que motivan la materialización del IPAP se encuentran, principalmente, dotar al personal de herramientas necesarias para el ejercicio de sus funciones y la focalización en la mejora continua de la gestión y administración, en pos de responder a las necesidades de la ciudadanía.

En este trabajo de carácter federal y transversal, de coordinación y cooperación acorde a los ejes temáticos trazados en el Plan Federal de Formación y Capacitación en Gestión Pública 2020-2024, el Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego, AIAS ha iniciado un proceso de trabajo en pos de dar efectivo cumplimiento al eje 1 del Plan: «Formación para el desempeño de la Función Pública» a través del IPAP. En este artículo exploramos las características que debe asumir un instituto de la Administración Pública para el Estado provincial de Tierra del Fuego, AIAS, con miras a generar aportes positivos para dar respuesta a las necesidades de la gestión pública en la actualidad y el futuro.

Palabras clave

Capacitación, formación, carrera administrativa, fortalecimiento de capacidades, Estado moderno, empleados públicos, ciudadanía.

Abstract

In March 2022 the Government of the Province of Tierra del Fuego, Antarctica and South Atlantic Islands (AIAS) established the Provincial Institute of Public Administration (IPAP) as a public initiative focused on training, education and professional retraining of government staff in the province. All of this was done in pursuit of the professionalisation of the administrative career, administrative modernisation and the transformation

of the State through specific actions for the organisation's personnel. Given that, the aim is to bring about changes within the public apparatus and that the impact is reflected in the strengthening of state capacities, we understand this instance as the beginning of different actions and responses, at the service of society and in the attention to citizens.

Among the purposes that motivate the materialisation of the I.P.A.P., are mainly to provide staff with the necessary tools for the exercise of their functions, focusing on the continuous improvement of management and administration in order to respond to the needs of citizens.

In this federal and cross-cutting work of coordination and cooperation according to the thematic axes outlined in the Federal Plan for Training and Capacity Building in Public Management 2020-2024, the Government of the Province of Tierra del Fuego, AIAS has initiated a work process to effectively implement axis 1 of the Plan, i.e. «Training for the performance of the Public Service» through the IPAP. In this article we explore the characteristics that a Public Administration Institute for the Provincial State of Tierra del Fuego, AIAS should assume to generate positive contributions that could respond to the needs of public management at present and in the future.

Key words

Professional training, administrative career, capacity development, modern state, public administration, citizenship.

Introducción

Frente a un contexto económico y social caracterizado por permanentes cambios, por su velocidad, profundidad y complejidad, las formas tradicionales de gestionar lo público deben acompañar esas transformaciones y exigir esfuerzos de reflexión, planificación y aplicación de políticas de readaptación permanentes que puedan responder a las necesidades sociales de cada contexto.

Entre los asuntos más relevantes al respecto, podemos destacar la importancia de trabajar sobre las necesidades de adaptación y aprendizaje del personal que compone a las instituciones públicas estatales, tanto en términos individuales como colectivos, en pos de ajustar las capacidades de las personas a las necesidades de gestión y aplicación de políticas públicas de modo eficiente y justo.

La profesionalización del personal en el sector público —entendida como el tránsito hacia un empleo público estable, planificado y bien calificado— constituye una base primordial para promover una mejor respuesta de los gobiernos a las demandas sociales. De poco sirven las agendas de reforma y modernización si los gobiernos no se sustentan en una base sólida de personas competentes, motivadas y con responsabilidades bien definidas (Sanginés y Strazza, 2016).

En este sentido, entendemos que la capacitación para el trabajo se conforma como una herramienta que puede abordar diferentes aspectos y necesidades de las personas, como sus capacidades y motivaciones. Pero también de las instituciones públicas en su conjunto, que suelen resumirse en el concepto de profesionalización del Estado: la introducción,

actualización, especialización y reconversión de conocimientos, habilidades y capacidades de las personas para fortalecer al Estado provincial.

Por estas razones, la gestión actual del Gobierno de la provincia toma la decisión política de concretar el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) y, de esta manera, establece las bases para la institucionalización de la capacitación en el Estado provincial.

El establecimiento del Instituto fue pensado como una herramienta de mejora y fortalecimiento en la calidad institucional. Concretamente, el IPAP consiste en una iniciativa del Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego, AIAS destinada a desarrollar una política pública de formación centralizada con el objetivo de optimizar las potencialidades de todas/os las/os empleadas/os de la Administración Pública provincial, orientada a la calidad y la mejora continua tanto de la gestión como la administración, en pos de responder a las necesidades de la ciudadanía.

El IPAP busca constituir un espacio institucional que contribuya a la adquisición y desarrollo de herramientas para optimizar el accionar de los miembros que forman parte de la organización, que permita alcanzar sus metas y fines, ofrecer un servicio público acorde a las exigencias de calidad e incrementar la capacidad de gestión de lo público.

Dedicamos este artículo a explorar las características que debe asumir un instituto de la Administración Pública para el Estado provincial de Tierra del Fuego AIAS, con miras a generar aportes positivos para dar respuesta a las necesidades de la gestión pública en la actualidad y el futuro.

Fundamentos conceptuales

Entre los fundamentos centrales que adopta este equipo de trabajo en la etapa inicial del IPAP podemos citar a la Constitución de la Provincia de Tierra del Fuego, AIAS. En su artículo 16, dentro del capítulo II, *Derechos sociales, Del trabajador*, indica que

El trabajo es un derecho y un deber social; es el medio legítimo e indispensable para satisfacer las necesidades espirituales y materiales de la persona y de la comunidad. Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur es una Provincia fundada en el trabajo y como tal reconoce a todos sus habitantes los siguientes derechos ...

Dentro de ellos, se destaca el inciso 2 que expone el derecho «a la capacitación, al bienestar y al mejoramiento económico».

Asimismo, pueden establecerse lazos con documentos de otro orden que también son centrales para el desarrollo del IPAP. Entre ellos se destaca la Carta Iberoamericana de la Función Pública (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD] y Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas [DESA-ES], 2003) que registra, entre los criterios que inspiran sus enunciados y establecen criterios claros para comprender la capacitación al servicio del fortalecimiento institucional: «La profesionalidad de los recursos humanos al servicio de las administraciones públicas, como garantía de la mayor calidad de los servicios públicos prestados a los ciudadanos».

Por su parte, esta también hace clara alusión a las necesidades de flexibilidad de acuerdo a la dinámica del entorno que, a nuestro entender, puede ser abordado desde la capacitación: «La flexibilidad en la organización y gestión del empleo público, necesaria para adaptarse, con la mayor

agilidad posible, a las transformaciones del entorno y a las necesidades cambiantes de la sociedad».

Luego, entre los requerimientos funcionales de la función pública de la Carta, podemos destacar algunos pasajes que inspiran nuestra tarea de construcción del IPAP desde la creación de capacidades acorde a las necesidades, el desarrollo formativo del personal de acuerdo con el devenir de sus tareas y responsabilidades, y las necesidades organizacionales, a saber:

Los sistemas de función pública deben incorporar mecanismos que favorezcan y estimulen el crecimiento de las competencias de los empleados públicos, mantengan alto su valor de contribución y satisfagan en lo posible sus expectativas de progreso profesional, armonizando éstas con las necesidades de la organización.

Los empleados públicos deberán recibir la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso, para adaptarse a la evolución de las tareas, para hacer frente a déficits de rendimiento, para apoyar su crecimiento profesional y para afrontar los cambios organizativos.

La formación de los empleados públicos deberá desarrollarse mediante planes diseñados para apoyar prioridades claras de la organización, en el marco de las políticas globales, y basarse en diagnósticos fiables de necesidades. La inversión en formación debe ser objeto de evaluación, que se extenderá a la apreciación de los aprendizajes producidos, la satisfacción de los participantes, la relación entre resultados y costos y el impacto sobre el rendimiento de las personas en sus puestos de trabajo (CLAD y DESA-ES, 2003).

Por su parte, estos enunciados tienen vinculación directa con algunas metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos dentro

de la Agenda 2030 de la Asamblea General de las Naciones Unidas (2015). Entre ellos, se destacan los siguientes:

- ODS 4: «Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos».
- ODS 8: «Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos».
- ODS 16: «Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas».

Dentro del ODS 4, podemos destacar tres metas específicas a nuestros fines:

- Meta 4.3: «De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria».
- Meta 4.4: «De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento».
- Meta 4.5: «De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad».

Respecto del ODS 8, en el sitio web de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se expresa que

El Objetivo 8 de la Agenda 2030 insta a promover un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el pleno empleo productivo y el trabajo

decente, y será un ámbito de actuación fundamental para la OIT y sus mandantes. Además, otros aspectos clave del trabajo decente están ampliamente presentes en las metas de muchos de los otros 16 objetivos de la nueva visión de desarrollo de las Naciones Unidas.

Aquí nos detenemos para destacar la *igualdad de oportunidades* como uno de los conceptos clave para entender al trabajo decente, desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo (2022). Al respecto, encontramos que

El trabajo decente sintetiza las aspiraciones de las personas durante su vida laboral. Significa la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres.

Así, también destacamos el Objetivo 16 y, específicamente a nuestros fines, su «Meta 16.6: Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas», como marco general para el desarrollo de cualquier política pública de calidad.

Por último, destacamos los conceptos de *modernización e innovación de Estado* como dos nociones transversales a toda política pública que tenga en cuenta a las personas que componen las instituciones públicas (Krieger, 2009). *Modernización e innovación de Estado* entendidos como principios guía que no necesariamente hagan eje en la digitalización o automatización de los procesos, sino en la innovación de las formas de organización del trabajo para un Estado más eficiente que dé cuenta de las necesidades sociales de su contexto y pueda responder de manera justa y oportuna.

Antecedentes normativos

1 En Tierra del Fuego, AIAS

Si bien podríamos afirmar que hasta 1991, año de la provincialización de Tierra del Fuego, AIAS, el INAP tuvo incidencia en términos de políticas de capacitación en nuestro —entonces— territorio, pasaron aproximadamente 25 años desde este hito para observar una política pública provincial explícita tendiente a institucionalizar la capacitación de las/os empleadas/os públicas/os de la Administración central de nuestra provincia. Recién en 2016 se instrumenta la Escuela Superior para la Conducción y Alta Dirección del Estado Provincial (ESCADE), abocada al mejoramiento y fortalecimiento continuo de las capacidades del Estado provincial mediante actividades programadas y sistemáticas que tengan por objetivos la capacitación de los agentes de la Administración Pública provincial.

Siguiendo la línea temporal, a partir de 2020 la Subsecretaría de Gestión y Empleo Público (SGyEP) participa activamente de la Comisión de Empleo Público y Capacitación del Consejo Federal de la Función Pública (CoFeFuP) y difunde actividades de capacitación a través del INAP para la Administración Pública central de nuestra provincia, entre otras tareas vinculadas a la capacitación.

En 2021, la SGyEP continúa participando en la Comisión de Empleo Público y Capacitación y difundiendo las actividades de capacitación a través de INAP. Asimismo, da comienzo a la planificación, organización y dictado del Curso de Introducción a la Administración Pública para ingresantes a planta permanente de la Administración Pública central, en vistas de la necesidad concreta de estas personas. Durante este período, también

comienza la discusión interna con miras a profundizar la institucionalización de la capacitación para el personal dependiente.

2 En otras jurisdicciones de nuestro país

Como antecedente de obligatoria mención y referencia principal hemos tomado, a nivel estructural, organizativo y funcional, al Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP).

Según nuestras observaciones iniciales, que luego fueron ordenadas y analizadas por Sabatto (2022), la experiencia del INAP y otros institutos similares de nivel provincial de nuestro país coinciden en organizar la estructura y las funciones de sus instituciones en al menos cuatro ejes funcionales, los cuales muestran distintos desarrollos de acuerdo con las necesidades específicas de cada jurisdicción. A nuestros fines, podemos sintetizar esta organización en tres pilares, a saber:

- *Capacitación y formación*: para los agentes públicos, con el fin de mejorar el desempeño, generar y compartir nuevos conocimientos, actualizar, incentivar, refuncionalizar, y ajustar las necesidades estatales y las capacidades del personal.
- *Institucional*: fortalecimiento de las capacidades institucionales del Estado.
- *Ciudadanas/os*: la capacitación orientada a mejorar el desempeño del personal tiene impacto positivo en la atención a la ciudadanía, la resolución de sus problemas y en la aplicación de toda política pública.

Asimismo, desde la Dirección General de Planificación y Desarrollo de Personal, dependiente de la SGyEP, se han mantenido reuniones con referentes de IPAP de las provincias de Chaco y Tucumán, en donde se ha

recabado información relacionada con la creación, normativa, organización, presupuesto y propuestas de capacitación, entre otros temas.

Contexto/diagnóstico

La relevancia de la capacitación como herramienta de cambio para la provincia de Tierra del Fuego, AIAS tiene como fundamento la necesidad del Estado provincial de comenzar a desarrollar estratégicamente los conocimientos, habilidades y capacidades del personal en pos de fortalecer su gestión y administración. Un paso fundamental y necesario, pero no suficiente, es la conformación de un sector del Estado provincial que centralice de forma integral y transversal una política de formación y capacitación destinada a su personal.

Si bien en la actualidad se observan diversas actividades de capacitación diseñadas y adecuadas para dar respuesta a requerimientos específicos de cada ministerio o secretaría de Estado, podemos advertir una serie de debilidades que creemos conveniente abordar desde la perspectiva de las capacitaciones en sí mismas, desde lo institucional y desde la vinculación del Estado con la sociedad en la que se inserta. Así, podemos afirmar que estas observaciones se conforman como el núcleo central que justifica el actual proceso de institucionalización de la capacitación en nuestra provincia.

Respecto de la capacitación, se observan actividades organizadas desde cada ministerio o secretaría de Estado, aunque carecen de una clara articulación entre ellos. Por tal motivo, si bien las actividades muestran el abordaje de una gran variedad de temáticas, estas tienden a enfocarse en necesidades específicas y puntuales, relacionadas con el contexto de cada jurisdicción, de manera que dan respuesta a una necesidad concreta.

Por otra parte, las actividades no registran una proyección clara respecto a su distribución geográfica o una planificación estratégica más amplia en términos temporales, temáticos o de desarrollo del personal, dando oportunidades a que los agentes diseñen trayectorias de formación y crecimiento laboral.

En este sentido, creemos que el IPAP debe trabajar en la planificación estratégica de la capacitación para generar mayor vinculación y alineación de los contenidos con una política estratégica de formación del personal y/o de desarrollo y fortalecimientos de las capacidades estatales, y así aportar a un desarrollo más eficiente de los planes de gobierno en cada gestión.

En otro plano, aunque con fuerte interacción con los otros aspectos presentados, se observa una falta de vinculación de la evolución de las capacidades del personal con su carrera laboral, tanto desde el punto de vista de su desempeño como de sus movimientos escalafonarios, los que suelen conformar los diferentes trayectos de carrera administrativa. Este aspecto es muy complejo y debe ser abordado también desde el punto de vista institucional de la carrera administrativa del personal, que en la actualidad se rige por normas producidas en un contexto completamente diferente al local y actual, tanto en términos políticos como del sector del Estado que pretende regular.

Si bien nuestra provincia registra una variedad de modificaciones y reglamentaciones locales referidas al Régimen de Empleo Público y a la aplicación del Régimen Escalafonario, no se observan hasta la actualidad reglamentaciones vinculadas a la capacitación del personal o con su desempeño y su carrera administrativa. Concretamente, no se establecen incentivos concretos para la capacitación, tanto desde el punto de vista del desempeño o como requisito necesario para el progreso o movilidad

escalafonaria. Sin correr el eje de la discusión respecto a la capacitación y su relevancia institucional, entendemos que esta debe presentar vinculaciones que generen incentivos concretos para el personal, más allá de los contenidos que pueda abordar la capacitación.

Por su parte, desde la perspectiva institucional, se observa una debilidad general vinculada a la capacitación, formación, actualización y recalcificación del personal. Las experiencias de nuestra provincia en materia de capacitación se han caracterizado por su falta de vinculación entre sí y para con las necesidades del personal y las necesidades de gestión más amplias. Esto puede explicarse por la relativamente reciente implementación de organismos que abordan la capacitación como una necesidad organizacional y su escaso desarrollo. Ejemplo de ello es la falta de procedimientos generales vinculados a la capacitación que presenten un marco general de planificación, desarrollo, evaluación certificación, registro y demás aspectos de la capacitación.

Por último, aunque tan relevante como lo expuesto hasta aquí, desde la perspectiva de la vinculación del Estado provincial con la sociedad entendemos que, sin una política de capacitación estratégica estable con perspectivas de largo plazo y orientada a las necesidades del personal y de gestión y administración, difícilmente el Estado provincial pueda dar cuenta y abordar de manera justa y oportuna las necesidades sociales de cada contexto.

Descripción de la propuesta

Como se ha mencionado al inicio del documento, el Instituto Provincial de la Administración Pública se conforma como una iniciativa orientada a mejorar la calidad de la gestión pública con el fin de optimizar las potencialidades

de todo el personal de la Administración Pública provincial. Este plan de acción se basa en el fortalecimiento y el mejoramiento de las capacidades institucionales en pos de consolidar una Administración Pública eficiente y efectiva al servicio de la comunidad. Al respecto, Enrique señala que la creación del IPAP refuerza la institucionalización de la capacitación de los agentes públicos (2022, p. 36).

A partir de esa premisa, entendemos que la *misión* del IPAP es brindar capacitación para y en el trabajo público, y proporcionar conocimientos, habilidades y destrezas que contribuyan a una mejora de la gestión pública, a la satisfacción de las/os empleadas/os públicas/os en pos de las exigencias y necesidades del Estado provincial y la ciudadanía. Luego, su *visión* es ser, dentro del ámbito provincial, una institución pública que brinde herramientas, a través de la formación y capacitación a las/os empleadas/os estatales con el fin de proporcionar un manejo eficaz, eficiente, transparente y adecuado de la administración y la gestión pública a la altura de las exigencias de un Estado moderno.

A partir de esta definición de *misión* y *visión*, creemos importante dar relevancia a una serie de valores que deben guiar la práctica de aquí en más, a saber:

- Profesionalismo para el desempeño de forma correcta y efectiva en el ámbito laboral, basado en un comportamiento ético y moral.
- Honestidad y transparencia en la gestión cotidiana.
- Mejorar y elevar la prestación del servicio a partir de la capacitación como herramienta de cambio y no como un fin mismo.
- Compromiso para responder a los fundamentos educativos.
- Inclusión para la igualdad de oportunidades.

El Instituto se encuentra bajo la órbita de la Secretaría General, Legal y Técnica a partir de que en el marco de la Ley de Ministerios actual se establece entre las competencias y atribuciones de la Secretaría General, Legal y Técnica:

Asistir al titular del Poder Ejecutivo en la formulación del plan estratégico de modernización administrativa para la modernización del Estado, (...) propiciar la profesionalización de la carrera administrativa, (...) la formulación del Plan estratégico de modernización administrativa para la transformación del Estado, (...) asistir a las áreas de gobierno en el proceso de modernización administrativa a partir del desarrollo, implementación y monitoreo de sistemas y prácticas centrales.

Por su parte, como objetivo general de esta propuesta se busca institucionalizar un espacio de capacitación, formación y acceso al conocimiento para el desarrollo de capacidades, aptitudes y habilidades del personal que compone la Administración pública Provincial, en función de dotarlo con las herramientas necesarias para el ejercicio de sus funciones. Para ello, se propone un plan de acción con metas concretas a partir de los objetivos específicos que se detallan a continuación:

- Planificar, coordinar e implementar una política pública de formación y capacitación de calidad para todas/os las/os integrantes del Estado provincial.
- Fortalecer las capacidades institucionales de la Administración Pública en pos de mejorar la respuesta a las necesidades sociales de la provincia.
- Generar condiciones de igualdad de oportunidades enfocadas en fortalecer el desarrollo del personal y brindar condiciones de capacitación para desempeñarse en la tarea cotidiana y la planificación estratégica del Estado.

- Conformar un equipo técnico multidisciplinario para llevar adelante las acciones de implementación y consolidación.

El cumplimiento de los objetivos implica un proceso de mejora continua y permanente a largo plazo. A su vez, en el corto/mediano plazo, los efectos esperados serían:

- Institucionalizar la política de capacitación para optimizar las potencialidades de todas/os las/os empleadas/os de la Administración Pública provincial.
- Planificación estratégica con base en las capacidades necesarias para mejorar la respuesta a las necesidades sociales.
- Fomentar verdaderas condiciones de igualdad de oportunidades y brindar herramientas para desempeñarse en los distintos ámbitos del sector público.
- Institucionalización de un espacio que dé permanente acceso al conocimiento.

En esta primera etapa se ha trabajado sobre la estructura organizacional y funcional con sus respectivas misiones y funciones, la cual se desprende de la estructura política actual del gobierno provincial.

Desafíos

A través de la consecución de los objetivos del presente Plan, se busca jerarquizar el sistema de capacitación en el sector público, fortalecer las capacidades estatales, elevar la calidad de la prestación del servicio y brindar mejores respuestas a los requerimientos de la ciudadanía. La capacitación tiende a facilitar la adquisición de nuevos conocimientos,

competencias y habilidades. A su vez, brinda oportunidades de progreso y realización personal, aumento de la profesionalización laboral, y por último, fomenta la adaptación, motivación e integración del agente en la generación del aprendizaje y poder vincularse y desempeñarse en la carrera administrativa de la función pública y en el puesto laboral donde se desempeñe de manera idónea.

Resulta relevante mencionar el aporte significativo de esta iniciativa como un instrumento de transformación y evolución de la institución y del personal, cuyo impacto se verá reflejado en el «quehacer» cotidiano de las/os empleadas/os públicas/os y en el abordaje de las necesidades sociales.

Desde la perspectiva de las necesidades del personal destacamos:

- Nuevos conocimientos, competencias y habilidades que brindan oportunidades de progreso y realización personal.
- Mayores oportunidades de profesionalización laboral.
- Fomentar la adaptación, motivación e integración de las/os empleadas/os públicas/os en la generación del aprendizaje, y poder vincularse y desempeñarse en la carrera administrativa de la función pública y en el puesto laboral donde se desempeñe de manera idónea.

En términos institucionales destacamos:

- Jerarquizar el sistema de capacitación en el sector público.
- Fortalecimiento de las capacidades institucionales; la capacitación tiende a elevar la calidad de la prestación del servicio y brindar mejores respuestas a los requerimientos de la ciudadanía.

- Generar un impacto desde la capacitación tanto a nivel individual como grupal de las/os empleadas/os públicas/os para incrementar el desempeño de manera más productiva, eficaz y eficiente, y la calidad de imagen en la sociedad.
- Disponer de un marco normativo de consenso y colaboración interorganizacional en donde se designe una/un Coordinadora/or Técnica/o de Capacitación (CTC). Tal figura actuará como referente de cada ministerio y secretaría de Estado.

En términos organizativos, pensando en el futuro cercano, también es importante plantear los desafíos propios de una etapa de implementación del Instituto. Al respecto, observamos relevante la definición respecto de los roles que debe asumir el IPAP —rector y/o efector—, la estrategia de centralización y/o desconcentración de responsabilidades —en la que toma relevancia la figura del CTC¹, por ejemplo—, la estrategia de comunicación y difusión de las actividades del Instituto —portal web, redes sociales e interacción con referentes, entre otros— y la estrategia de modalidades de capacitación, sobre todo, por la relevancia de la modalidad virtual y sus variantes con la modalidad presencial.

Por último, entendemos que el desarrollo de la capacitación de forma estratégica también da visibilidad al desarrollo del personal y su vinculación con el Régimen de la Función Pública y Escalafonario vigente, y la necesidad de trabajar en ese asunto para que también pueda dar cuenta de la necesidad de contar con un ordenamiento general para el contexto actual, con miras al futuro. Cuestión no menor, si pretendemos una capacitación que no solo genere aportes a las capacidades del personal para abordar sus tareas de forma adecuada, sino que sienta las bases para poner en el

1 Para un análisis del rol de los CTC en la APN, ver Enrique (2021).

centro del debate la vocación de servicio público, como valor fundamental del trabajo en el estado provincial.

Referencias bibliográficas

- Asamblea General de las Naciones Unidas (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo y Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003.
- Enrique, A. (2021). La gestión de la capacitación en los organismos de la Administración Pública nacional: un abordaje desde la perspectiva de los/las Coordinadores/as Técnicos de Capacitación. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 2(54). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/232>
- Enrique, A. (2022). La capacitación en el empleo público provincial. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 3(82). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/262>
- Krieger, M. (2009) *Los desafíos de cambio en la Administración Pública Argentina*. Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública. <https://aaeap.org.ar/ponencias/los-desafios-de-cambio-en-la-administracion-publica-argentina/>
- Miranda Castillo, R. (2008). *Teoría organizacional*. Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Sabatto, D. (2022). Capacitar en un país federal. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 3(88). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/279>
- Sanginés, M. y Strazza, L. (2016). Profesionalización de la función pública en los estados de México. *Revista Iberoamericana de Gobierno Local*, (10).

Fuentes

Decreto 137 de 2016 [Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur]. Por el cual se crea la Escuela Superior para la Conducción y Alta Dirección del Estado Provincial. 26 de enero de 2016.

Decreto 703 de 2022 [Gobierno de la Provincia de Río Negro]. Por el cual se incorpora a partir de la fecha del presente a la Planta Permanente de la Administración Pública Provincial a agentes que cumplen funciones en Ministerio de Turismo y Deporte de la Provincia de Río Negro. 28 de junio de 2022.

Ley 20.173 de 1973. Instituto Nacional de la Administración Pública. 22 de febrero de 1973.
Ley Provincial 1301 de 2019. Ley de Ministerios. 17 de diciembre de 2019.

Organización Internacional del Trabajo (2022). *Trabajo decente*. <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-es/index.htm>

2

La experiencia rionegrina con los sistemas digitales SIGES y SIDOC de gestión de recursos humanos provinciales

Por Liliana Arriaga*

Resumen

En el siguiente artículo se propone desarrollar la experiencia rionegrina en el avance hacia una implementación plena de sistemas que automatizan una serie de tareas, tanto en la Función Pública provincial como en las áreas de recursos humanos de cada jurisdicción y en los distintos niveles de gobierno. Los dos grandes sistemas de recursos humanos provinciales a los que haremos referencia son SIGES y SIDOC, ambos desarrollados por personal de la provincia y, en el caso del primero, a través de una empresa provincial de tecnología.

Palabras clave

Sistema, recursos humanos, capacitación, modernización.

* Colaboradoras/es:

Miguel Cruz. Ministerio de Educación y Derechos Humanos.

Fabiana di Clérico. ALTEC S.E.

Natalia García, Antonela Mestre y Celeste López Arriaga. Ministerio de Economía.

Abstract

This paper seeks to develop the experience of the province of Río Negro in moving towards the full implementation of systems that automate a series of tasks, both in the provincial Civil Service and in the human resources areas of each jurisdiction and at the different levels of government. The two major provincial human resources systems to which we will refer are SIGES and SIDOC, both developed by staff of the province and, in the case of the former, through a subnational technology enterprise.

Key words

System, human resources, job training, modernization.

Introducción

El activo más valioso de la Administración Pública son las personas que trabajan en ella. Es por esto que la provincia de Río Negro avanza hacia una gestión estratégica y de generación de valor en el empleo público, con el apoyo de distintos sistemas informáticos.

En este sentido, se desarrollaron e implementaron distintos sistemas y plataformas que automatizan una serie de tareas, tanto en la Función Pública provincial como en las áreas de recursos humanos de cada jurisdicción y en los distintos niveles de gobierno. Con el avance hacia una implementación plena de los sistemas o su ampliación según el caso, se podrá dedicar más tiempo a actividades estratégicas en la administración del personal.

Los dos grandes sistemas a los que haremos referencia son SIGES y SIDOC, ambos desarrollados por personal de la provincia. En el caso de SIGES, su desarrollo fue a través de la empresa rionegrina de tecnología

ALTEC S.E., con un trabajo en conjunto con la Función Pública. El SIDOC fue creado íntegramente por el área de Sistemas del Ministerio de Educación y Derechos Humanos.

Por un lado, SIGES está previsto para ser aplicado a una planta activa actual de 33.916 empleadas/os, incluido el personal del escalafón general (Ley 1844), de salud (Ley 1904), de la Policía (Ley 679) y del Servicio Penitenciario (Ley 5185). Por su parte, SIDOC abarca a la totalidad del personal docente de la provincia de Río Negro que comprende a 26.999 agentes.

Estos sistemas aumentan la seguridad, la transparencia y la agilidad de la gestión de los trámites administrativos relativos al capital humano, al mismo tiempo que permiten a cada agente acceder a la información completa de su legajo personal digitalizada, en forma segura y al momento en que esta sea generada, desde cualquier dispositivo.

El Ministerio de Educación y Derechos Humanos fue pionero en la implementación de sistemas digitales en las áreas de recursos humanos. En agosto de 2017, aprobó el sistema integrado ComunicaRNos para la solicitud de licencias por motivos de salud para todas/os las/os docentes provinciales, a través de la Resolución 3305 del Consejo Provincial de Educación.

En 2018, la provincia de Río Negro, mediante el Decreto 19, aprobó el Plan de Modernización del Estado, siguiendo la tendencia de digitalización y despapelización que se venía desarrollando. Con ejes en *gobierno digital* y *modernización administrativa*, y *gestión de recursos humanos*, el plan tiene como objetivos incorporar nuevos sistemas y aprovechar iniciativas ya implementadas que permitan encontrar soluciones transversales de administración.

El Ministerio de Economía dispuso la implementación gradual del SIGES en las distintas jurisdicciones a través de la Resolución 83 de 2020, siguiendo los lineamientos establecidos por la Provincia. En octubre de 2020, resolvió la utilización obligatoria del recibo digital para todo el personal comprendido en SIGES, mediante la Resolución 429.

Plataforma de capacitación IPAP

La capacitación en el uso del sistema SIGES para las áreas de recursos humanos es un proceso que se continúa realizando en conjunto, por las áreas involucradas a través de la plataforma del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP).

Se creó un aula virtual para la capacitación de cientos de personas que trabajan en las áreas de Recursos Humanos, para trabajar en la utilización de las múltiples funcionalidades del Sistema y profundizar su uso.

La capacitación es coordinada en conjunto por agentes de la Función Pública rionegrina y de la empresa que realizó el desarrollo, ALTEC, y está destinada a todas las áreas de recursos humanos que componen la Administración Pública provincial.

Sistema de Gestión en Recursos Humanos (SIGES)

Las principales funcionalidades de SIGES son mejorar la gestión de los recursos humanos disponibles, llevar un control exhaustivo del personal y generar información para la toma de decisiones, una necesidad importante a nivel gerencial.

El sistema SIGES tiene la capacidad de brindar información precisa en materia de RRHH, herramientas de análisis para generar informes y estadísticas que permitan la evaluación dinámica de la gestión, el cruce de datos y elaboración de simulaciones.

Con su plena implementación en las distintas jurisdicciones de la Administración Pública rionegrina, se iniciará una nueva etapa de máximo aprovechamiento de las capacidades, calificaciones y disponibilidad del capital humano, como también posibilitará la identificación de perfiles que puedan desempeñarse en puestos críticos.

Es un sistema integral fundamentado en conceptos básicos de gestión de RRHH que plantea el trabajo en diferentes módulos. A continuación, se describen los principales.

Estructura organizativa

La estructura organizativa es la «piedra angular» dentro de la Administración Pública, pues es la herramienta que nos permite determinar y delimitar áreas de trabajo, jerarquías, organizaciones. Asimismo, es la herramienta que permite descentralizar las funciones dentro de la organización. La estructura organizativa se refiere al andamiaje jerárquico que permite definir el reparto interno de roles, conocer el funcionamiento de la organización desde las distintas unidades organizativas que lo conforman, como también así los puestos de trabajo necesarios en cada unidad, y las asignaciones jerárquicas y de autoridad.

Administrar en forma dinámica la estructura organizativa implica establecer cuáles son las áreas en que se divide la responsabilidad definida en los esquemas de división técnica del trabajo, la delegación de responsabilidad

y las jerarquías y niveles de autoridad. De esta manera, se definen las Unidades organizativas, representadas en un organigrama.

SIGES permite la determinación de la estructura organizativa del Poder Ejecutivo provincial, de manera que permite identificar las distintas organizaciones (ministerios, secretarías de Estado, secretarías) y cómo estas se conforman.

En las unidades organizativas se ubican y definen los diferentes puestos de trabajo necesarios para cumplir las metas de cada unidad. Un *puesto de trabajo* es un lugar definido para cumplir determinada función, actividad o suma de tareas, que puede ser ocupado por solo una persona por vez. Cada puesto está asociado a un *perfil profesional*, que describe conocimientos y capacidades necesarias para el desempeño en ese puesto. La suma de puestos de trabajo de una unidad organizativa determina la conformación de la organización, es decir, la estructura organizativa.

Esta información permite cruzar datos de presupuestos, efectuar un seguimiento del recurso humano, prever, monitorear y planificar nuevos escenarios, y realizar, así, una administración más eficiente de recursos.

Legajo digital

Toda la información relativa a las personas se concentra en el legajo digital. Cada agente de la Administración Pública de la provincia de Río Negro tiene acceso a Mi Legajo, donde con su usuario y contraseña puede acceder a fin de mantener actualizada toda su información personal, salarial y laboral.

Allí están los datos personales (domicilio actualizado, estado civil, hijas/os a cargo u otras/os familiares a cargo), la antigüedad, las capacitaciones,

afiliaciones, deducciones sobre ganancias y cualquier otra deducción que pueda operar sobre los haberes de los agentes (como cuotas alimentarias o embargos). También contiene la información sobre el servicio y carrera administrativa del agente público.

Actualmente, se incluyó dentro de las funcionalidades todo lo relativo al estado de vacunación COVID-19 para poder determinar los tipos de licencia y cantidad de días según el estado de inoculación. Asimismo, está prevista la notificación electrónica al agente, ya que este sitio es de uso personal y exclusivo, con clave que la misma persona genera y valida.

Desde este módulo pueden generarse informes sobre cantidad de empleadas/os en condiciones de jubilarse, de antigüedad, por tipo de título, con asignaciones familiares, cuotas alimentarias, embargos, afiliaciones y cualquier otra información obrante en el legajo digital.

En suma, SIGES, a partir de este módulo, permite la vinculación de toda la información sobre los agentes públicos, verbigracia, aquellas licencias solicitadas por la/el trabajadora/or de la Administración Pública impactan directamente en el régimen de asistencia.

Servicios laborales y carrera administrativa

El módulo de *Servicio y Carrera administrativa* permite realizar el seguimiento de todos los servicios de un agente por tipo y agrupamiento, sean estos permanentes y transitorios por organismo y en su totalidad. Los servicios activos en el período se toman como base para la liquidación de haberes y/o adicionales.

El servicio está vinculado a un puesto de trabajo, que puede ser principal o secundario. Al servicio principal está vinculada la totalidad de la carrera administrativa del agente público: la antigüedad, las promociones automáticas y todo lo relativo a la estabilidad. El servicio secundario, generalmente, se vincula a un servicio que bien puede realizarse en paralelo como ser la docencia o un servicio que no genera carrera administrativa, como puede ser un cargo de funcionaria/o pública/o.

El servicio, que a su vez se encuentra en estado principal, es aquel que va a determinar la liquidación de haberes. Desde este módulo pueden generarse informes sobre personal en condiciones de ascender por rango de categorías y nómina, entre otros. Permite también realizar un relevamiento de los servicios principales y secundarios.

Registración horaria y el control de asistencia

A partir de la información de los relojes digitales o con la posibilidad de la fichada virtual a través de Mi Legajo para quienes estén autorizadas/os al trabajo remoto, se registra la asistencia. Luego, esta información es cruzada con los horarios y turnos (normales o rotativos) y se genera el registro diario de asistencia, que también se relaciona con la información autorizada desde el módulo de licencias.

Este módulo es un claro ejemplo de la interrelación que demuestra el sistema. Así, por ejemplo, el registro de asistencia toma los datos del reloj fichador o de la fichada virtual como así también de la información cargada por el propio agente en Mi Legajo sobre razones de salud o atención familiar.

Administración de licencias y ausencias

Se gestiona la información con autorización y dictamen del régimen de licencias correspondiente a cada régimen laboral cargado en el sistema. A su vez, interactúa con el módulo de asistencia.

Se incorporó un apartado para tratar las licencias por casos de COVID-19 que interactúa con la información del registro de inoculación del legajo digital. Este apartado prevé no solo la posibilidad de solicitar las licencias propias de COVID-19, sino que también las vincula según el estado de inoculación del agente.

Juntas médicas

Desde el módulo de *Juntas médicas* se permite una interacción constante entre el agente público que se encuentra usufructuando una licencia por razones de salud, el área de Recursos Humanos y el sistema de Juntas Médicas como órgano de contralor en la materia.

El sistema prevé la posibilidad que, ante la extensión de una licencia de salud más allá del plazo previsto como afecciones de corto tratamiento (treinta días), tome intervención en forma directa la Junta Médica de la localidad. De este modo, el módulo permite visualizar cuando un agente fue auditado por el Cuerpo Médico local, acceder al dictamen médico, al tipo de licencia otorgada y determinar, así, si la misma se encuentra o no vigente.

Ello conlleva, en consecuencia, a un mayor control por parte de las distintas áreas de recursos humanos, quienes podrán ver en forma automática el

estado de la licencia usufrutuada por el agente a fin de poder determinar la justificación o no de la inasistencia.

Liquidación de haberes a partir de pasos secuenciales que actúan sobre diferentes módulos

La liquidación trabaja con los servicios en estado activo para el período y la información del legajo digital referente a antigüedad, titulaciones, familia, afiliaciones, cuotas alimentarias y embargos, etc. Excepcionalmente, para el caso de liquidaciones complementarias o finales se pueden incluir servicios en baja.

- **MÓDULO DE PARAMETRIZACIÓN:** administra en forma general para cada régimen, los parámetros a utilizar en la liquidación referentes a escalas, cálculo de cada concepto, acumuladores, topes, etc.
- **MÓDULO DE LIQUIDACIÓN:** descentralizado por organismo permite preliquidar y liquidar los servicios activos de las diferentes órdenes de pago del organismo según el régimen laboral, la parametrización, y la información obrante en el legajo, tantas veces como sea necesario hasta que se determine el cierre de la liquidación previa autorización de la Secretaría de la Función Pública, que realiza los controles pertinentes, con la generación de toda la información necesaria para tramitar el expediente de pago.
- **MÓDULO DE REGISTRACIÓN PRESUPUESTARIA Y FINANCIERA RELACIONADO AL SISTEMA SAFYC (SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y CONTROL INTERNO PROVINCIAL):** se determinan las imputaciones correspondientes en función de la estructura presupuestaria informada para cada servicio y se genera su actualización automática (vía web service) en el sistema de administración financiera provincial SAFYC.

- **GENERACIÓN DE RECIBOS Y SALIDAS IMPRESAS:** una vez aprobada la afectación presupuestaria y ordenado el pago vía Tesorería General se habilita la generación de recibos y otros informes de liquidación.
- **GENERACIÓN DE ARCHIVOS DE INTERCAMBIO CON OTROS SISTEMAS (AFIP, ANSES, ETC):** al momento del cierre de liquidación se generan los archivos de intercambio con otros sistemas y se historiza la información para habilitar el próximo proceso.

Histórico de información, servicios y liquidaciones

Es un módulo de exportación de la información histórica para certificaciones, liquidación de retroactivos, y promociones y simulaciones de política salarial.

Información y notificaciones para el personal

El sistema tiene una sección de noticias generales que administra la Secretaría de la Función Pública y otra opción para los organismos que permite emitir notificaciones para uno, varios o todos los agentes de la jurisdicción.

Mi Legajo

Se desarrolló una aplicación de intercambio de información personal del agente. Es una aplicación de uso personal para cada trabajadora y trabajador de la Administración, a la cual se ingresa con usuario y contraseña. Es utilizada tanto para actualizar datos personales como para solicitar licencias anuales e informar repentinas, además del estado de inoculación, realizar fichadas virtuales, ver el estado de fichadas en un rango de tiempo, visualizar y descargar el recibo de haberes, y recibir notificaciones.

En palabras de Fabiana di Clérico, gerenta de Sistemas de Administración Financiera de ALTEC:

La implementación de un sistema integral de estas características resulta complejo por cuanto cambia el paradigma vigente y la cultura del trabajo conocido por un gran número de personal que presta servicios en las oficinas de administración de RRHH y liquidación de sueldos, y necesita simultáneamente de la actualización de los procedimientos administrativos y la normatización de los mismos. Reconocida la importancia de esta implementación, es fundamental contar con la decisión política para su priorización y el apoyo necesario para superar los inconvenientes diarios que surgen para la incorporación del cúmulo de datos que alimenta el sistema y las urgencias de la gestión cotidiana. Esta implementación necesita gradualidad, planificación a corto, mediano y largo plazo y monitoreo y ajuste permanente.

Convocatorias RN

Dentro de la gestión de Recursos Humanos, se implementó el sistema de convocatorias abiertas donde se publican todas las vacantes a cubrir en la Administración Pública de la provincia de Río Negro.

Abierta una convocatoria con un determinado perfil, se publica la vacante con todos los datos sobre el cargo que se convoca y las características requeridas. De este modo, las personas interesadas cargan su CV y documentación que avale lo allí volcado y gestionan la postulación para cubrir el puesto vacante.

Luego, la ocupación del puesto se define a través de entrevistas que se efectúan ante un Comité que se formula al efecto.

Este nuevo sistema genera una base de datos con los distintos perfiles que se van postulando a los puestos de trabajo vacantes. De este modo, aquellas personas que una vez concluida la instancia de entrevista y que por su puntaje ingresan a la orden de mérito y no resultan ser el postulante electo, quedan inscriptas en un Registro de Postulantes por el término de dos años y pueden ser convocadas en otra oportunidad si se requiere un perfil similar.

Ello tiene dos grandes beneficios: por un lado, garantiza la transparencia del proceso de selección de personal; y, por otro lado, genera una mayor profesionalización de aquellos puestos a cubrir, lo que es un gran avance con relación a la idoneidad en el cubrimiento de vacantes.

Resultados esperados de su implementación

Generar una base de datos provincial con información actualizada y veraz del personal, su carrera, sus haberes, afiliaciones y hasta sus logros de rendimiento y certificaciones, para simplificar desde las actividades de apoyo a las decisiones de gestión.

La administración de esta base permitirá el intercambio de datos y la integración con otros sistemas internos y externos, como SAFYC, sistema de la obra social provincial (IPROSS), aseguradora de riesgos del trabajo (ART), Instituto Autárquico Provincial del Seguro (IAPS), Ministerio de Educación, Acreditaciones Bancarias, ANSES, AFIP, mutuales, códigos de descuentos voluntarios, etc.

El sistema administra niveles de seguridad mediante el acceso de usuario con roles definidos y auditorías. Permite conocer y controlar los responsables de la actualización de los datos en la base e identificar

aquellos que se modifican por procesos automáticos como la liquidación. Cabe destacar, además que su interacción con el módulo Mi Legajo presenta una potente herramienta a ser administrada para la interacción y comunicación directa con cada una de las personas que trabajan en la Administración Pública provincial.

La captación del dato, la administración del recurso humano y la liquidación de los haberes en formato digital se complementan con la implementación del expediente de sueldos digital que, a través de la utilización del sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE), logran automatizar un procedimiento administrativo que transparenta la mayor inversión del presupuesto provincial. Como objetivo final se espera una mejor gestión pública, eficiencia de costos organizacionales y agregar inteligencia a los datos confiables que se consoliden.

Sistema de Gestión Docente (SIDOC)

SIDOC es el sistema de recursos humanos docentes y no docentes rionegrinos, elaborado por personal de la provincia en el área de Desarrollo del Ministerio de Educación y Derechos Humanos de Río Negro.

En cuanto a la gestión en materia de recursos humanos docentes, hay un importante nivel de complejidad que está relacionado a la designación, al tipo de cargo docente que se trate, a la designación de suplentes y la gran variación que tiene el dato en cada liquidación. Existe un importante desarrollo del sistema en la captación del dato que, alimentado de los otros subsistemas, ha posibilitado información muy relevante para el cubrimiento de cargos, como así también para la posibilidad de control.

Los datos que contiene están integrados en distintos sistemas web que se alimentan desde el nivel central hasta las instituciones educativas y por el personal (docente y no docente), ello con distintos roles. Este sistema interactúa con otros como el Sistema de Administración de la Gestión Educativa (SAGE), el sistema de comunicación de licencias (ComunicaRNos), que posibilitan sistematizar todos los momentos claves del proceso desde la designación, habilitación de suplencias y liquidación de haberes.

En SIDOC se carga a nivel central la Planta Orgánica Funcional aprobada por resolución y la Planta Orgánica Nominal, que conforman los cargos a liquidar cada mes. A su vez, existen «novedades» a partir de distintas situaciones. Por ejemplo, una falta por enfermedad que la/el docente o no docente informa a través del subsistema ComunicaRNos o una licencia por largo tratamiento determinado por la Junta Médica.

Esas novedades pueden generar, entre otros puntos, designaciones de suplencias. El proceso de designación lo realiza la/el supervisora/or en el subsistema SAGE. La institución educativa aplica la fecha de toma de posesión del cargo. Hay una unidad de gestión que controla el certificado o documentación que origina la falta, verifica, aplica descuentos si fuera necesario y liquida haberes.

ComunicaRNos es un subsistema de aviso de ausencias para las/os docentes rionegrinas/os que funciona a través de un 0800 gratuito y de aplicaciones web. Este desarrollo permitió agilizar los avisos y la inmediata designación de una/un suplente. Asimismo, posibilita que la/el docente designada/o cobre sin demoras.

El sistema es de liquidación centralizada y carga descentralizada, ya que en las distintas unidades de gestión que se encuentran en el interior de la

provincia, se toman las novedades hasta el día de cierre. También a través del SIDOC se realizan chequeos de compatibilidad de distintos conceptos de liquidación con las escuelas públicas.

Entre otras funcionalidades destacadas del SIDOC se encuentran la visualización de recibos de haberes (tanto para docentes como para no docentes), los informes de ausentismo y la inscripción de hijas/os al próximo ciclo lectivo. Todo lo anterior, desde *Trámites y consultas*.

Modernización de asambleas docentes

Una de las funcionalidades más interesantes que se agregaron al sistema en los últimos dos años son las asambleas virtuales. Tradicionalmente, las asambleas eran presenciales y duraban muchas horas o incluso varios días. Allí, cada supervisión zonal publicaba y designaba a docentes postulantes a cargos condicionales o vacantes originadas en creaciones, licencias o renunciadas.

El nuevo *circuito asambleas* incorpora estos procedimientos para que cada docente se postule desde *Trámites y consultas* y cada supervisión designe según su orden de mérito.

Intervienen en el proceso otros dos subsistemas: el de Salud Laboral y la Junta de Disciplina (donde se cargan sanciones y exoneraciones). Finalizado el proceso de designación, impacta en el SIDOC.

Algunos datos

- Se liquidan haberes de más de 22.700 docentes de escuelas públicas y alrededor de 5800 no docentes.

- Se puede verificar compatibilidad de docentes escuelas públicas de gestión privada de alrededor de 2880 docentes.
- Existen 516 usuarias/os de organismo central y unidades de gestión, con perfiles de liquidadora/or de haberes, licencias y salarios familiares, entre otros.
- Otras/os 6299 usuarias/os de supervisiones e instituciones educativas que trabajan en SAGE.
- Usuarías/os de trámites y consultas son 83.622 activos.
- Llamados al ComunicaRNos: mensualmente se procesan unos 3600 llamados.
- Por la aplicación o web del Ministerio, se procesan mensualmente unas 12.000 solicitudes (se debe tener en cuenta que la/el docente/no docente puede llamar varias veces y no todos los *tickets* son aplicados por la/el supervisora/or o directora/or).
- Se realizan 65.000 consultas por recibos de haberes.
- Se designan 10.500 docentes por sistema.
- Mensualmente, 27.200 usuarias/os únicas/os ingresan a *Trámites y consultas* y se realizan 551.000 inicios de sesión.

Sin perjuicio de lo dicho, la funcionalidad más importante es el manejo del legajo de cada agente el cual contiene:

- Datos personales (datos personales mínimos para dar un alta, domicilio, número y localidad).
- Datos familiares (cónyuge, hijas/os y personas a cargo).
- Asignaciones: se muestra la cantidad de hijas/os, escolaridades, personas a cargo abonadas luego de las validaciones (hija/o mayor de 18 años, tope de bruto para salario familiar, etc.).
- Descuentos: tanto los voluntarios del agente (mutuales y afiliaciones) como no voluntarios (descuentos de ley y embargos).

- Domicilios, teléfonos, correos: datos que se requieren agregar y actualizar para mantener una base de datos real.
- Cargos: son los puestos activos que tiene la/el docente. Es el resultado de la asociación de puestos en la PON, relacionados con altas y bajas de licencias. También aparecen los puestos en baja.
- Licencias: muestra el historial de licencias con licencias activas, fecha fin futura o finalizadas del agente. Permite filtrar por las distintas columnas para realizar filtros por artículo, fechas, etc.

Respecto a la Planta Orgánico Funcional:

- Puesto laboral a cubrir: se realiza una búsqueda por documento, nombre, legajo o parte de este, se selecciona y luego se confirma pulsando *Cubrir*. Requiere al menos la fecha de alta y resolución de creación, si se cuenta.
- Verifica la situación de revista.
- Se puede buscar por cargo, horas o paquetes de horas.
- Se puede filtrar el Estado eligiendo *Solo a cubrir*, *Cubiertos* o *Todos*.
- Se puede consultar *Vista de la Planta orgánica nominal (PON)* y *Planta orgánica funcional (POF)*.

En la Planta Orgánica Nominal:

- Se puede ver la/el suplente asociada/o.
- Todos estos datos son tomados por el sistema para proceder finalmente a la liquidación.
- En el módulo *Liquidación*:

- Se toman todos los datos de los agentes y se hace una preliquidación.
- La preliquidación se hace hasta la fecha límite determinada.
- Hasta el momento de cierre se pueden realizar modificaciones.
- Permite comparar la cantidad de puestos de trabajo o cargos preliquidados por organización escolar, en el mes en curso y en el anterior.

SIDOC es un sistema robusto que prevé todas las situaciones laborales más usuales de personal docente y no docente. Con la utilización del sistema se han revisado sus puntos débiles a solucionar mediante próximas actualizaciones del sistema, a saber:

- FALTA DE CARGA DE DOCUMENTACIÓN ASOCIADA A LOS DATOS: lo que se contempla solucionar en el corto plazo, ello impidiendo validar datos que no tengan la documentación respaldatoria.
- FALTA DE CARGA OPORTUNA DE DETERMINADAS NOVEDADES: si bien no es un problema del sistema, entendemos que el mismo contribuye al no tener establecidos fechas tope para algunas cargas. En pos de solucionar este punto, se está trabajando en diferentes instructivos para las unidades de gestión donde se establecen los límites temporales de las cargas, límites que tendrán su correlato en el sistema.
- ACTUALIZACIÓN DE PERMISOS DE USUARIOS: con el transcurso del tiempo, no se fueron actualizando los permisos que cada persona tenía y es una práctica generalizada el compartir claves de acceso. A fin de solucionar el primero de los puntos, se contempla en el corto plazo el blanqueo de todas/os las/os usuarias/os con permisos de gestión y otorgar nuevos accesos de acuerdo con la función de cada agente.

- **REPORTES:** si bien cuenta con numerosos reportes de salida, estos son, *a priori*, estáticos y ante un requerimiento puntual hay que pedir su modificación al área de Desarrollo. Ya se está trabajando en la implementación de Pentaho para una correcta e inmediata apreciación de los datos.

ComunicaRNos

La experiencia con este programa comenzó en 2017 en los establecimientos primarios, especiales y laborales. Es un sistema para la gestión de licencias por enfermedad, fallecimiento, enfermedad de una/un familiar o donación de sangre todas/os las/os docentes de la Escuela Secundaria Rionegrina (ESRN) y escuelas técnicas de la provincia.

Este sistema facilita no solo la notificación y gestión de las suplencias, sino también la agilización del cobro por parte de docentes suplentes. Hasta el momento de su implementación, las/os docentes que cubrían cargos tardaban alrededor de tres meses para percibir el monto correspondiente a la suplencia.

Cada docente que quiere hacer uso de licencia por enfermedad, fallecimiento, enfermedad de una/un familiar o para donar sangre, debe comunicarse por cualquiera de las vías habilitadas con el sistema.

Indicadores de Gestión ComunicaRNos 2017/2018

Ante todo, existió un avance hacia la eficacia y eficiencia en las designaciones de docentes suplentes dado que la descentralización a los establecimientos genera una respuesta más inmediata y permite que las/os alumnas/os no pierdan horas de clase. También disminuye los tiempos de liquidación

de haberes de las/os docentes suplentes y garantiza que el costo de la suplencia se registre en el mes en que ocurre la suplencia.

Desde el punto de vista estadístico, se puede apreciar que existe un incremento en las designaciones en relación con las faltas registradas en el sistema, ya que se incrementó del 55 % al 62 %. Asimismo, la efectivización de designaciones aumentó en un 255 %.

Lo más destacable es que 2017 y 2018 DISMINUYÓ EN UN 23 % EL COSTO LABORAL POR SUPLENCIAS entre todos los niveles educativos luego de dos años de utilización del sistema comunicaRNos.

- Comunicación telefónica para informar una ausencia a través del 0800 de ComunicaRNos.

Conclusión

La implementación de sistemas de las características señaladas ha generado un cambio de paradigma en la gestión de los recursos humanos. Ha permitido una mayor transparencia en los procesos en general y ha facilitado el acceso al personal y a las áreas de recursos humanos a aquella información esencial de los agentes públicos.

El proceso de modernización y sistematización no está concluido, sino que continúa en un trabajo constante del conjunto de la Administración Pública de la provincia de Río Negro por lograr un acabado sistema integral. Cumplido el objetivo de su implementación generalizada, esta herramienta se convierte en una fuente de información precisa para las máximas autoridades gubernamentales sobre el personal, que representa la mayor inversión del presupuesto provincial. Los sistemas facilitan la

toma de decisiones en materia de capital humano disponible para planificar y ejecutar políticas públicas.

El primer objetivo a corto plazo es continuar la digitalización de la información y descentralizar el trabajo de las direcciones de recursos humanos. No obstante ello, se continúa trabajando con objetivos a mediano y largo plazo con el fin de lograr la mayor eficacia, aumentar la transparencia y seguridad de los procesos, y agilizar la gestión de los trámites administrativos, como así también mejorar las capacidades de gestión.

Por último, los sistemas que están actualmente implementados o en proceso de implementación se destacan por la *interoperabilidad* y la *seguridad de los datos*. En cada instancia de desarrollo se tuvo en cuenta que los sistemas deben comunicarse entre sí y que puedan alimentar también a los sistemas externos de la Administración Pública provincial con la máxima importancia en la seguridad de la información. Bajo estas premisas, se continúa trabajando para la gestión estratégica de los recursos humanos provinciales.

El proceso de modernización y sistematización no está concluido, sino que continúa en un trabajo constante del conjunto de la Administración Pública de la provincia de Río Negro por lograr un acabado sistema integral. Cumplido el objetivo de su implementación generalizada, esta herramienta se convierte en una fuente de información precisa para las máximas autoridades gubernamentales y facilita la toma de decisiones en materia de personal, el que representa la mayor inversión del presupuesto provincial.

Fuentes

Decreto 19 de 2018 [Gobierno de la Provincia de Río Negro]. Aprobación del Plan de Modernización del Estado Provincial.

Resolución 00730 de 2010 [Consejo Provincial de Educación]. Por el cual se aprueba el recibo de haberes único para personal docente y no docente del Ministerio de Educación.

Resolución 03254 de 2015 [Consejo Provincial de Educación]. Por el cual se aprueba el Recibo de Haberes Electrónico (RHE) para el personal del Ministerio de Educación.

Resolución 3305 de 2017 [Ministerio de Educación y Derechos Humanos]. Por el cual se aprueba el Sistema Integrado ComunicaRNos.

Resolución 05359 de 2018 [Consejo Provincial de Educación]. Por el cual se dispone la obligatoriedad del sistema Bandeja de Normativa en el Sistema de Administración y Gestión de la Educación SAGE para los usuarios de los Consejos Escolares y Supervisiones Zonales de todos los niveles educativos.

Resolución 83 de 2020 [Ministerio de Economía de la Provincia de Río Negro]. Por el cual se dispone la implementación gradual del Sistema SIGES.

Resolución 429 de 2020 [Ministerio de Economía de la Provincia de Río Negro]. Por el cual se determina la obligatoriedad de la utilización del recibo digital.

CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP

Año 3 - N.º 100 - 2022

Instituto Nacional de la Administración Pública

Av. Roque Sáenz Peña 511, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

CP: C1035AAA - Tel.: 4343 9001 – Correo electrónico: digecip@jefatura.gob.ar

ISSN 2683-9644

Editor responsable

Mauro E. Solano

Coordinación editorial

Pablo Nemiña

Edición y corrección

María Eugenia Caragunis

Arte de tapa

Roxana Pierri

Federico Cannone

Diseño y diagramación

Edwin Mac Donald

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autoras/es y no comprometen la posición oficial del INAP.

INAP no asume responsabilidad por la continuidad o exactitud de los URL de páginas web externas o de terceros referidas en esta publicación y no garantiza que el contenido de esas páginas web sea, o continúe siendo, exacta o apropiada.



El uso del lenguaje inclusivo y no sexista implica un cambio cultural que se enmarca en un objetivo de la actual gestión de Gobierno y se sustenta en la normativa vigente en materia de género, diversidad y derechos humanos en la Argentina. En esta publicación se utilizan diferentes estrategias para no caer en prejuicios y estereotipos que promueven la desigualdad, la exclusión o la discriminación de colectivos, personas o grupos.

Los Cuadernos del INAP y su contenido se brindan bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 2.5 Argentina. Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite a las/os autoras/es individuales y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial. El contenido de los Cuadernos del INAP no puede utilizarse con fines comerciales.

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre y gratuita en: publicaciones.inap.gob.ar

Septiembre 2022

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina