



Universidad Nacional del Comahue
Centro Universitario Regional Zona Atlántica

Tesis de Grado para la Licenciatura en Gestión de
Recursos Humanos

Título:

La Gestión Integrada de Recursos Humanos y las
Tecnologías de Información y Comunicación:
Implementación del Sistema de Gestión Documental
Electrónico y sus consecuencias en los puestos y perfiles.
Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria
(SENASA), Región Patagonia Norte.

Periodo 2016-2020

Director: Mgtr. Hugo Villca

Co-Directora: Mgtr. Susana López

Tesista: Tec. Marina Geuna

Año 2021

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis profesoras Lic. María Emilia Ocampo, Lic. Dora Bonardo y Mgtr. Susana López, quienes me acompañaron desde el inicio de la carrera, tendiendo un puente hacia la construcción del conocimiento.

También, va dedicada a la Universidad del Comahue, por ser pública y brindarme la oportunidad de formarme y en ella a todas las personas que fueron partícipes directa e indirectamente de este proceso.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a mi esposo y mis hijas, por acompañarme y apoyarme incansablemente.

A mis padres, quienes me dieron la vida y con educación me forjaron como la persona que soy en la actualidad.

A Cristian Chescko y Ezequiel Bertucci, quienes aportaron valioso material normativo y Daniel Barrionuevo, quien proporcionó información relevante sobre el plan de capacitación. También a quienes participaron de las encuestas, ya que brindaron información valiosa para este trabajo.

Un agradecimiento especial a la Dra. Gimena Hernández.

RESUMEN

El presente trabajo expone el análisis sobre la implementación de la Gestión Documental Electrónica, en el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, y su repercusión en el diseño de puestos y la definición de los perfiles, en el periodo 2016-2020.

Para concretar dicho propósito, la autora, llevó adelante una investigación de carácter cualitativa, explorativa-descriptiva, utilizando como instrumentos de recolección de datos, la observación directa en el ámbito laboral, encuestas por formulario digital, para obtener los datos específicos proporcionados por los distintos actores, para ampliar y ahondar sobre las dificultades de la implementación del nuevo sistema, en el personal a cargo, se realizaron entrevistas en profundidad a personal jerárquico - director del centro regional, coordinadores y supervisores de áreas.

Se concluye, a partir del análisis de la investigación, que la implementación de la gestión documental electrónica, modificó sustancialmente el proceso administrativo, redefiniendo características y condiciones de las tareas, como también los requisitos de idoneidad de los funcionarios que las desempeñan.

Además, deja en evidencia que el plan de capacitación no cumpliría totalmente con los objetivos, dejando al descubierto una planificación, evaluación y seguimientos deficientes. Situación que ampliaría la brecha digital, evidenciando un fuerte contraste en el nivel tecnológico y disparidades socio-culturales.

Palabras clave:

Gestión Documental- Gestión de la Organización del Trabajo-Análisis de puestos-
Definición de perfiles

INDICE

INTRODUCCIÓN:	7
Planteamiento del problema.....	9
Pregunta de investigación	10
Objetivos Generales y Específicos	22
Específicos:	22
Supuestos de Investigación	22
Metodología - Tipo de estudio	23
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	23
Población	24
Muestra	24
Capítulo I	26
Marco teórico conceptual	26
La Gestión de Recursos Humanos	26
Organización del trabajo	29
Competencias	30
Proceso Administrativo	36
Tecnologías de la Información y la Comunicación	37
Brecha digital	39
Gobierno electrónico	41
Capítulo 2	44
Sistema de Gestión Documental Electrónica – GDE	44
Implementación del Sistema de Gestión Documental Electrónica	50
Descripción de tareas según Nomenclador de funciones del SENASA	52
DIRECTOR/DIRECTOR DE CENTRO REGIONAL	53
COORDINADOR GENERAL / COORDINADOR REGIONAL/COORDINADOR PROGRAMATICO/COORDINADOR	54
SUPERVISOR	57
ANALISTA PROFESIONAL	59
ANALISTA TÉCNICO ESPECIALIZADO.....	59
ANALISTA TÉCNICO.....	61
ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN	62

Capítulo 3	64
Plan de Capacitación – Alcances	64
Programa de Capacitación.....	66
Alcances y Evaluación	71
Capítulo 4	74
Adecuación de los procesos administrativos.....	74
Redefinición de tareas y requisitos de idoneidad	78
Análisis comparativo de características de puestos y perfiles.....	79
Características de los puestos previo y posterior a la implementación de GDE	80
Mesa de Entradas, salidas y despacho:.....	80
Secretaria Administrativa de Dirección del Centro Regional	80
Administrativa de la Coordinación de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria.....	82
Coordinador Temático Regional Técnico y Administrativo	83
Requisito de los perfiles: competencias	84
Recopilación de Datos y Resultados	87
Conclusiones	93
Bibliografía	99
Anexo I	101
Anexo II	102
Anexo III	103

INTRODUCCIÓN:

El presente trabajo tiene su desarrollo en el campo disciplinar de la gestión de los recursos humanos, precisamente, sobre la base del Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional, propuesto por Francisco Longo (2002) poniendo el foco en el subsistema de Organización del Trabajo.

El propósito de esta investigación es realizar un análisis sobre la implementación de la Gestión Documental Electrónica, en el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, y su repercusión en el diseño de puestos y la definición de los perfiles.

El plan de modernización del estado -Decreto 434/16- entraña una transformación de todo el aparato estatal, un cambio de paradigma en la gestión gubernamental, en búsqueda de una mejora sustancial en la calidad de vida de los ciudadanos. Plantea la mejora de las capacidades estatales, lo que representa una condición necesaria para el desarrollo económico, productivo y social del país, reconociendo como principio rector del quehacer del estado, que el Sector Público Nacional esté al servicio del ciudadano, en un marco de mutua confianza.

Tiene entre sus objetivos construir una Administración Pública al servicio del ciudadano en un marco de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de servicios, a partir del diseño de organizaciones flexibles orientadas a la gestión por resultados. La modernización del Estado es un proceso continuo en el tiempo

que presenta acciones concretas y específicas que buscan mejorar el funcionamiento de las organizaciones públicas.

En tal sentido, resulta necesario aumentar la calidad de los servicios provistos por el Estado incorporando Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones, simplificando procedimientos, propiciando reingenierías de procesos y ofreciendo al ciudadano la posibilidad de mejorar el acceso por medios electrónicos a información personalizada, coherente e integral.

La Gestión Documental Electrónica (GDE) es un sistema integrado de caratulación, numeración, seguimiento y registración de movimientos de todas las actuaciones y expedientes del Sector Público Nacional. La implementación del sistema documental electrónico, incorporó y mejoró los procesos, tecnologías e infraestructura informática y las tecnologías de gestión en los organismos y entes de la Administración Pública Nacional, Centralizada y Descentralizada.

En el SENASA, la implementación de GDE, planteó reformas en varios aspectos: en principio requirió la modificación de la normativa vigente y el reemplazo de resoluciones, para que se adapten al nuevo sistema informatizado, contemplando cuestiones básicas como la firma digital. Por otra parte, la adecuación de los procesos administrativos, para considerar entre otras cuestiones la despapelización, demandando la incorporación de nuevo equipamiento y principalmente la reasignación de las funciones del personal. Esto trajo aparejado, no sólo nuevas tareas, sino también la eliminación de otras - reingeniería de procesos - lo que condujo a un profundo cambio en la cultura organizacional.

La adecuación de los procesos administrativos, transformó el subsistema de

Organización del Trabajo, redefiniendo las características y condiciones de las tareas y los requisitos de idoneidad de los funcionarios.

Esta investigación, se enfoca en el análisis comparativo de las características de los puestos de trabajo y las competencias de los funcionarios que los ocupan previo y posterior a la implementación del GDE.

El periodo propuesto abarca desde el dictado del Decreto 434, el 1 de marzo de 2016, hasta la fecha, considerando pertinente incluir el año 2020 ya que el contexto actual de pandemia, aceleró el uso de los medios digitales, en las organizaciones estatales, por la incorporación de la modalidad “trabajo remoto” que requiere una diferente mirada respecto de los puestos de trabajo.

Planteamiento del problema

La presente investigación, busca analizar los puestos de trabajo a partir de la implementación de la gestión documental electrónica en SENASA, en la región Patagonia Norte e identificar qué cambios se realizaron respecto de los puestos y perfiles.

La puesta en marcha de la nueva tecnología, propició una descentralización de actividades planteando modificaciones sustanciales en el desarrollo de las tareas, especialmente en los puestos administrativos. El proceso de “despapelización”, por citar un ejemplo, redujo las tareas de archivo de expedientes, sin embargo, el formato electrónico, trajo nuevas, como la tarea de seguimiento, y también, la guarda temporal de los mismos. En esta misma línea, la modificación de las formas de atención al ciudadano, con la incorporación de la ventanilla virtual, en el formato Plataforma de Trámites a Distancia (TAD), le otorga mayor acceso al usuario, a la vez que aumenta el volumen de expedientes, generando una

demanda adicional, a los funcionarios, para la asistencia en la realización de los trámites, ya sea por dificultades tecnológicas en el acceso, falta de formación, barreras económicas o culturales (brecha digital). En este marco, se plantea como interrogante general el siguiente: ¿Cuáles fueron las consecuencias de la implementación del Sistema Gestión Documental Electrónica en los puestos de trabajo y en los perfiles en SENASA?

Pregunta de investigación

¿Qué modificaciones se produjeron, desde la implementación de la gestión documental electrónica, en las tareas y que nuevas competencias se requieren para desarrollarlas?

¿Cuál es el papel de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en la implementación del sistema? ¿Influye la brecha digital?

¿La capacitación recibida fue acorde a las necesidades de ejecución de las tareas?

¿Las competencias actuales se corresponden con las requeridas para la utilización del nuevo sistema?

Estado del Arte

A partir de una primera revisión bibliográfica sobre documentos científicos inherentes a la situación problemática planteada para esta investigación, resulta pertinente mencionar, que a la fecha hay escasos estudios que se enfoquen en el subsistema de la organización del trabajo, y que, además, observen la gestión documental electrónica como un factor determinante en la modificación de tareas o requisitos para quienes las realizan.

En el ámbito internacional, en su tesis doctoral, Font Aranda que se titula

“Implementación de un Sistema de Gestión Documental en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba” (2013), la autora investigó el proceso de implementación de la gestión documental en la universidad (UCLV). El problema de investigación se centró en cómo contribuir a organizar el sistema de la gestión documental en la institución. Desde una metodología cualitativa, tipo experimental, exploratoria-descriptiva, la definición del problema se basó en la búsqueda de instrumentos y procedimientos a tenerse en cuenta para el diseño del sistema en sí y su posterior implementación. Realizaron la recopilación de un conjunto de referentes teórico-conceptuales y metodológicos, obteniendo fortalezas y debilidades que ayudaron a conocer científicamente las necesidades de la institución. A modo de conclusión, expresa que el diseño de documentos normalizados permite un mejor control administrativo, incrementa la productividad y reduce los errores. Motivo por el cual, toda entidad que pretenda modernizar su actividad y prestar servicios de calidad deberá comenzar por cuidar el soporte de la información, la evidencia de su actuación, el reflejo de los derechos y deberes, el sustento de sus decisiones y el instrumento por la excelencia de relación con los clientes, con los ciudadanos y con otras organizaciones.

Por otra parte, en Colombia, la autora Nury Salcedo Sanabria, en su trabajo final para la titulación como Magíster en Archivística, “Implementación de Gestión Documental Electrónica para la recuperación de e-archivos, periodo 2002-2018 en la Universidad de Colombia”, problematizó su investigación en la seguridad, autenticidad y respaldo de los documentos electrónicos. De modo similar, al anterior trabajo descripto, la metodología empleada fue experimental, del tipo exploratoria-descriptiva. Definió el problema como una cuestión de acceso,

transformación y conservación de la documentación en formato electrónico, basadas en preguntas tales como ¿dónde se encuentra la información? ¿en qué formato? ¿se encuentra anidada? ¿es seguro el lugar? ¿se puede recuperar con inmediatez? A modo de conclusión destaca la necesidad de informar y capacitar al personal que utilizará la gestión documental, para que en el ejercicio de la elaboración, difusión y archivado de la documentación se realice de la manera adecuada y conforme a las normas. (2018)

En el nivel nacional, el trabajo “Un gobierno inteligente” de Clusellas, Martelli y Martelo (2019), basado en la revisión bibliográfica, y datos estadísticos proporcionados por los organismos nacionales, hacen un recorrido por el proceso de innovación del Estado, enfocados en la despapelización. Centrarón el estudio en el cambio de paradigma hacia un gobierno inteligente, basado en los principios de transparencia, participación y colaboración. Los autores, entienden, que la interconexión entre organismos y dependencias públicas mediante sistemas compatibles, que habilitan el acceso inmediato y simultáneo a la información disponible para poder operar sobre ella, ofrece múltiples beneficios que se evidencian tanto en el funcionamiento interno del Estado como también hacia afuera del mismo, al evitar exigirles a los ciudadanos la misma información una y otra vez. Al respecto, enfatizan que las TIC no constituyen un fin en sí mismo, sino un medio que permite crear “Estados inteligentes”, que brinden respuestas a los ciudadanos de modo rápido y oportuno. Lo que plantean, es que la introducción masiva y correcta de las TIC es una reforma administrativa integral del Estado, que permita llevar la burocracia a nuevos paradigmas, acordes a las demandas del siglo XXI.

De manera semejante, en el trabajo de investigación final, de la tesis Digitalización Del Sector Público: Gestión Documental Electrónica para la desburocratización, de Huayapa Corrales, Pato y Villalba Holzinger (2019), los autores a través de uso de una metodología mixta, cuantitativa de índole descriptiva y cualitativa exploratoria, analizaron los beneficios de la implementación de la gestión documental electrónica en los Ministerios: de Modernización, de Defensa, de Educación y Deportes, y el de Relaciones Exteriores y Culto. Basaron sus conclusiones en estudios de resultados empíricos y descriptivos llevados a cabo a través de entrevistas en profundidad, grupos de enfoque, observación directa y encuestas. Los autores concluyeron que el sistema tuvo una implementación satisfactoria, resultando amigable y simple para los funcionarios actuantes, aportando muchos beneficios, teniendo en cuenta que es muy reciente por lo que todavía está en constante modificación y adaptación de acuerdo a las necesidades que se van presentando.

Como vemos hasta aquí, todos los trabajos, están enfocados en la adecuada aplicación de la tecnología, pero no hay observaciones de importancia en cuanto a quienes realizaran la tarea, lo que refuerza la importancia de esta investigación.

Marco teórico

El marco teórico que guía esta investigación, se basa en el trabajo de Licenciado en Derecho, *Francisco Longo* - especialista en gestión pública, recursos humanos y gobierno local – titulado Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil. (2002).

En un sentido amplio, Longo, nos describe el Servicio Civil, como el sistema de gestión de empleo público y los recursos humanos adscritos al servicio de las

organizaciones públicas, existentes en una realidad nacional restringida.

En la misma línea, la propuesta desarrolla un modelo integrado de Gestión de Recursos Humanos, dentro del que encontramos diferentes subsistemas y cuya importancia radica en la conexión e interrelación de los mismos.

En tal sentido, se elige dentro de este paradigma, a los fines del presente trabajo, el segundo subsistema “La Organización del Trabajo”, que prefigura y concreta los contenidos de las tareas y las características de aquellas personas que las llevaran a cabo.

La organización del trabajo, abarca las políticas y prácticas de la gestión de Recursos Humanos, destinada a definir las características y condiciones del ejercicio de las tareas -puestos de trabajo- como también los requisitos de idoneidad de quienes las desempeñan. Por un lado, el diseño de los puestos de trabajo, implica la descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y finalidades que la organización asigna al puesto, y que configuran el marco en el que ocupante deberá desarrollar su contribución y obtener los resultados esperados. Por otro lado, la definición de los perfiles, consiste en la identificación de las competencias básicas que deben reunir quienes ocupan los puestos. (Longo 2002)

Para Dolan, todas las funciones y actividades de gestión de los recursos humanos, como también los comportamientos y las actitudes de los empleados, tienen sus raíces en la interrelación de éstos con sus puestos de trabajo. Para el autor, el eslabón entre los individuos, la estructura y los resultados de la organización son los puestos de trabajo. Cuando los empleados actúan de forma que hacen un buen uso de sus capacidades y habilidades, la organización puede sacar provecho de sus transacciones con el entorno. Entonces, desde la

perspectiva de los recursos humanos, el análisis del puesto de trabajo es el proceso fundamental del que dependen la mayoría de las demás actividades relacionadas con los recursos humanos. Su propósito es proporcionar información detallada sobre cómo lleva a cabo la organización sus funciones, cómo tiene asignadas las competencias y responsabilidades y, por tanto, cómo trata de lograr la organización sus objetivos y metas.

El análisis del puesto de trabajo es el proceso que describe y registra el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. El análisis del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo. (Dolan S, Valle Cabrera R., Jackson S. Schuler R -2007).

En la misma línea de ideas, Idalberto Chiavenato (2007) sostiene que el concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

- ✓ Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.
- ✓ Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados (puestos de asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etc. Una

obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.

- ✓ **Función:** es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

Entonces el **Puesto:** es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas. El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama.

Ahora bien, si tomamos el proceso de globalización de la economía y el nivel de desarrollo de las tecnologías y las comunicaciones avanzadas, vemos que las fronteras se desdibujaron y las regiones se convirtieron en nuevas áreas de referencia económica en base al nivel de competitividad alcanzado. Monreal Zia, CIDE 31 (2000).

En esas condiciones la información y el conocimiento constituyen factores esenciales de la productividad y el desarrollo humano, por ello es necesaria la concentración de esfuerzos para evitar la profundización de las desigualdades. Facilitar la inclusión y fortalecer la cohesión social.

En esa misma línea, La Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, subraya que se tiene que abordar el empleo de las TIC en la gestión pública desde la perspectiva del ciudadano y sus derechos. Definiendo ciudadano como: cualquier persona natural o jurídica que tenga que relacionarse con una Administración Pública y se encuentre en territorio del país o posea el derecho a hacerlo, aunque esté fuera de dicho país. Por otra parte, se trata no solo de facilitar al ciudadano sus relaciones con las Administraciones públicas y con eso igualar sus oportunidades, sino también de aprovechar el potencial de relaciones de las Administraciones Públicas para impulsar el desarrollo de la sociedad de la información y del conocimiento. El uso público de las TIC contribuye de manera decisiva al desarrollo, con la conciencia de que en la actualidad la sociedad de la información y el conocimiento puede contribuir al reconocimiento de la multiculturalidad, la diversidad lingüística, y el conocimiento entre los pueblos, fortaleciendo así, el desarrollo cultural y lingüístico.

Por último, la Carta reconoce el rol insustituible que le corresponde a los Estados en estas materias, para garantizar la universalización a toda la población y la continuidad de los servicios electrónicos y el fortalecimiento de la democracia. CLAD (2007).

Se entiende por “Gobierno Electrónico”, llamado también “Administración Electrónica”, al uso de las TIC en los órganos de la Administración para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos.

En Gobierno Electrónico se inspira en los siguientes principios:

a Principio de igualdad: con objeto de que en ningún caso el uso de medios electrónicos pueda implicar la existencia de restricciones o discriminaciones para los ciudadanos que se relacionen con las Administraciones Públicas por medios no electrónicos, tanto respecto al acceso a la prestación de servicios públicos como respecto a cualquier actuación o procedimiento administrativo sin perjuicio de las medidas dirigidas a incentivar la utilización de los medios electrónicos.

b Principio de legalidad: de forma que las garantías previstas en los modos tradicionales de relación del ciudadano con el Gobierno y la Administración se mantengan idénticas en los medios electrónicos. Los trámites procedimentales, sin perjuicio de su simplificación general, constituyen para todos los ciudadanos garantías imprescindibles. Este principio comprende también el respeto a la privacidad, por lo que el uso de comunicaciones electrónicas comporta la sujeción de todas las Administraciones Públicas a la observancia de las normas en materia de protección de datos personales.

c Principio de conservación: en virtud del cual se garantiza que las comunicaciones y documentos electrónicos se conservan en las mismas condiciones que por los medios tradicionales.

d Principio de transparencia y accesibilidad: garantiza que la información de las Administraciones Públicas y el conocimiento de los servicios por medios electrónicos se haga en un lenguaje comprensible según el perfil del destinatario.

e Principio de proporcionalidad: de modo que los requerimientos de seguridad sean adecuados a la naturaleza de la relación que se establezca con la Administración

f Principio de responsabilidad: de forma que la Administración y el Gobierno

respondan por sus actos realizados por medios electrónicos de la misma manera que de los realizados por medios tradicionales.

g Principio de adecuación tecnológica: las administraciones elegirán las tecnologías más adecuadas para satisfacer sus necesidades. Se recomienda el uso de estándares abiertos y de software libre en razón de la seguridad, sostenibilidad a largo plazo y para prevenir que el conocimiento público no sea privatizado. En ningún caso, supone una limitación al derecho de los ciudadanos a emplear la tecnología de su elección en el acceso a las Administraciones Públicas.

Nuestro país, firma la adopción de la Carta, en la XVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estados y de Gobierno, el 10 de noviembre de 2007, representados por José Alberto Bonifacio. Haciéndose eco de la Carta, en el año 2016 se firma el Decreto 434, que pone en marcha el Plan de Modernización del Estado.

Además del citado plan, el Decreto 561/2016 Implementación de la Gestión Documental Electrónica (GDE), del Ministerio de Modernización, la Resolución Administrativa 3/2016 de la Secretaría de Modernización y el Decreto 1063/2016 Implementación de Trámites a Distancia (TAD), incorporan, en SENASA, de manera progresiva, distintos trámites digitales.

Afianzando las anteriores medidas, y con el fin de mejorar la calidad de atención a las personas que interactúan con el Estado, simplificar los procesos internos, y ampliar las modalidades de atención incorporando procesos que permitan brindar servicios públicos de calidad, accesibles e inclusivos para todos se crea “la Plataforma Digital del Sector Público Nacional” - Decreto 87/2017 Poder ejecutivo Nacional-.

Cabe mencionar, que además de los trámites a distancia, junto a la

implementación de GDE, se modificó sustancialmente el modo de realizar cualquier procedimiento administrativo.

La Gestión Documental Electrónica (GDE) es un sistema integrado de caratulación, numeración, seguimiento y registración de movimientos de todas las actuaciones y expedientes del Sector Público Nacional.

Beneficios:

- ✓ Mejora la eficiencia de la administración
- ✓ Acelera procesos y baja costos.
- ✓ Mejora la comunicación y los servicios hacia la comunidad
- ✓ Innovación en la forma de trabajo.
- ✓ Despapelización de la administración.

GDE está integrado por varios módulos:

- ✓ Escritorio Único (EU): permite navegar por todos los módulos que integran el sistema.
- ✓ Comunicaciones Oficiales (CCOO): permite la generación, registro y archivo de documentos comunicables. Ejemplo: Notas y Memorándum
- ✓ Generador Electrónico de Documentos Oficiales (GEDO): permite generar, registrar y archivar todos los documentos oficiales electrónicos. Ejemplos: Informes Gráficos, In- formes de Firma Conjunta.
- ✓ Expediente Electrónico (EE): permite la caratulación, vinculación de documentos, pases y consultas de expedientes electrónicos.
- ✓ Registros Legajo Multipropósito (RLM): permite administrar los documentos

respaldatorios de los diversos registros públicos en forma electrónica, con el objeto de identificar personas físicas, jurídicas o cosas y habilitarlas a realizar actividades.

- ✓ Legajo Único Electrónico (LUE): guarda la documentación que certifica a las personas que prestan servicios personales a la Administración Pública.
- ✓ Porta firma (PF): permite administrar la firma de los documentos electrónicos. Brinda la posibilidad de firmar varios documentos al mismo tiempo y de filtrar por lotes los documentos a firmar. Funciona como una bandeja de firmas virtual.
- ✓ Sistema integrado de archivo (ARCH): permite administrar el archivo de los expedientes electrónicos.
- ✓ Locación de obras y servicios (LOYS): permite la caratulación, vinculación de documentos, pases y consultas de Expedientes Electrónicos que tramiten la contratación de personal.
- ✓ Trámites a distancia (TAD): permite a los ciudadanos realizar trámites ante la Administración Pública Nacional durante las 24hs. desde cualquier dispositivo con internet sin tener que acudir a una oficina pública.
- ✓ Registro Integral de Destinatarios (RID): permite registrar a todas aquellas personas humanas o jurídicas que perciban prestaciones, beneficios, subsidios, exenciones, y toda otra transferencia monetaria y/o no monetaria o asistencia otorgada por las entidades o jurisdicciones que componen el Sector Público Nacional.
- ✓ Gestor de Asistencias y Transferencias (GAT): permite la tramitación y pago de todas las prestaciones, beneficios, subsidios, exenciones, y toda

otra transferencia monetaria y/o no monetaria y asistencia que las entidades y jurisdicciones otorguen a personas humanas o personas jurídicas públicas o privadas, independientemente de su fuente de financiamiento.

Objetivos Generales y Específicos

General:

- ✓ Analizar las modificaciones en los puestos de trabajo y los perfiles de quienes los ocupan, a partir de la implementación de GDE en Senasa Región Patagonia Norte.

Específicos:

- ✓ Comparar los puestos de trabajo y las competencias requeridas, previo y posterior a la implementación de la Gestión Documental Electrónica.
- ✓ Caracterizar el rol de las TIC dentro del nuevo sistema documental y la brecha digital
- ✓ Indagar sobre la ejecución y los alcances del plan de capacitación brindado.

Supuestos de Investigación

La implementación de la gestión documental electrónica, modificaría sustancialmente el proceso administrativo, redefiniendo características y condiciones de las tareas, como también los requisitos de idoneidad de quienes las desempeñan.

De la mano de la modernización, y con el proceso de despapelización, se

reducirían las tareas relacionadas a fotocopiado y archivo de documentos en papel. Sin embargo, se crearían otras actividades como el usuario de seguimiento de expedientes, usuario de guarda temporal y la tarea de digitalización, transversal a todas las áreas.

El plan de capacitación no cumpliría totalmente con los objetivos, dejando al descubierto una planificación, evaluación y seguimientos deficientes. Situación que ampliaría la brecha digital, evidenciando un fuerte contraste en el nivel tecnológico y disparidades socio-culturales.

Metodología - Tipo de estudio

Este trabajo presenta un modelo de investigación cualitativa, ello así, teniendo en cuenta que la temática seleccionada, se encuentra dentro de las ciencias sociales, en el campo disciplinar de la gestión de los recursos humanos, y el foco de análisis son las modificaciones de los puestos de trabajo y los requisitos de los perfiles, a partir de la implementación del GDE.

Para este estudio encuentro pertinente la combinación de la tipología explorativa descriptiva. Explorativa, ya que la temática propuesta fue poco estudiada, teniendo en cuenta que es muy reciente y está en constante modificación y adaptación de acuerdo a las necesidades que se van presentando. Además, descriptiva, con la finalidad de reseñar y explicar las modificaciones producidas en el subsistema de organización del trabajo a partir de la implementación del sistema de gestión documental electrónica.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Análisis documental: revisión bibliográfica y normativa para la obtención del

sustento teórico y metodológico de la investigación

Observación directa en el ámbito laboral

Encuestas por formulario digital: para obtención de datos específicos de los distintos actores. Se realizará a través de formato formulario, con preguntas mixtas, cerradas y semiabiertas con opción a respuestas breves para facilitar la tabulación de datos

Entrevistas personales a coordinadores y supervisores de áreas: para ampliar y profundizar sobre las dificultades de la implementación del nuevo sistema en el personal a cargo.

Población

La población está conformada por todo el personal de SENASA Centro Regional Patagonia Norte, el que se encuentra distribuido en las provincias de Río Negro y Neuquén. Por consiguiente, se cuenta con una total de doscientos treinta y siete (237) agentes distribuidos en dos agrupamientos: Administrativo y Operativo, en las categorías administrativo, asistente técnico, técnico y profesional.

Muestra

La muestra es aleatoria, se plantea estratificada, en base a la información proporcionada por el área de recursos humanos. Determinando apropiado un 25% de cada agrupamiento, con el mismo porcentaje por cada categoría. De esta manera, el total de la población seleccionada para este estudio será de 64 personas todas ellas desempeñando funciones en el SENASA Región Patagónica.

Unidad de análisis

La unidad de análisis para este estudio, serán las oficinas del SENASA, en las provincias de Neuquén y Río Negro, dependientes de la Dirección del Centro Regional Patagonia Norte.

Unidad de Información

La unidad de información, para obtener datos relevantes, no accesibles a través de la observación directa, serán los coordinadores y supervisores

La estructura de la presente investigación se plantea de la siguiente manera:

- ✓ Capítulo I: se desarrolla el marco conceptual, profundizando en conceptos como Gestión de RRHH, subsistema de Organización del Trabajo, diseño de puestos, definición de perfiles, competencias. Además se conceptualiza: Proceso Administrativo, TICs, brecha digital, y la caracterización de Gobierno electrónico.
- ✓ Capítulo II: se lleva a cabo una descripción del Sistema Documental Electrónico, un recorrido por las etapas de implementación desde la normativa. Se describen los puestos en función del nomenclador de funciones vigente al momento de la implementación del sistema.
- ✓ Capítulo III: plan de capacitación en gestión documental, modalidad presencial y virtual. Alcance y evaluación del mismo.
- ✓ Capítulo IV: Adecuación de procesos administrativos. Análisis comparativo de las características de puestos y perfiles.

Finalmente, la conclusión preliminar, que aspira a ser fuente de inspiración de futuras investigaciones y las recomendaciones al equipo directivo del Centro Regional surgidas de las indagaciones realizadas.

Capítulo I

Marco teórico conceptual

La Gestión de Recursos Humanos

Para dar inicio al marco teórico que encuadra la temática de la presente investigación, desde un enfoque general, Idalberto Chiavenatto (2004), en “Administración de Recursos Humanos- El capital humano de las organizaciones”, dice que el contexto sobre el que opera la Administración de Recursos Humanos (ARH) está constituido por las organizaciones y por las personas que forman parte de ellas. Las organizaciones están formadas por personas y dependen de éstas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen un medio para lograr diversos objetivos personales con un costo mínimo en cuanto a tiempo y esfuerzo, y con un mínimo de problemas. Las organizaciones surgen, precisamente, para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan coordinada y conjuntamente.

Este contexto de la ARH es al mismo tiempo dinámico y cambiante. La primera característica de este contexto es la complejidad. La manera en que las personas y las organizaciones se relacionan para alcanzar sus objetivos varía de una organización a otra. Algunas organizaciones se caracterizan por una visión

democrática y abierta para tratar a las personas, mientras que otras parecen haberse detenido en el tiempo y en el espacio con la adopción de políticas anacrónicas y retrógradas. La segunda característica es el cambio. El mundo atraviesa por grandes cambios y transformaciones en los aspectos económicos, sociales, tecnológicos, culturales y demográficos. Estos cambios y transformaciones ocurren de manera cada vez más rápida e imprevisible. (Chiavenatto 2004).

Por su parte, Simón Dolan, define la gestión de recursos humanos como todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa, o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización. Dolan (2003)

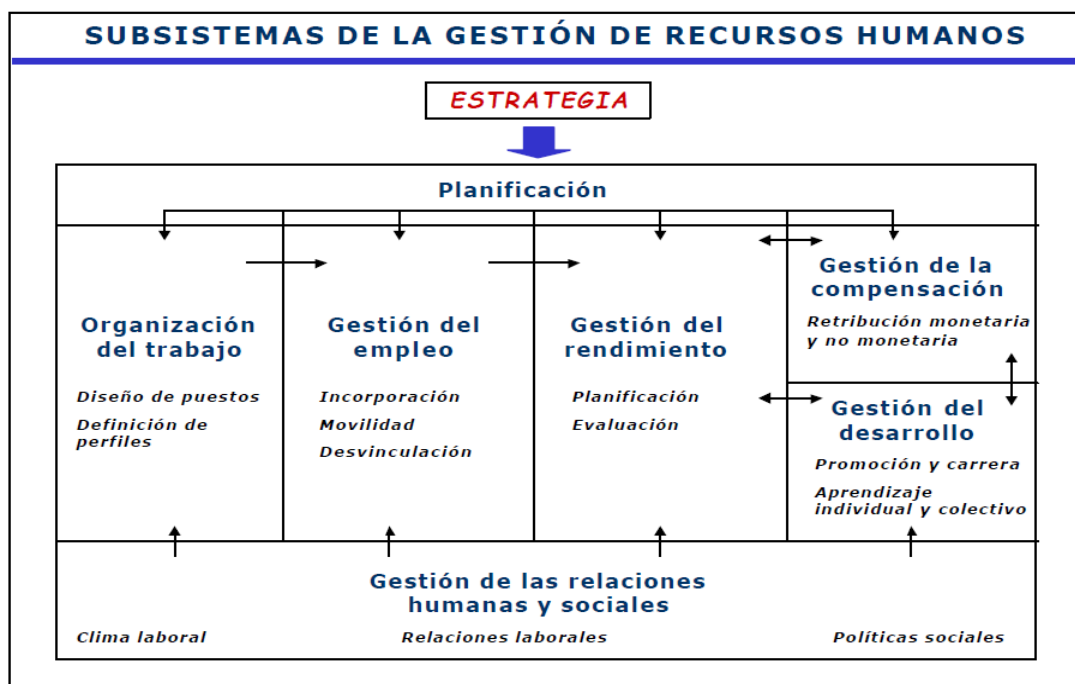
Francisco Longo (2002), en su trabajo "Marco para el diagnóstico de sistemas del servicio civil", presenta la GRH como un sistema integrado de gestión, cuya finalidad básica o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización o sistema multiorganizativo, para la producción de resultados acordes con las finalidades perseguidas. Es decir que la GRH actúa como un nexo entre la estrategia y las personas.

El modelo, está integrado por siete (7) subsistemas, ordenados en tres niveles. En el nivel superior se halla la Planificación de Recursos Humanos, que constituye la principal entrada a todo el sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos (GRH). Este permite anticipar definiciones políticas en todos los restantes subsistemas con los que se interrelaciona. Mediante la Planificación de RRHH, una organización realiza el estudio de sus necesidades, cuantitativas y cualitativas de

RRHH a corto, medio y largo plazo, contrastando con las necesidades estratégicas de la organización.

En el segundo nivel, dispuesto de manera horizontal, nos encontramos con otros cinco subsistemas, ordenados en una secuencia lógica:

1. La Organización del Trabajo, esta define los contenidos y las características de las personas llamadas a desempeñarlas.
2. La Gestión del Empleo, comprende flujos de entrada, movimiento y salida de las personas. Abarca tres áreas fundamentales, la Gestión de la Incorporación, la Gestión de la Movilidad, y la Gestión de la Desvinculación.
3. La Gestión del Rendimiento, que planifica, estimula y evalúa la contribución que realizan las personas a la organización.
4. La Gestión de la Compensación, que retribuye la contribución, incluyendo las compensaciones retributivas (salariales y extra salariales) y no retributivas que la organización realiza para sus empleados, en concepto de contraprestación por sus tareas.
5. La Gestión del Desarrollo que cuida el crecimiento individual y colectivo



Extraído del documento: "Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil, ESADE" Autor: Longo, Francisco (2002)

Y finalmente en el tercer nivel, la Gestión de las relaciones humanas y sociales que se ocupa de las negociaciones colectivas de salarios y las condiciones laborales.

Encuentro oportuno destacar, que esta investigación hace foco en la Organización del trabajo, cuya finalidad es identificar y describir las tareas (características y condiciones) que componen los puestos y los requisitos de idoneidad de las personas que deben ocupar estos puestos.

Organización del trabajo

La organización del trabajo, mediante la descripción y el análisis de los puestos de trabajo, trata de conocer tanto su contenido (qué se hace, cómo se hace y por qué se hace) como los requerimientos más importantes para su correcta ejecución. Este proceso de gestión de los recursos humanos, está directamente relacionado, con el

reclutamiento, selección, formación, carreras, valoración de puestos y retribución (Dolan S, Valle Cabrera R., Jackson S., Schuler R -2007).

El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. El concepto de *puesto* se basa en las nociones de tarea, obligación y función: es un conjunto de funciones en una posición definida en la estructura organizacional. Esta posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. Se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. (Chiavenato 2007)

La descripción del puesto, es un inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante. Es decir, que la descripción, se ocupa del contenido del puesto: qué hace el ocupante, cómo lo hace y por qué lo hace. Mientras que el análisis de puestos es la revisión de las exigencias - requisitos- que estas tareas imponen. En otras palabras, estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño, las competencias que debe poseer la persona que desarrolla las tareas.

Como podemos observar, se desprende de lo antes mencionado, que un cambio en las tareas o responsabilidades, modifica las competencias (conocimientos, saberes, aptitudes y actitudes) de quien las desarrolla.

Competencias

El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de

trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. (Martha Alles 2006)

Según distintos autores, las competencias son las capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en el proceso de capacitación, pasibles de ser transferidas y aplicadas a la actividad profesional o al puesto de trabajo.

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), en la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (2016) define las competencias como: el desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organizacional real.

- ✓ Desempeño observable: refiere al comportamiento concreto, la realización de tareas, el rendimiento, la actividad evidente y medible, apreciable en sus diferentes grados de calidad. Su evidencia es el resultado de la activación integral de los saberes adquiridos de orden multidimensional, esto es: conocer, en términos de datos, información y modelos teóricos; saber hacer, en el orden de las habilidades y las destrezas; saber ser, referido a movilizar actitudes y valores; saber estar, demostrable en la interdependencia positiva, en la construcción y preservación de vínculos colaborativos, en el manejo emocional
- ✓ Puesto y equipo de trabajo: accionar dentro del campo de las tareas propias de su posición, y su traducción en contribuciones evidentes en el equipo de personas que comparten la labor cotidiana.
- ✓ Intencionalmente orientado: ejercer, con sentido de pertenencia al servicio público, una responsabilidad consciente en la realización de las tareas cotidianas en dirección a las metas.

- ✓ Metas esperables: Las metas a alcanzar o los resultados a producir expresan los propósitos que explicita la conducción, los acuerdos de trabajo conjunto, los planes de acción, los proyectos, los programas de gestión u otros instrumentos equivalentes.
- ✓ Valor público: finalidad de las organizaciones del sector público, que expresa los resultados / servicios destinados a fortalecer, atender, responder a derechos, demandas y expectativas de la ciudadanía.
- ✓ Organización real: Las competencias operan en un contexto y se revelan en el desempeño concreto en la organización y Administración de pertenencia.

El mismo documento propone un esquema planteado en dos niveles de competencias concurrentes directivos y profesionales, y un eje articulador presente en ambos niveles, de competencias transversales.

Las competencias transversales son las que refieren al orden institucional, y apuntan a la conducta indispensable de todo servidor público. Se trata de las competencias inherentes al servicio público, independientemente de su función, jerarquía y modalidad laboral, en un contexto profesionalizado. Son estas competencias transversales las que dan cuenta de la responsabilidad en el autodesarrollo, la aplicación de los protocolos, normas, lenguajes, lógicas de proceso y de decisión del sector público; así como el compromiso con el servicio público que implica la conciencia de sus impactos; la capacidad relacional y la integridad institucional.

Las **competencias directivas estratégicas**, refiere a las conductas críticas, que aseguran la eficacia de la función liderazgo en la franja del personal de conducción: directores de área, de programas, de proyectos, coordinadores o

equivalentes. Todos quienes actúan en la franja de posiciones jerárquicas que conduce la gestión pública y está situada en la interfase entre la conducción política y el cuadro burocrático sin mando. Hace foco en las capacidades que apuntan centralmente a la esfera política, metodológica, motivacional, de liderazgo, de control del rumbo de una organización y también de sus cambios.

Estas competencias son clave pues los puestos directivos constituyen el “talón de Aquiles” de todo proceso de reforma y modernización de las Administraciones Públicas, así como del sostén y persistencia de la cultura de la calidad para la mejora continua.

Encuentro oportuno destacar en este nivel las competencias:

- ✓ Gestión Digital: Reconocer efectivamente el derecho de los ciudadanos a la información pública y a vincularse e interactuar electrónicamente con su administración, dondequiera que se encuentren físicamente situados, asegurando canales efectivos alternativos, válidos todos para admitir el ingreso de formularios, pedidos, consultas, trámites, habilitar su seguimiento y resolución a distancia.
 - Fomenta e instruye el uso de medios y canales electrónicos múltiples, así como mecanismos de vinculación electrónica interna y externamente.
 - Amplía de modo permanente las tramitaciones que el ciudadano puede resolver a distancia, y a la vez informa y genera canales alternativos para recibir, procesar y responder consultas, quejas, reclamaciones, propuestas.
 - Activa por la vía electrónica accesos múltiples a notificaciones, legajos,

declaraciones juradas, liquidaciones, recursos, escritos, reclamaciones, notas, expedientes, impresión de formularios, información publicada.

- Asegura la efectividad de la información al usuario/ciudadano sobre programas, proyectos, documentos, formularios, guías de acceso, bases de datos públicas, para facilitar la gestión electrónica de sus trámites, protegiendo los datos personales.
 - Impulsa la aplicación de herramientas y estrategias de comunicación e información propias de la sociedad del conocimiento, instruyendo efectivamente a los ciudadanos sobre los modos más simples a su alcance para vincularse a la administración.
 - Responde en plazos mínimos por vía electrónica directa con la información a comunicar, disminuyendo gradualmente la necesidad de la presencia física y las “colas” en las ventanillas.
- ✓ Orientación al ciudadano: Conducir y organizar la atención de ciudadanos, con mecanismos accesibles, lenguaje inteligible y procedimientos ágiles y orientados a satisfacer trámites, quejas, consultas, propuestas. Cuantifica, a través de indicadores preestablecidos, el grado de satisfacción por los resultados de gestión y por el manejo de conflictos, quejas o reclamos.
- Explora el grado de satisfacción de ciudadanos por los resultados de gestión, y considera sus propuestas y motivos de queja en la toma de decisiones de mejora.
 - Organiza al equipo de atención a usuarios por vía física y telemática y los instruye para atender ciudadanos sin requisitos de formalidades

innecesarias, siempre que no deban dar lugar a actos formales de la administración.

- Evalúa cuidadosamente las competencias comunicacionales y la actitud asertiva en la orientación brindada al prestar el servicio, por parte de agentes a cargo de la atención de ciudadanos.
- Torna accesible y oportuna, por todos los canales de difusión, la información útil a usuarios y ciudadanos por vía de carteleras, avisos en los medios de comunicación, redes sociales, sitio de Internet, boletines del área, publicaciones oficiales, etc.
- Produce instructivos sencillos con el procedimiento que deben cumplimentar, documentos que deben presentar, y/o formularios que deben entregar los ciudadanos que se dirijan al área específica, y los pone a disposición de cada usuario.
- Mantiene contacto con la prensa especializada, las organizaciones de la sociedad civil que representan usuarios, para amplificar la difusión de la información que facilite a los ciudadanos sus trámites frente a la Administración.

Las **competencias profesionales estratégicas**, tienen relación con los puestos profesionales, técnicos y administrativos de las Administraciones, esto es, aquellos que no implican responsabilidad de conducción sobre otras personas, corresponden a perfiles cuyo peso recae con mayor énfasis en las especificidades de sus puestos de trabajo. Hay que buscar en ellos mayores evidencias de competencias específicas para las actividades, operaciones y funciones

asignadas a sus puestos. Se destacan las competencias de gestión estratégicas de estos profesionales, técnicos y administrativos que son las que aluden a la actuación administrativa, colaboración, comunicación, producción, atención de demandas internas y externas, registros, con aplicación eficiente de las tecnologías disponibles. Entre ellas la más preponderante a los fines de este trabajo es:

- ✓ Uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC): Optimizar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación disponibles, en su potencial efectivo, para mejorar su desempeño
 - Autogestiona (tutoriales, guías, instructivos) el desarrollo de la competencia digital en el manejo de las comunicaciones electrónicas, la información y sus canales y soportes múltiples que habilitan los dispositivos TIC de la organización.
 - Intercambia y nivela los conocimientos informáticos con el equipo de trabajo y con otros equipos de la unidad de pertenencia.
 - Aplica al trabajo cotidiano presentaciones e información utilizando programas que facilitan al usuario orientación en tiempo real.
 - Adopta como dinámica propia del desempeño la aplicación de las innovaciones TIC que mejoran los resultados de la organización.

Proceso Administrativo

Los procedimientos administrativos son los procesos de trabajo de la Administración pública que están totalmente formalizados por la vía de reglamentos y manuales de procedimientos en el que están pautados todas las fases, tiempos y

documentación necesaria. Trámites administrativos como licencias de todo tipo (por ejemplo, para la apertura de un establecimiento comercial o de obras), como sanciones, o como la recaudación de impuestos por la vía ejecutiva son ejemplos de procedimientos administrativos.¹

En otras palabras, son los lineamientos que regulan la elaboración, redacción, diligencia de los proyectos de actos y documentos administrativos.

1- Recuperado de <https://www.administracionpublica.com/proceso-administrativo-y-produccion-de-servicios/>

Tecnologías de la Información y la Comunicación

Se entiende por tecnologías de la información y la comunicación a las herramientas y medios que permiten el intercambio y el procesamiento de la información. Ellas posibilitan el acceso, la adquisición, el almacenamiento, procesamiento, transmisión e intercambio de datos, informaciones y/o contenidos.

Su aplicación a las actividades humanas tiene, entre otras, las siguientes implicancias:

- Están redefiniendo parte de los patrones de conductas que regulan la interacción social: para ciertos propósitos. El tiempo y el espacio han dejado de ser dimensiones restrictivas en el accionar de las personas, las empresas y los gobiernos.
- Tienen un gran impacto en todos los ámbitos de la vida del ser humano que hace cada vez más difícil que éste pueda actuar eficientemente

prescindiendo de ellas.

- Están revolucionando la actividad económica mundial con un alcance transversal sin precedentes, en la totalidad de los sectores productivos y en especial en aquellos que utilizan en forma más intensiva la información.
- Son cambiantes, siguiendo el ritmo de los continuos avances científicos y en un marco de globalización económica y cultural: contribuyen a la rápida obsolescencia de los conocimientos y a la aparición de nuevos valores, provocando continuas transformaciones.
- Apuntan hacia la optimización del uso de los recursos en las empresas, así como al interior de los mercados, induciendo aumentos de eficiencia en los servicios externos.
- Cuando las tecnologías ya están asentadas a lo largo del tiempo, es decir, se las que se utiliza habitualmente o están incorporadas desde la infancia, se integran tan perfectamente en la vida del ser humano, que se vuelven invisibles. Se emplean hasta el punto de perder la conciencia de cómo han contribuido a cambiar las cosas.

Pueden sintetizarse las características más distintivas de las tecnologías de la información y la comunicación en los siguientes rasgos:

- Permiten el fácil acceso a todo tipo de información, sobre cualquier tema y en cualquier formato.
- Cuenta con instrumentos para todo tipo de proceso de datos.
- Poseen canales de comunicación inmediata, para difundir información y contactar con cualquier persona o institución del mundo.
- Facilitan la automatización de tareas.

- Permiten el almacenamiento de grandes cantidades de información en pequeños soportes de fácil transporte.
- Admiten la interactividad con el ser humano.
- Aportan instantaneidad.
- Cuentan con elevados parámetros de calidad.
- Han desarrollado códigos homogéneos que se emplean para el tratamiento de la información.

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN – v15.01 – 2015 – Material de circulación interna – Capítulo 01

Brecha digital

El término brecha digital hace referencia a las diferencias existentes entre grupos según su capacidad para utilizar las tecnologías de la información y la comunicación de manera eficaz. En otras palabras, es la disparidad de oportunidad de acceso a las nuevas tecnologías que existe entre las personas, comunidades, estados, países, etc. La brecha está relacionada a aspectos de acceso a la conectividad y también a la capacidad de las personas, poblaciones o grupos sociales para utilizar las TIC de manera apropiada

La brecha digital es una problemática mundial que afecta a todos los países y que:

- ✓ Profundiza la distancia entre ricos y pobres.
- ✓ Desvirtúa el espíritu de la tecnología.
- ✓ Sienta las bases de una nueva forma de elitismo.
- ✓ Genera un nuevo analfabetismo que ataca a los derechos básicos de la persona

y la aísla del sistema social de manera profunda.

- ✓ Aquellos que no dominen las tecnologías no tienen la opción de participar en empleos que requieren de estos conocimientos, en estrategias de gobierno electrónico y de educación en línea.

La brecha digital constituye un fenómeno bastante fácil de mensurar y cuantificar la diferencia existente entre países, sectores y personas que tienen acceso a los instrumentos y herramientas de la información y la capacidad de utilizarlos y aquellos que no lo tienen. Normalmente suele medirse en términos de la densidad en la penetración de telefonía, computadoras, y acceso a los servicios Internet, entre otras variables. Existen circunstancias que incrementan esta fractura, entre las que se pueden citar:

- ✓ Problemas técnicos: incompatibilidades entre diversos tipos de equipos, tecnología obsoleta, canales de comunicación inadecuados, el idioma, etc.
- ✓ Falta de formación: Ausencia de conocimientos teóricos y prácticos que todas las personas deberían tener para la utilización de las tecnologías. Esta situación impide desarrollar aptitudes y actitudes favorables a la utilización de estas nuevas herramientas.
- ✓ Problemas de seguridad: Circunstancias tales como el riesgo de que se produzcan accesos no autorizados a la información.
- ✓ Barreras económicas: A pesar del progresivo abaratamiento de los dispositivos, su precio aún resulta prohibitivo para muchas personas y/o empresas.
- ✓ El rápido proceso de obsolescencia del equipamiento: Se aconseja la renovación del mismo cada cuatro o cinco años, pero no siempre se cuenta

con el recurso monetario para hacerlo.

- ✓ Barreras culturales: no siempre se posee conocimiento del idioma dominante, el inglés, en el que vienen muchas referencias e informaciones; y en muchos países poco desarrollados no existe la tradición en el uso de instrumentos tecnológicos avanzado.

Gobierno electrónico

Las Naciones Unidas define el gobierno electrónico (e-gobierno) como “la incorporación y uso de TIC por parte del gobierno para la provisión de Información y servicios públicos para los ciudadanos (CIPEC- junio 2015)

Es posible definir el Gobierno Electrónico o e-government como la aplicación de las Tic para lograr una administración efectiva, eficiente y transparente de todos los recursos del gobierno, así como también el acceso fácil y expedito a servicios públicos, para ciudadanos, empresas y otras entidades que interactúan con el gobierno. Estas Tic permiten el intercambio de información y servicios por la vía electrónica, mejorando e incrementando la relación y comunicación entre gobierno-ciudadano, gobierno-empresa y al interior del mismo gobierno. El Gobierno Electrónico incluye de esta forma componentes tecnológicos, como también elementos culturales y de gestión de información. (Introducción al gobierno electrónico: Actores y dimensiones- Alfaro y otros 2005).

Lo que el gobierno electrónico (G.E.) se propone es seguir las tendencias del mercado y de lo que se ha denominado comúnmente la era de la información o sociedad del conocimiento, que describen como se están realizando los negocios y cómo se vive en el mundo actual.

Tres son las fuerzas internas principales que llevan al desarrollo del G.E.

- ✓ Mejora de servicios: la realización de cambios en la gestión que permita satisfacer las expectativas de los usuarios y mejorar la relación con ellos.
- ✓ Desarrollo: la búsqueda constante de facilitar el desarrollo cultural, social y económico
- ✓ Eficiencia económica: la necesidad de reducir costos e incrementar eficiencia.

Asimismo, existen fuerzas del entorno que impulsan a los gobiernos a desarrollar el G.E.

- ✓ Globalización: se requiere conocer y responder a los cambios que ocurren en lugares geográficamente lejanos
- ✓ Infomacionalización: gestionar la información se ha convertido en la principal fuente de riqueza de las empresas, regiones y países
- ✓ Avances tecnológicos: Facilitan la comunicación y entrega de servicios. Son de gran magnitud y se suceden a una tasa vertiginosa. Cuentan con tres principales tendencias:

1. Capacidad de comunicación: el permanente aumento del ancho de banda de comunicaciones, cada vez es posible emitir y recibir más información por unidad de tiempo
2. Digitalización de la información: la posibilidad de llevar cualquier tipo de información a una representación basada en bits (1 y 0). Esto posibilita almacenar, transmitir, procesar y consultar información de diversa naturaleza en computadoras: sonido, gráficos, fotografías, documentos, etc.
3. Capacidad de procesamiento: el aumento sostenido en la capacidad de procesamiento de las computadoras, es decir, procesar más

información por unidad de tiempo, sin aumentar el costo.

Podemos decir que los objetivos de las agendas de gobierno que tratan el tema de GE son:

- ✓ Incrementar la eficiencia: ampliar la relación entrada/salida en el sector público, racionalizando los gastos públicos y las ineficiencias de los procesos
- ✓ Descentralización: se debe descentralizar la toma de decisiones para hacer más flexibles las estructuras y poder asignar responsabilidades
- ✓ Incrementar la responsabilidad: el sector público debe hacerse responsable de sus decisiones y actos, aumentando la presión para realizar bien los trabajos, sin desorden ni corrupción.
- ✓ Mejorar la administración de recursos: incrementar la efectividad de las personas, finanzas y otros recursos
- ✓ Centrarse en el mercado: usar las fuerzas del mercado para cubrir necesidades con el sector público y con los ciudadanos, como también la relación sector público y privado.

Entonces el GDE ha surgido como una herramienta para alcanzar los objetivos mencionados, ya que el medio electrónico tiene las características de ser rápido, facilitar la comunicación, otorgar facilidades para el desempeño diario y permitir el intercambio de información entre el ciudadano u el gobierno, pudiéndose personalizar la atención.

Capítulo 2

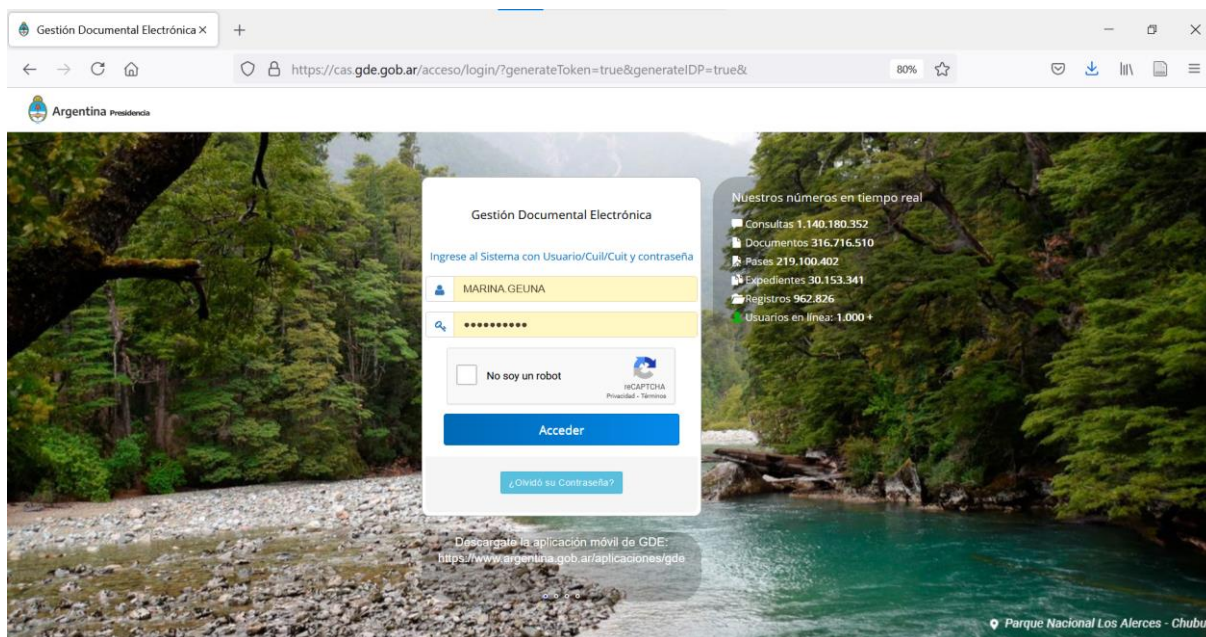
Sistema de Gestión Documental Electrónica – GDE

¿Qué es el GDE? GDE es el sistema de Gestión Documental Electrónica que se utiliza en la Administración Pública. Está basado en principios de: Igualdad, transparencia, agilidad, perdurabilidad y adecuación tecnológica que permiten simplificar trámites, mejorar los procesos, reducir los tiempos administrativos y brindar la posibilidad de acceder a la información generada por la administración pública.

Esta plataforma informática, respeta todos los criterios establecidos por ley y permite la gestión de todos los trámites de gobierno.

Para acceder a la plataforma, se debe contar con usuario y contraseña. A través de un navegador, en la página <https://cas.gde.gob.ar/acceso/login>, se ingresa el usuario y contraseña para acceder al sistema.

La página de inicio se visualiza de la siguiente manera:



*Recuperado de: <https://cas.gde.gov.ar/acceso/login/?generateToken=true&generateIDP=true&>

Una vez dentro, el sistema nos lleva al Escritorio Único. La interfaz de Escritorio Único (EU) permite navegar por todos los módulos que integran el sistema de Gestión Documental Electrónica, por ello, se lo considera la cara visible de GDE. Desde el Escritorio Único se configura el acceso a la plataforma de GDE. Además, muestra un resumen de todas las tareas pendientes que el agente tiene en cada módulo y las organiza según un rango de antigüedad en días. Asimismo, a través del EU, cada superior jerárquico puede visualizar la carga de trabajo del personal que tiene bajo supervisión en su sector.

The screenshot displays the 'Escritorio Único' web application. The interface includes a header with the Argentina Presidency logo and the text 'Gestión Documental Electrónica Escritorio Único'. A search bar for 'Ingrese el número GDE' is present. The main navigation menu includes 'Inicio', 'Datos Personales', 'Configuración', 'Notificación', and 'Consulta Usuarios'. The 'Consulta Usuarios' section is active, showing a 'Tareas' dashboard. This dashboard has tabs for 'Mis Tareas', 'Buzón Grupal', and 'Configuración de buzones'. The 'Mis Tareas' tab displays a table of pending tasks categorized by system and due date.

Sistema	Total	Tareas Pendientes				Promedio de Tareas en días		Acción
		< 2 días	< 20 días	<= 40 días	> 40 días	<= 40 días	> 40 días	
GEDO	0	0	0	0	0	0	0	
CCOO	0	0	0	0	0	0	0	
EE	2	0	2	0	0	14	0	
ARCH	0	0	0	0	0	0	0	

Below the table, there is a section for 'Mis Supervisados' with the message 'No hay aplicaciones configuradas en esta vista'. On the right side, there is a sidebar for 'Sistemas GDE' with a table listing modules and their alert/notice counts.

Módulo	Alerta	Aviso	Ir
GEDO	0	0	▶
CCOO	0	0	▶
EE	0	0	▶
ARCH	0	0	▶
RLM	0	0	▶
LUE	0	0	▶
RCE	0	0	▶

*Recuperado <https://eu.gde.gob.ar/eu-web/>




El Escritorio Único (EU), está diseñado para facilitar el control y seguimiento de las tareas, propias y del personal supervisado. De esta manera centraliza el acceso a los módulos del sistema dinamizando su operatoria. Dentro de esta interfaz, encontramos los siguientes módulo o subsistemas:

- ✓ GEDO - Generador de Documentos Electrónicos: es el módulo que permite generar, registrar y archivar todos los documentos oficiales electrónicos necesarios para vincularlos a una actuación.

El proceso de trabajo comienza con el inicio de un documento, que el usuario puede enviar a producir por otro agente o confeccionarlo él mismo. A continuación, se procede a la edición de la referencia y del contenido del documento. Luego, se lo puede enviar a revisar. Finalmente, el documento debe ser firmado, ya sea por el usuario que lo produjo o por otro agente a quien fuere remitido para tal fin. En cada tarea, un mismo usuario puede recorrer el proceso

completo o pueden participar un grupo de usuarios. Todos los documentos creados y firmados digitalmente a través del módulo GEDO tienen la misma validez jurídica y probatoria que aquellos documentos firmados ológrafamente.

Los documentos que están disponibles en GEDO pueden clasificarse en:

-  Documentos de redacción libre: son aquellos documentos en los que el usuario redacta todo el contenido a partir de un procesador de textos.
 -  Documentos para importar: son aquellos documentos generados por el usuario con otro software, guardados en diversos formatos digitales aptos para ser seleccionados y subidos al sistema para su certificación a través de una firma electrónica o digital y su resguardo en los servidores del GDE.
 -  Documentos con template o formularios controlados: son aquellos documentos cuyos campos de redacción o ingreso de datos están preestablecidos.
 - Documentos con archivos embebidos: son documentos que contienen archivos en su extensión original otorgándoles validez tanto al documento como su adjunto.
- ✓ EXPEDIENTE ELECTRÓNICO (EE): es el módulo que se utiliza para la caratulación, vinculación de documentos, pases y consultas de expedientes electrónicos. Este módulo tiene distintos rangos de acceso, divididos por sector. El sector mesa de entradas, salidas y despacho, en particular, es el que genera las carátulas de expedientes ya sea por motivos internos o externos. Este subsistema se caracteriza por tener buzones grupales de

trabajo, al que acceden solamente los agentes pertenecientes a la repartición indistintamente, sin embargo, sólo puede adquirir el expediente y trabajar en él una sola persona a la vez. A diferencia de los expedientes que se tramitaban en papel, no se remiten al sector mesa de entradas para redirigir al destinatario, simplemente se selecciona la opción de pase y se elige el destinatario o el buzón de la repartición correspondiente.

- ✓ **COMUNICACIONES OFICIALES (CCOO):** es el módulo que permite la generación, registro y archivo de documentos comunicables: Memorándum, Notas, Notas Externas, formularios de altas/bajas y modificaciones, formulario de licencias, certificaciones, circulares de firma conjunta, actos administrativos entre otros. Este subsistema admite agregar distintos tipos de archivos en cualquiera de los documentos comunicables. En el caso de archivo embebido, pasa a formar parte del documento y no puede ser eliminado del mismo. En el caso de archivo de trabajo, no forma parte del documento a comunicar y puede ser modificado, o de ser necesario eliminado.

- ✓ **REGISTRO/LEGAJO MULTIPROPÓSITO (RLM):** es el módulo que permite cargar y actualizar los registros administrados por los diferentes organismos de la APN que deben guardar datos y documentos respaldatorios de un grupo de personas físicas o jurídicas, con el objetivo de identificarlos y habilitarlos para realizar ciertas actividades. Además, se pueden generar registros/legajos internos cuando la administración tenga la necesidad de

registrar datos y archivar documentos en forma ordenada y bajo un índice de identificación y búsqueda.

- ✓ PORTA FIRMA (PF): es el módulo que permite administrar la firma de los documentos electrónicos. El módulo PF brinda la posibilidad de firmar varios documentos al mismo tiempo y de filtrar por lotes los documentos a firmar. Funciona como una bandeja de firmas virtual.
- ✓ SISTEMA INTEGRADO DE ARCHIVO (ARCH): permite administrar el archivo de los expedientes electrónicos.
- ✓ LOCACIÓN DE OBRAS Y SERVICIOS (LOyS): permite la caratulación, vinculación de documentos, pases y consultas de Expedientes Electrónicos que tramiten la contratación de personal bajo los regímenes de Locación de Obras y de Servicios.
- ✓ LEGAJO UNICO ELECTRÓNICO (LUE) A través del módulo los usuarios del Sistema GDE pueden visualizar la información cargada en su legajo, validar que la misma sea auténtica en las solapas:
 - Datos personales
 - Estudios cursados
 - Cursos realizados
 - Datos cónyuge
 - Datos filiatorios

Este módulo junto a Locación de Obras y Servicios (LOyS) y Locación de Obras y Servicios y Asistencia Técnica (LOyS AT), pertenecen al grupo de GDE de Recursos

Humanos. Como usuario común cada agente puede verificar su legajo, pedir se actualice información, solicitar información de recibos de sueldos en el mismo subsistema.

Implementación del Sistema de Gestión Documental Electrónica

La puesta en funcionamiento del Sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE) se realizó de manera progresiva, en diferentes etapas. Gradualmente se fue habilitando el acceso al portal en los distintos sectores de la Administración Pública Nacional, a la vez que se incorporaban los distintos módulos y trámites respectivos.

A través del Decreto 561/2016, se lo estableció como único sistema para la tramitación electrónica de todas las actuaciones y expedientes del Sector Público Nacional. La misma norma, contempló la designación de la Secretaría de Modernización Administrativa (SMA) como administradora de GDE, y la definición de competencias de los Administradores Locales de GDE de los organismos del Sector Público Nacional (SPN).

La Secretaría de Modernización Administrativa instituyó como único punto central de acceso al Portal GDE: "<http://portal.gde.gob.ar>" (Res. 9/2016 -29/6/2016).

Una vez definidos los lineamientos generales, y con el alta de los usuarios de cada organismo, según lo informado por las áreas de Recursos Humanos, se puso en funcionamiento el sistema, y de manera paulatina se fue estableciendo la obligatoriedad de uso para los diversos sectores de la administración pública.

Por Resolución 65/2016 se aprueba el uso de los módulos CCOO y GEDO, como medio de creación, comunicación y archivo de notas, memorandos y otros documentos. La Secretaría de Modernización Administrativa, por medio de la resolución 8-E/2017, establece para SENASA que, a partir del 10 de febrero de 2017, la totalidad de los actos administrativos deben confeccionarse y firmarse mediante el Generador de Documentos Electrónicos Oficiales (GEDO).

Situación similar ocurre con el módulo de Expedientes Electrónicos, que fuera formalizado por Resolución del Ministerio de Modernización 171/2016, posteriormente, la SMA, en la Resolución 38- E/2017 dispone la obligatoriedad para el SENASA.

En esta instancia del proceso de modernización de la Administración Pública Nacional, resultaba oportuno instrumentar medidas que incrementaran la relación directa de la administración con los ciudadanos. Como consecuencia, el Ministerio de Modernización implementa la Plataforma de Trámites a Distancia (TAD) como herramienta de acceso, presentación de documentación (presentaciones, solicitudes, escritos, notificaciones y comunicaciones) seguimiento de trámites y notificaciones en el Sistema de Gestión Documental Electrónica - GDE por parte de los administrados- Decreto 1063/2016.

Complementariamente, y a los fines de cumplir con el intercambio de información entre las entidades y jurisdicciones del Sector Público Nacional y buscando respetar los principios de integridad, disponibilidad e interoperabilidad, la SMA por Resolución 7- E/2017, aprueba el uso del módulo de Registro de Legajo Multipropósito (RLM),

como único medio de la administración de los registros en las entidades y jurisdicciones de la APN.

Cabe mencionar, que la situación de pandemia, declarada a nivel mundial durante el año 2020, tuvo un impacto en las interacciones tanto personales, como laborales, incorporando una de las grandes innovaciones en materia de reorganización del trabajo al sector público: “el trabajo remoto”. Es decir, la Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Jefatura de Gabinete de Ministros, a partir del dictado de la Resolución 3/2020, autorizó a los trabajadores del Estado nacional a cumplir tareas desde sus domicilios o lugares de aislamiento para limitar, desde el ámbito laboral, la propagación del virus. La consecuencia, fue la aceleración y masificación del uso de las Tics, y la gestión de documentos oficiales encontró en el gobierno digital las herramientas para llevar adelante los trámites que exigían firmas de autoridades y funcionarios públicos. En otras palabras, el GDE fue el instrumento que aportó legalidad y legitimidad a esos trámites del sector público.

Descripción de tareas según Nomenclador de funciones del SENASA

El Nomenclador de funciones, Resolución 532 del 2014, es un descriptivo de puestos de trabajo para el personal de SENASA. Configura la columna vertebral del sistema de selección, capacitación y evaluación de desempeño del organismo. Teniendo en cuenta a Dolan, es saber ¿qué se hace? ¿por qué se hace? Y ¿cómo se hace?

Bajo el título “Descriptivo general de puestos de trabajo”, se encuentran las principales características de los puestos/funciones, del cual transcribo los más representativos en función del análisis propuesto en la presente investigación.

DESCRIPTIVO GENERAL DE PUESTOS DE TRABAJO

DIRECTOR/DIRECTOR DE CENTRO REGIONAL

Propósito clave:

Dirigir el desenvolvimiento del área del Servicio bajo su responsabilidad, estableciendo los objetivos, atendiendo a los requerimientos propios del sector, instruyendo las políticas orgánicas necesarias y asegurando la calidad de los planes y programas bajo su competencia.

UNIDAD DE COMPETENCIA - ELEMENTOS DE COMPETENCIA

- 1) Analizar las necesidades de las personas y de la Dirección.
- 2) Desarrollar, consolidar y conducir a las distintas coordinaciones o jefaturas a su cargo, alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.
- 3) Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones recibidas.
- 4) Definir las estrategias del área, con una visión holística y alineadas con las del Servicio.
- 5) Planificar los procesos, actividades, recursos y metas del área, anticipando escenarios de desarrollo y estableciendo prioridades en conjunto con otros directores.
- 6) Elaborar y proponer el presupuesto y el plan anual de compras de su Dirección.

- 7) Gestionar el cambio y el desarrollo de las coordinaciones o jefaturas a su cargo a fin de poder cumplimentar las funciones y misiones del área de su competencia, asegurando la calidad de los servicios sanitarios.
- 8) Asistir y asesorar al Director Nacional/General en la formulación de propuestas y evaluación de los planes y programas del área de su competencia.
- 9) Coordinar el proceso de implantación, control y auditoría de los diferentes planes y programas del área de su competencia, participando en las acciones derivadas de la aplicación de Convenios y en el desarrollo del sistema integral de acciones sanitarias.

REQUISITOS

Título de Nivel Superior Universitario o no Universitario, reconocido oficialmente, otorgado por establecimientos educativos de gestión estatal o de gestión privada, para cumplir tareas propias de sus incumbencias o que, contando con título de Nivel Secundario acredite experiencia atinente a la función o puesto de trabajo respectivo de OCHO (8) años, así como actividades de capacitación o entrenamiento relacionadas con competencias laborales específicas que les permitan desempeñar tareas de responsabilidad administrativa directamente vinculada con los procesos y servicios propios del Agrupamiento.

COORDINADOR GENERAL / COORDINADOR REGIONAL/COORDINADOR PROGRAMATICO/COORDINADOR

Propósito clave:

Coordinar los sectores operativos definidos o programas, de acuerdo a los requerimientos de la dirección respectiva, a través de la determinación de las estrategias adecuadas que permitan garantizar el cumplimiento con la normativa vigente.

UNIDAD DE COMPETENCIA- ELEMENTOS DE COMPETENCIA

- 1) Coordinar el equipo profesional o interdisciplinario, para la definición de sectores operativos definidos o de programas, generando los acuerdos necesarios para su realización en tiempo y forma.
 - a. Instruir al equipo profesional o interdisciplinario de trabajo, sobre los objetivos, alcances, metas, actividades y productos del programa o funciones del área.
 - b. Presupuestar anualmente el sector operativo definido o el programa, estimando riesgos, tiempos, costos, recursos materiales y recursos humanos necesarios.
 - c. Informar sobre el desarrollo y resultado de las acciones previstas anualmente.
- 2) Gestionar el desarrollo de los sectores operativos definidos o del programa garantizando la aplicación de los procedimientos de calidad definidos.
 - d. Gestionar y administrar el área o programa documentando avances, costos parciales y condiciones técnicas de desarrollo, para informar a las organizaciones participantes, y a los requerimientos de la Dirección.
 - e. Administrar los cambios y eventualidades surgidas en el desarrollo de las actividades del sector operativo definido o del programa, asegurando la calidad y oportunidad en la producción del Servicio.

- f. Administrar y gestionar al equipo de trabajo y la relación con otros sectores participantes.
 - g. Representar a la Dirección de pertenencia.
- 3) Monitorear el avance del sector en sus proyectos, logro de objetivos, plazos, ejecución del presupuesto y condiciones de desarrollo.
- h. Monitorear el desarrollo de los objetivos del sector o programa, de acuerdo a los procedimientos y frecuencia definidos, previamente o por uso, para retroalimentar las acciones en un proceso de mejora continua.
 - i. Explorar, documentar y difundir información sobre mejoras obtenidas, para retroalimentar el objetivo del sector o del programa.
- 4) Establecer propuestas o acciones en función de la experiencia fáctica.
- j. Definir las acciones o puntos propios de la actividad o del programa a corregir.
 - k. Gestionar las acciones correctivas de acuerdo a las áreas involucradas, objetivos definidos y normativa vigente.
 - l. Informar a todo el sector involucrado y a la autoridad de reporte los cambios de procedimiento operados o aconsejados para mejorar la gestión.
 - m. Proponer los cambios fácticos o documentales que posibiliten la mejoría de la gestión.
- 5) Evaluar anualmente el desempeño del personal a su cargo.

REQUISITOS

Título de nivel superior universitario reconocido oficialmente en carreras de duración no inferior a CUATRO (4) años, otorgado por establecimientos educativos de gestión estatal o gestión privada para cumplir tareas propias de su incumbencia profesional.

SUPERVISOR

Propósito clave:

Verificar el cumplimiento de normativas y desarrollo de funciones y programas por los equipos que se desempeñan en la ejecución de las tareas, a fin de evaluar la calidad de los procedimientos realizados y su encuadre legal.

UNIDAD DE COMPETENCIA - ELEMENTOS DE COMPETENCIA

- 1) Verificar los procedimientos técnicos adecuados de las funciones, los planes y programas.
 - a. Verificar los procedimientos técnicos adecuados de las funciones y los programas de acuerdo a los requerimientos definidos por la Dirección.
 - b. Recopilar los datos de campo referidos a cada una de las actividades desarrolladas por los equipos, conforme a las prácticas y requerimientos establecidos.
 - c. Controlar el desenvolvimiento de los puestos de trabajo, estableciendo consignas, entrenamiento, adiestramiento y evaluación del nivel de satisfacción del servicio prestado.
- 2) Monitorear las acciones realizadas por los equipos a cargo, a fin de evaluar si los procedimientos se ajustan a lo establecido.
 - d. Intervenir en las áreas de competencia evaluando en las acciones, la aplicación de normas, los programas y planes.

- e. Evaluar el desempeño de los equipos con relación al control sobre los programas mencionados.
 - f. Revisar el cumplimiento de las disposiciones técnicas.
 - g. Adoptar las medidas correspondientes para asegurar la adecuada prestación del servicio.
 - h. Supervisar el entrenamiento del personal dependiente en el desenvolvimiento de sus competencias específicas.
- 3) Informar los resultados de la gestión.
- i. Evaluar la aplicación de los programas, acciones y actividades de cada proceso bajo su responsabilidad.
 - j. Efectuar devolución de la supervisión a quien coordine su actividad, informando los desvíos y no conformidades verificadas y sugiriendo las correcciones posibles.
 - k. Elaborar informes enumerando los datos relevados.
- 4) Evaluar anualmente el desempeño del personal a su cargo.

REQUISITOS

Título de Nivel Superior Universitario o no Universitario, reconocido oficialmente, otorgado por establecimientos educativos de gestión estatal o de gestión privada, para cumplir tareas propias de sus incumbencias o que, contando con título de Nivel Secundario acredite experiencia atinente a la función o puesto de trabajo respectivo de OCHO (8) años, así como actividades de capacitación o entrenamiento relacionadas con competencias laborales específicas que les permitan desempeñar

tareas de responsabilidad administrativa directamente vinculada con los procesos y servicios propios del Agrupamiento.

ANALISTA PROFESIONAL

Propósito clave:

Ejecutar las acciones de intervención previstas en la temática técnica de su competencia.

UNIDAD DE COMPETENCIA - ELEMENTOS DE COMPETENCIA

- 1) Ejecutar las acciones de control en las temáticas del área.
 - a. Colaborar y ejecutar las acciones específicas sobre control normativo.
 - b. Elaborar informes sobre cumplimiento normativo.

- 2) Gestión de documentos en la temática del área.
 - a. Elaborar formularios y registros conforme a la normativa vigente.
 - b. Controlar documentación de acuerdo a los requisitos establecidos.
 - c. Informar a los usuarios externos e internos sobre requisitos establecidos.

REQUISITOS

Título de nivel superior universitario reconocido oficialmente en carreras de duración no inferior a CUATRO (4) años, otorgado por establecimientos educativos de gestión estatal o gestión privada para cumplir tareas propias de su incumbencia profesional.

ANALISTA TÉCNICO ESPECIALIZADO

Propósito clave:

Comprende al personal designado para ejercer actividades de apoyo directo a las actividades del personal analista profesional en ejecución de las acciones de intervención previstas en la temática técnica de su competencia.

UNIDAD DE COMPETENCIA

ELEMENTOS DE COMPETENCIA

- 1) Ejecutar las acciones de control en las temáticas del área.
 - a. Colaborar y ejecutar las acciones específicas sobre control normativo.
 - b. Elaborar informes sobre cumplimiento normativo.
- 2) Gestión de documentos en la temática del área.
 - a. Elaborar formularios y registros conforme a la normativa vigente.
 - b. Controlar documentación de acuerdo a requisitos establecidos.
 - c. Informar a los usuarios externos e internos sobre requisitos establecidos.

REQUISITOS

Título de Nivel Superior no Universitario, reconocido oficialmente, otorgado por establecimientos educativos de gestión estatal o de gestión privada, para cumplir tareas propias de sus incumbencias, o título de Nivel Secundario, así como actividades de formación técnica específica que a los efectos disponga, brinde o reconozca el SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA y que les habilite para cumplir tareas técnicas directamente vinculadas con los procesos propios del agrupamiento Operativo.

Cuando se trate del Agrupamiento Administrativo, además deberá acreditar experiencia atinente a la función o puesto de trabajo respectivo de OCHO (8) años, así como actividades de capacitación o entrenamiento relacionadas con

competencias laborales específicas que les permitan desempeñar tareas de responsabilidad administrativa directamente vinculada con los procesos y servicios propios del Agrupamiento.

ANALISTA TÉCNICO

Propósito clave:

Comprende al personal designado para asistir al analista profesional y/o técnico especializado en la ejecución de las acciones de intervención previstas en la temática técnica de su competencia.

UNIDAD DE COMPETENCIA - ELEMENTOS DE COMPETENCIA

- 1) Ejecutar las acciones de control en las temáticas del área.
 - a. Colaborar y ejecutar las acciones específicas sobre control normativo.
 - b. Elaborar informes sobre cumplimiento normativo.
- 2) Gestión de documentos en la temática del área.
 - c. Elaborar formularios y registros conforme a la normativa vigente.
 - d. Controlar documentación de acuerdo a requisitos establecidos.
 - e. Informar a los usuarios externos e internos sobre requisitos establecidos.

REQUISITOS

Título de Nivel Superior no Universitario, reconocido oficialmente, otorgado por establecimientos educativos de gestión estatal o de gestión privada, para cumplir tareas propias de sus incumbencias, o título de Nivel Secundario, así como actividades de formación técnica específica que a los efectos disponga, brinde o reconozca el SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD

AGROALIMENTARIA y que les habilite para cumplir tareas técnicas directamente vinculadas con los procesos propios del agrupamiento Operativo.

Cuando se trate del Agrupamiento Administrativo, además deberá acreditar experiencia atinente a la función o puesto de trabajo respectivo de OCHO (8) años, así como actividades de capacitación o entrenamiento relacionadas con competencias laborales específicas que les permitan desempeñar tareas de responsabilidad administrativa directamente vinculada con los procesos y servicios propios del Agrupamiento.

ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN

Propósito clave:

Comprende al personal designado para asistir administrativamente en la implementación de las acciones específicas del área de trabajo o del programa, de acuerdo a los requerimientos normativos.

UNIDAD DE COMPETENCIA - ELEMENTOS DE COMPETENCIA

- 1) Asistir administrativamente en los programas y normativa sanitaria vinculada, conforme a los requerimientos del responsable a cargo.
 - a. Colaborar según las características de los programas para implementar acciones específicas.
 - b. Internalizar la normativa para la implementación de las acciones definidas en los programas.
 - c. Limitar las responsabilidades de su acción a las tareas directamente asignadas.

- d. Realizar acciones simples y directas de baja complejidad.
 - e. Atender al público interno / externo brindado asesoramiento administrativo de acuerdo al tipo de demanda.
 - f. Brindar soporte técnico en la elaboración de informes.
 - g. Registrar y tramitar actuaciones, expedientes y documentación que ingrese o egrese del área.
- 2) Asistir al responsable a cargo en la implementación de las acciones o componentes específicos del proyecto o programa conforme a normativa sanitaria vigente.
- h. Comunicarse con el responsable a cargo para recibir las indicaciones sobre el desarrollo de las acciones.
 - i. Controlar documentación conforme a los requerimientos normativos.
 - j. Asistir al responsable del área en el desarrollo de acciones específicas.
 - k. Realizar las acciones secundarias que contribuyan a las tareas objetivas del área.
 - l. Establecer los criterios de prioridad para la clasificación de la correspondencia y actuaciones ingresadas.
 - m. Entender en la agenda del área.
- 3) Organizar reuniones y eventos.

REQUISITOS

Título de Nivel Secundario otorgado por establecimientos educativos de gestión estatal o gestión privada y acreditar conocimientos, actividades de capacitación o entrenamiento relacionadas con competencias laborales específicas, que les

permitan desempeñar tareas de responsabilidad administrativa directamente vinculada con los procesos y servicios propios del Agrupamiento.

Capítulo 3

Plan de Capacitación – Alcances

La organización de la capacitación de usuarios finales de GDE, en SENASA, fue pensada en dos estrategias diferenciadas: una para Casa Central/Laboratorio/ Metropolitana y otra para los Centros Regionales.

Se organizó un curso de Formación de Formadores, para los referentes de capacitación de los centros regionales. Esto significó que el Senasa contó con 57 personas que fueron capacitadas y estaban en condiciones de replicar los cursos de manera interna. Con este grupo de personas se conformó un equipo de trabajo, que discutió y sistematizó la forma de transmisión de conocimientos homogénea, definiendo cómo se multiplicarían los mismos (contenidos, ejercicios y articulación de diversos aspectos logísticos).

La capacitación tuvo dos modalidades: presencial y virtual para aquellos agentes dispersos en el territorio y que no tienen posibilidad de acercarse físicamente.

En Casa Central se organizaron grupos de hasta 15 personas, en el aula de capacitación, con equipamiento informático, con bloques de 2 hs de cursado. El dictado estuvo a cargo de duplas pedagógicas con un formador de cada área y un formador de capacitación/ despacho/ mesa de entradas.

Una vez armado el cronograma, se difundió vía Línea Directa – canal de comunicación interna del organismo -se habilitaron las vacantes que se gestionaron a través de capacitación, con la colaboración de los delegados de las Direcciones Nacionales. Una vez que se cerraron los grupos se confirmaron las vacantes vía mail para que la gente sepa cuándo debía asistir.

En las Regionales se realizó un análisis de distribución geográfica de personal para saber cuántos cursarían de manera presencial (los que estén en el propio Centro Regional o cercano a algún lugar donde puedan agrupar a la gente) y cuántos virtual. Se analizó el equipamiento informático existente, a fin de realizar los

cursos de manera práctica. Se estableció un esquema de prioridades y se organizó en función de las fechas de vacaciones de los agentes.

Programa de Capacitación

1 – Introducción al GDE y al Gobierno Electrónico: Breve descripción. Mención de la normativa

2 – Módulos GDE: Descripción general y funcionalidades de los módulos que integran la plataforma GDE: Comunicaciones Oficiales (CCOO) – Generador Electrónico de Documentos Oficiales (GEDO) – Expediente Electrónico (EE) – Registro/Legajo Multipropósito (RLM)

3 – Escritorio Único - Datos Personales: Obtención de usuario y contraseña.

Registración de la solapa Datos Personales:

- Desarrollar opción superior jerárquico y para qué sirve
- Desarrollar sector mesa y cargo que formará parte de la firma.
- Responsabilidad y resguardo de la clave de acceso.

4 – Escritorio Único – Configuración.

Solapa de configuración:

- Mis Tareas. Definición de tarea.
- Mis Sistemas.
- Mis Supervisados

Consulta Usuarios (búsqueda por datos de usuario o por sector/repartición).

Consultas de usuarios de la APN.

5 – Introducción del módulo Comunicaciones Oficiales.

- Descripción general del módulo.

- Definir Documentos Comunicables.
- Diferenciar nota con la tramitación de un Expediente.
- Diferencia entre usuario Interno y externo.

6 – Tareas

- Presentación del Buzón de tareas.
- Definición de Tareas y sus estados.

7 – Producción de una CO (NO)

8 – Destinatarios: receptores de NOTA

- Destinatarios internos. Explicar las posibilidades de cada uno: a) Destinatario principal, b) Copia, c) Copia oculta
- Búsqueda de destinatarios por nombre y apellido, selección del predictivo.
- Función de Listas de Distribución, Administrar Lista de Distribución.
- Función del recuadro mensaje

9 – Confección del documento

- Referencia (motivo de la nota)
- Cuerpo de la CO
- Solapa Archivos de trabajo y remarcar que los adjuntos no tienen carácter oficial.
- Solapa Archivos Embebidos,
- Funciones de los botones: Historial, destinatarios, envío a revisar, enviar a firmar, firmar yo mismo

10 – Revisión de una CO

11 – Firma de una CO

- Firmar Yo mismo el documento.

- Explicar funciones: Historial, Archivos de Trabajo, Firmar con certificado y Token, Rechazar y Modificar yo mismo, Enviar a revisar.
- Firma (Firmar Yo Mismo el Documento) y distribución.
- Identificación de la CO por número GDE.

12 – Bandeja de Comunicaciones Oficiales

- Buzón de enviados y recibidos.
- Acciones: Detalles, Continuar, Redirigir.
- Comunicación Oficial generada y descarga del archivo de trabajo.
- Archivo embebido.
- Acciones posibles en el buzón de recibidos.
- Explicar los colores de los sobres (Verde, Naranja y Rojo)

13 – Consulta de Comunicaciones Oficiales.

- Consulta de CO según cuatro criterios disponibles:

1. Carátula (por *N.º de GDE de la CO que realizamos*) indicar que por este criterio se puede buscar cualquier comunicación generada en el APN.

2. Fecha desde/hasta

3. Referencia (*Expediente*)

4. Por Destinatario

14 – Introducción- GEDO

- Descripción general del módulo: indicar que en GEDO se generan los documentos, se firman y se registran y que una vez que se registran pasan al servidor.
- Documentos que se incorporan a GEDO como gran alimentador del GDE y EE.

- Diferencia entre documentos L, I y T.

15 – Solapa Mis Tareas. Inicio de Documento

- Definición de Tarea y sus estados. Buzón de Avisos.
- Inicio de documento.
- Nomenclador de Documentos y que están agrupados por familias (por semejanza administrativa).
- Consulta de documentos
- Actos Administrativos las 4 columnas (nombre, acrónimo, descripción y características)
- Descripción de los íconos (características de los documentos).
- Avisos de firma del documento y envío de mail en la asignación de una tarea.

16 – Tareas. Confeccionar documento

- Referencia
- Cuerpo del documento
- Problemas de formato en el pegado de texto producido (ejemplo: Word)

17 – Tareas. Revisar documento

- Enviar a revisar a otro usuario.
- La revisión como forma de guardado.
- Elección de usuario revisor desde el desplegable.
- Mensaje para el usuario revisor.
- Mostrar estado del documento en buzón de tareas pendientes.
- Ejecutar.
- Ícono de aviso de mensaje.

18 – Tareas. Firmar documento

- *“Firmar Yo Mismo El Documento”*
- Historial: mostrar que los mensajes quedan registrados.
- Firmar con certificado.
- Firma con token.
- Rechazo de firma. Explicar las tres opciones para modificar el documento.
- Ícono de aviso de adjuntos.
- Número GDE.
- Visualización y descarga del documento.
- Avisos (documento ya firmado). Explicar las 3 acciones de avisos (descargar, reenviar aviso y eliminar).

19 – Importar documentos. Producción

- Incorporación a la plataforma GDE de documentos digitalizados o generados en otros programas.
- Ejemplificación de entrega DNI, comparación cómo se hacía antes con fotocopia y sello de copia fiel. Digitalización, guarda del archivo, proceso en GEDO para darle carácter oficial.
- Tipos de documento. Documentación Personal (documentos importados).
- Definición del Dato propio, información como motor de búsqueda en caso de que se desee reutilizar el documento.
- Referencia
- Carga de archivos. Condiciones y limitaciones.
- Firma.
- Identificación del documento.
- Visualización y descarga del documento.

20 – Consultar documentos GEDO

- Consulta por número GDE: por actuación GDE (**por letra**) o por número especial.
- Buscar IF para mostrar archivo de trabajo.
- Búsqueda de documentos generados por el usuario o por la repartición.
- Aclaración de que documentos “generados” equivale a **firmados**.
- Búsqueda por dato propio.
- Búsqueda de tareas por fecha. Acceso sólo a las tareas en las que participé y aún son borrador.

21 – Introducción -EE

- Descripción general del módulo (caratular, vincular documentos, hacer pases).
- Comparar el EE con el Expediente papel. (Transparencia, agilización de los tiempos administrativos, etc.)
- Estados de tramitación. (Iniciación, tramitación, guarda temporal y archivo).
- La función que ocupa la guarda y permanencia en archivo para su consulta ilimitada.
- Caratulación de expediente: Motivo interno y externo del trámite.
- Diferencia con el expediente papel en los diferentes destinos, en que no lleva remito y en que no necesita pasar por la mesa para salir de la repartición.
- Fusión -Tramitación Conjunta. Tramitación en Paralelo: como se realiza y para qué sirve.

Alcances y Evaluación

En el período Enero-diciembre de 2017 se dictaron en total 160 (ciento sesenta) comisiones - Módulos Comunicaciones Oficiales, GEDO y Expediente Electrónico- distribuidas en todo el territorio donde el Senasa cuenta con Oficinas Locales y Centros Regionales, las mismas fueron distribuidas de la siguiente forma*:

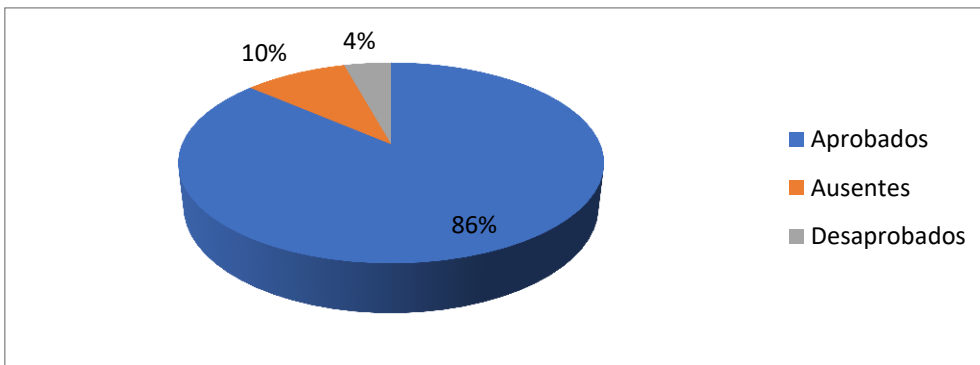
- **80** llevadas a cabo en CABA (43%)
- **103** llevadas a cabo en las oficinas y centros regionales (57%)



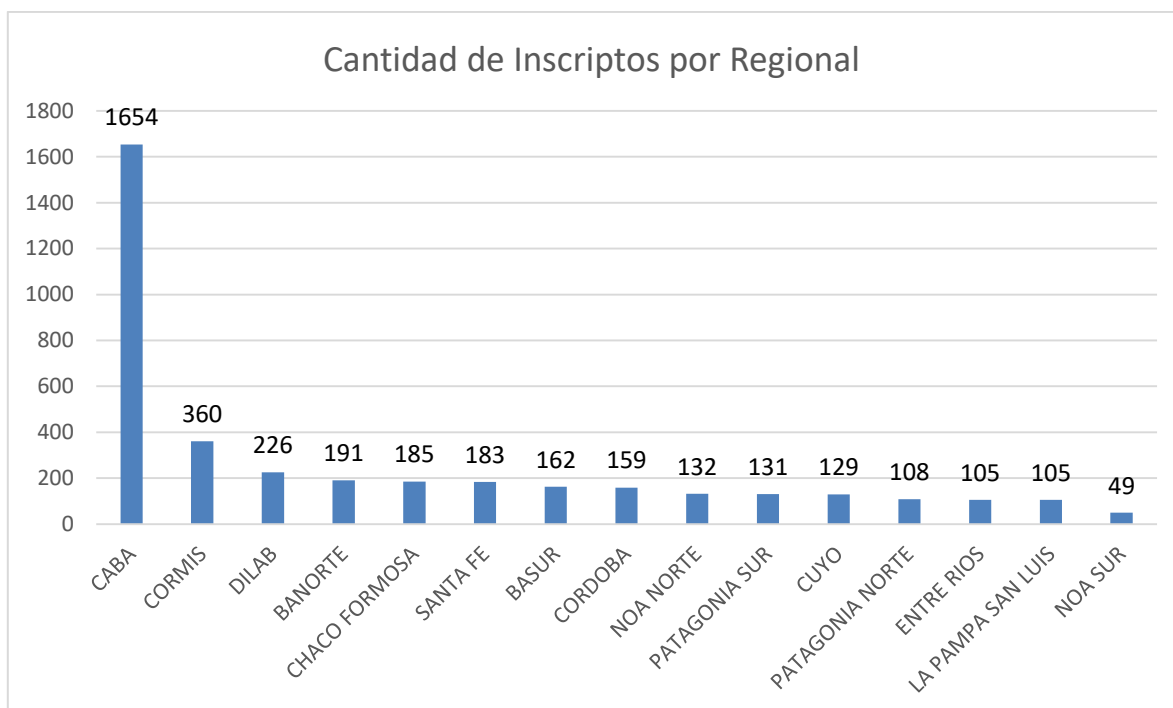
*Datos extraídos del Informe Anual de Capacitación - Coordinación Técnica de Capacitación y

Desarrollo y Carrera del personal Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria - 2017

Del total de participantes en la modalidad presencial, 3879 agentes fueron capacitados, de los cuales 3531 rindieron el examen final y aprobaron el curso. De los 348 agentes restantes hubo 243 ausentes y desaprobaron la evaluación 105 personas.



La información se distribuye territorialmente de la siguiente manera:



En el último trimestre del año se implementó a través de nuestra Aula Virtual de Senasa - AVS- la modalidad virtual, en 2 periodos, en septiembre y en noviembre con un total de 22 comisiones.

En total se inscribieron 987 agentes de los cuales aprobaron 491 del resto 425 ausentes y 71 desaprobados.



Asimismo, participaron 2 agentes en la capacitación del módulo LOYS (Recursos Humanos) y 3 agentes realizaron el curso de Administradores Locales.

También realizaron el módulo Tramitación a Distancia (TAD) 234 agentes y 120 realizaron el módulo Registros y Legajos Multipropósito (RLM)

Capítulo 4

Adecuación de los procesos administrativos

En Argentina los procedimientos administrativos, para la Administración Pública Nacional, tanto centralizada como descentralizada y los entes autárquicos están normados por la Ley N.º 19.549 de 1972, que fuera modificada por Ley N.º 21.686 en 1977 y su Decreto Reglamentario N.º 1759 del año 1972.

Con la implementación del Sistema de Gestión Documental Electrónica, se modifica la norma a través de los decretos:

- ✓ Decreto 991/2016 - Delegación de funciones del Jefe de Gabinete de Ministros y de los Ministros por ausencia temporaria o transitoria (6/9/2016)
- ✓ Decreto 336/2017- Lineamientos para la redacción y producción de documentos administrativos (15/5/2017). Refuerza la idea de legitimidad de los textos firmados digitalmente y adecua los lineamientos de redacción para que sean compatibles con la normativa vigente en materia de Gestión Documental electrónica.
- ✓ Decreto 894/2017 - Texto Ordenado del Reglamento de Procedimientos Administrativos (2/11/2017). Establece la obligatoriedad de GDE en las actuaciones administrativas:

Art. 5º inciso c). Utilizar el Sistema de Gestión Documental Electrónica para la totalidad de las actuaciones administrativas, incluyendo el expediente electrónico, las comunicaciones oficiales electrónicas, los formularios y documentos oficiales electrónicos, como único medio de creación, registro, firma y archivo de todos los documentos inherentes a la gestión administrativa.

Ahora bien, ¿qué significó en la práctica la adecuación de procesos? En términos generales, demandó la adaptación del desarrollo de las actividades administrativas para que se ajusten al sistema de gestión documental electrónica, una reingeniería

de procesos que estableció nuevas secuencias de interacciones en los procesos administrativos y regulatorios buscando mejorar tiempo, costo, calidad y servicios, incrementando la capacidad de gestión. En la tarea cotidiana, implicó ajustar las actividades a GDE, por ejemplo: sistematizar la digitalización de documentos. Esto comprendió no solo la actividad de escanear toda documentación que ingresaba en formato papel, sino también requirió la verificación del formato digital en que se guardaba el documento, de manera que sea compatible con el sistema.

Una de las variaciones, fue el procedimiento de recepción y remisión de Notas, Memorandos y Circulares. En formato papel, el proceso consistía en la redacción de documento, luego de la firma del mismo, era dirigido a la mesa de entradas para ser registrado y remitido vía correo o bolsín (sistema de envío y recepción de documentación cuya prestación la realiza Correo Argentino). Cabe aclarar que, si el mismo documento se debía dirigir a más de un destinatario, se procedía a la impresión de tantas copias como receptores. Actualmente, con el sistema de Gestión Documental Electrónica, el proceso se inicia con la redacción del documento, la selección de destinatario/s y una vez que se realiza la firma, de manera automática se remite el documento llegando a su destinatario/s sin que tome intervención la mesa de entradas y salidas.

Uno de los cambios más significativos, fue en la modalidad de trabajo y remisión de expedientes. En formato papel, la mesa de entradas, salidas y despacho, era quien recibía el expediente, registraba el ingreso y lo remitía al área receptora para que sea trabajado. Una vez que el expediente se completaba, el área lo enviaba nuevamente a mesa de entradas para ser registrado y re-direccionado al nuevo destinatario.

Actualmente en formato digital, el expediente no se remite a mesa de entradas, una vez realizadas las actuaciones, se envía con una providencia (documento digital de pase) al destinatario, o en caso de corresponder al buzón grupal del área destinataria. Además, se incorporaron diferentes opciones de trabajo y visualización, que en el formato anterior no eran posibles:

- ✓ Tramitación conjunta: permite, a través de la incorporación de un grupo de expedientes durante un tiempo sin que pierdan su individualidad, trabajar simultáneamente en varios expedientes que guardan relación. Las actuaciones pueden ser separadas en cualquier momento.
- ✓ Fusión de expedientes: esta opción permite la unión de dos o más expedientes, sin necesidad de subir nuevamente los documentos y evita la duplicación de documentación en el sistema.
- ✓ Visualizar el expediente: esta opción permite ver los expedientes, y sus documentos (carátulas, pases, etc.), aunque el mismo no este asignado al consultante. Además, se incorporó la opción de visualización del estado del expediente al usuario externo que está realizando el trámite.
- ✓ Avocación: esta alternativa, permite a los superiores adquirir los expedientes de los supervisados, permitiéndole trabajar sobre el mismo o reasignarlo a otro agente.
- ✓ Remisión a Guarda Temporal: el expediente permanece en este estado durante un promedio de dos años (dependiendo del tipo de trámite). Durante este periodo, el expediente ya no puede tramitar y sólo está disponible para su consulta, sin embargo, si fuera necesario, se puede solicitar su rehabilitación a tramitación. Finalizado el tiempo de guarda, el expediente se

envía a Archivo Definitivo

- ✓ Consulta de expedientes: este módulo habilita la opción de definir diferentes criterios de búsqueda. Es muy útil cuando no se dispone del número de expediente. Se puede optar por utilizar filtros para acotar los resultados agilizando la búsqueda, seleccionando por ejemplo un rango de fechas, un motivo de caratulación, o número de CUIT o DNI entre otras opciones.

Redefinición de tareas y requisitos de idoneidad

La redefinición de tareas, como parte de la revisión periódica del diseño de puestos y definición de perfiles, punto crítico para Longo, significó volver a “describirlas”, estableciendo especialmente aquellas características nuevas y/o diferentes. Implicó la adopción de tecnologías digitales, equipamiento e infraestructura informática para el desarrollo de las actividades diarias. Requirió la adquisición de nuevos conocimientos teóricos y prácticos para el uso adecuado de estas tecnologías, además, un cambio en los patrones de conductas que regulan la interacción social – laboral. En otras palabras, luego de la revisión, que involucro no solo a los directivos, sino también a los jefes de línea – para Longo, participes destacados en el diseño de puestos - se fijaron nuevas condiciones en la manera en que se realizan las actividades, incorporando la gestión documental electrónica a los procedimientos administrativos, lo que conllevó la adquisición de competencias digitales específicas en quienes llevan adelante esos procesos.

Pero ¿qué significó en el día a día esta redefinición? En la práctica cotidiana, fue un cambio significativo en la manera de trabajar, comprendió el pasaje del formato

papel al formato digital. Se dejaron de realizar algunas tareas, como el archivo de documentación, fotocopiado de documentos, reemplazándose por tareas como escanear/digitalizar y realizar frecuentemente respaldos digitales o copias de seguridad en soportes como la nube digital – espacio en internet que permite guardar archivos o documentos y acceder a ellos desde cualquier lugar del mundo y en cualquier dispositivo (Tablet, celular o computadora).

Análisis comparativo de características de puestos y perfiles

Para el análisis, se tomó los puestos más significativos, que incorporaron el sistema de Gestión Documental Electrónica como columna vertebral de los procesos administrativos.

La precisión en la descripción de las tareas, como expresa Longo dentro de los puntos críticos, no debe ser tan exhaustiva que dificulte la adaptación a circunstancias cambiantes o no previstas. Ejemplo claro de circunstancias cambiantes, y no previstas fue “la pandemia Covid-19”, que sin dudas modificó tareas y requirió la adaptación a nuevas modalidades de trabajo - remoto/teletrabajo - dentro de los servicios civiles.

Puestos significativos:

- ✓ Mesa de entradas, salidas y despacho del Centro Regional Patagonia Norte
- ✓ Secretaría de Dirección del Centro Regional
- ✓ Administrativa de la Coordinación de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria
- ✓ Coordinador Temático Regional Técnico y Administrativo

Características de los puestos previo y posterior a la implementación de GDE

Mesa de Entradas, salidas y despacho:

El propósito clave de este puesto es la ejecución de tareas vinculadas a la recepción, tramitación, protocolización y distribución de documentación que ingresa o egresa del Centro Regional. Además, la atención primaria -telefónica o presencial- de asesoramiento al ciudadano.

Antes de la Implementación, las tareas comprendían: la recepción, clasificación, registro, archivo y distribución de la documentación que ingresaba en formato papel.

La caratulación de expedientes en sistema CUDAP(Clave Única Documental para la Administración Pública), impresión de las carátulas, registro y distribución de las mismas. Atención telefónica y presencial, de pre-orientación al ciudadano acerca de responsabilidades primarias y acciones del Centro Regional. Armado de sobres y bolsines para la remisión de documentación.

Después de la implementación del Sistema GDE, se incorpora la digitalización de toda la documentación que ingresa al Centro Regional, y el direccionamiento de esta documentación a través del sistema, por medio de Nota, Memo, Informe gráfico, entre otros. Además, la caratulación y re-direccionamiento de expedientes digitales. Se incorpora la generación de oficios judiciales desde el GEDO (Generador de Documentos). La atención telefónica y presencial al ciudadano, continúa e incorpora la orientación hacia la plataforma Trámites a Distancia (TAD).

Secretaría Administrativa de Dirección del Centro Regional

El propósito de este puesto es la asistencia al director del Centro Regional, incluyendo la organización tareas administrativas, redacción de documentación y la atención del usuario interno y externo.

Recepción de documentación, fotocopiado, registro y carga en sistema de circuito interno de trámite para pase y seguimiento. Doble registración en archivo de respaldo, que agiliza la búsqueda.

Redacción de notas, memorandos, y/o respuestas de distintos requerimientos, impresión y entrega a la firma del director. Una vez firmadas, se fotocopiaba, registraba y archivaba la copia. Armado de sobres, para remisión por correo postal y/o entrega en mano de documentación saliente de la dirección del Centro Regional. Remisión a mesa de entradas/salidas y despacho.

Recepción de expedientes, fotocopiado completo del mismo, elaboración de respuesta, carga en sistema CUDAP y entrega en mesa de entradas para envío por bolsín al destinatario. En el caso de requerir una disposición, se elaboraba la misma, en base al proyecto, se hacía firmar por el director por triplicado, una copia era para archivo en papel, dos copias se remitían mediante nota a la coordinación que originaba el expediente. Además, se escaneaba una copia para respaldo digital y se registraba en el libro de Registro de Disposiciones firmadas por la dirección.

A partir de la implementación de GDE, se elimina el fotocopiado de documentación enviada y recibida. Se reemplaza el circuito de trámite interno, con el pase y seguimiento de documentación. Se redujo notablemente, el armado y remisión de sobres con documentación, sustituyéndose por las distintas actuaciones que se incorporaron con el sistema de gestión documental electrónica.

Se reemplaza el registro de comunicaciones recibidas y enviadas, ya que el sistema implementado, lleva un registro histórico de cada actuación, otorgando la posibilidad de llevar un resguardo digital de las mismas, además de poder cotejar la trazabilidad de cada intervención administrativa.

Se agilizo considerablemente la comunicación interna y externa, reduciendo los tiempos de todos los trámites administrativos.

Administrativa de la Coordinación de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria

El propósito de este puesto es la asistencia al coordinador del área, comprendiendo tareas administrativas, redacción de documentos, atención al ciudadano (presencial o telefónica), dar respuesta a requerimientos vía correo electrónico, interacción con los agentes que pertenecen a la coordinación.

Previo a la incorporación de GDE las tareas comprendían: Recepción de documentación, en formato papel, tramitación, archivo y/o re-direccionamiento del trámite. Iniciación o recepción de expediente en formato papel, tramitación del mismo, impresión de respuesta/pase, foliado, registro en base de datos, pase al coordinador para visto bueno y firma, elaboración del remito interno para envío a mesa de entradas para remisión del mismo al área correspondiente. Redacción de Notas, Memos, Circulares, y entrega a la firma del coordinador. Una vez firmadas, se fotocopiaba y archivaba la copia, remitiendo el original a mesa de entradas para que siga el circuito administrativo.

Actualmente, la recepción de la documentación, tramitación y remisión de respuesta es a través del sistema. La iniciación y tramitación de expedientes, se simplificó, ya que el sistema, además de numerar y foliar de manera automática, permite el seguimiento de manera más efectiva. Asimismo, como se menciona al inicio del presente capítulo, al no requerir el paso por mesa de entradas para redireccionar el expediente, se agiliza notablemente la tramitación reduciendo los tiempos.

La Coordinación de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria, dentro del Centro Regional, es el área que más trámites por la plataforma TAD (Trámites a Distancia) incorporó, lo que se traduce en un mayor caudal de expedientes para trabajar, siendo el/la administrativo/a quien los recibe, clasifica, tramita o direcciona al área técnica para su resolución.

Coordinador Temático Regional Técnico y Administrativo

Propósito del puesto: tramitar y diligenciar los requerimientos técnicos y administrativos del Centro Regional, coordinando las áreas a su cargo: Mesa de Entradas, salidas y despacho, el área de Tecnologías de la Información, el área de Recursos Humanos, Depósitos y Suministros, además de las actividades propias del área administrativa - fondos rotatorios, viáticos y requeridos, control y gestión de recaudación. -

El coordinador administrativo tiene a su cargo una amplia variedad de tareas y funciones, que incluyen interacciones con externos al organismo (como proveedores) y los propios agentes que se desempeñan en el Centro Regional.

Antes de la implementación del sistema GDE, los trámites y diligenciamientos se realizaban a través de memorandos, notas y circulares en formato papel, lo que implicaba la redacción y firma holográfica de cada uno de ellos para seguir el circuito administrativo. De igual manera, se realizaban las solicitudes de gastos, y otros trámites administrativos, que incluían los expedientes por pagos, las rendiciones de viáticos y movilidad, donde el coordinador daba el visto bueno por medio de la firma, y en caso de llevar documentos de más de dos hojas, en cada una de ellas la inicial (firma de forma abreviada).

Con la implementación del Sistema de Gestión Documental, los diligenciamientos se agilizaron, reduciendo los tiempos, simplificando con la firma digital, de manera significativa el proceso administrativo, ya que, a través de la firma remota, no es necesaria la presencialidad para la firma de la documentación.

Uno de los cambios, es la visualización de la carga de trabajo de los colaboradores, lo que permite hacer el seguimiento de manera continua, asegurando la trazabilidad y transparencia. El coordinador puede realizar una redistribución de tareas en caso de ser necesario, por medio de la avocación, sin necesidad de acciones adicionales.

Requisito de los perfiles: competencias

Los requisitos de idoneidad de quienes ocupan los puestos, refieren a las competencias que deben poseer aquellos que realizan las tareas; es decir las capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes, necesarios para alcanzar los objetivos.

A continuación, se detallan aquellas competencias necesarias para utilizar el sistema de gestión documental electrónica, tal como lo menciona la Guía Referencial de competencias (CLAD 2016)

Competencias transversales: requeridas a todos los servidores públicos, sin distinción de cargo o función

- ✓ Uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICs): desarrollo de la competencia digital en el manejo de las comunicaciones electrónicas, la información y sus canales y soportes múltiples que habilitan los dispositivos TIC de la organización.
- ✓ Orientación al ciudadano: la atención de ciudadanos, con mecanismos accesibles, lenguaje inteligible y procedimientos ágiles y orientados a satisfacer trámites, quejas, consultas, propuestas.
- ✓ Aprendizaje continuo: apertura a adquirir nuevos conocimientos.

Competencias Directivas: Estas competencias son clave pues los puestos directivos constituyen el “talón de Aquiles” de todo proceso de reforma y modernización de las Administraciones Públicas, así como del sostén y persistencia de la cultura de la calidad para la mejora continua.

- ✓ Gestión del Cambio: Anticipar e impulsar cambios estratégicos y/u operativos

para responder a novedades del contexto. Rediseñar/modernizar enfoques, procesos, tareas y la aplicación de competencias requeridas con distribución de responsabilidades por los resultados.

- ✓ Gestión Digital: Reconocer efectivamente el derecho de los ciudadanos a la información pública y a vincularse e interactuar electrónicamente con su administración, dondequiera que se encuentren físicamente situados, asegurando canales efectivos alternativos, válidos todos para admitir el ingreso de formularios, pedidos, consultas, trámites, habilitar su seguimiento y resolución a distancia.

Recopilación de Datos y Resultados

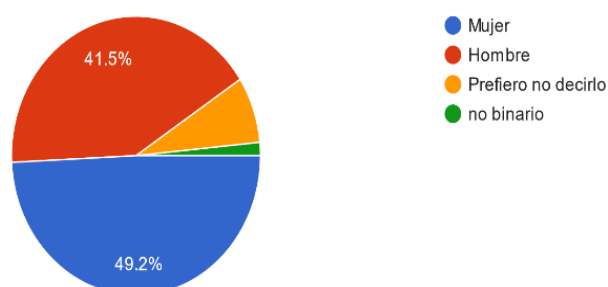
El proceso de recolección de datos requirió de un periodo de ocho meses, comprendiendo la revisión bibliográfica y normativa para la sustentación teórica-metodológica y la ejecución de encuestas por formulario digital (en virtud de la situación de pandemia por la que se está atravesando) con un total de veinte preguntas de respuestas obligatorias y una adicional para captar sugerencias o cuestiones no previstas. Posteriormente a la exploración de las encuestas, se realizaron entrevistas a funcionarios jerárquicos con personal a cargo, cuya finalidad fue la profundización de las temáticas abordadas.

Para complementar el proceso, se incorporan los resultados de la observación directa en el ámbito laboral y la experiencia de esta autora.

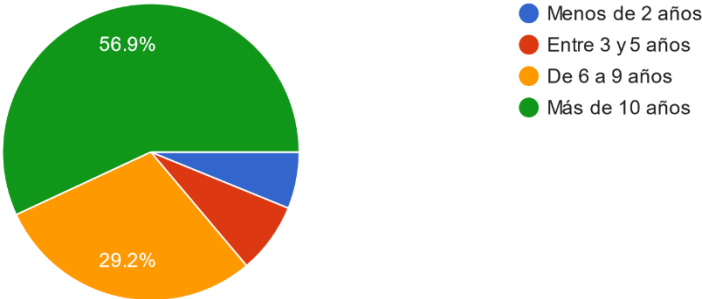
De las preguntas realizadas, se obtuvieron las siguientes respuestas:

Preguntas 1 a 5: Estratificación

La encuesta fue respondida en un 49,2 % de mujeres, 41,5% de hombres y el 7,8 % prefirió no declarar y el 1,5 % restante no binario.



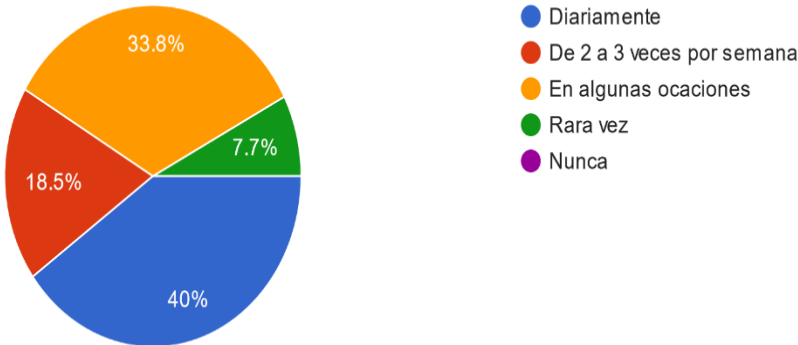
El 56,9% lleva más de 10 años prestando servicios en el organismo, y el 61% pertenece al agrupamiento operativo.



Preguntas 6 a 9: Frecuencia de uso y navegabilidad

Del total de agentes, el 40% usa diariamente el sistema, mientras que un 20% lo hace entre 2 y 3 veces a la semana, el 35% sólo en raras ocasiones y el 5% restante no lo usa. En cuanto a la navegabilidad del sistema, el 60% contestó de fácil navegación, mientras que el 40% restante, dijo sentir que es complejo, nada amigable´

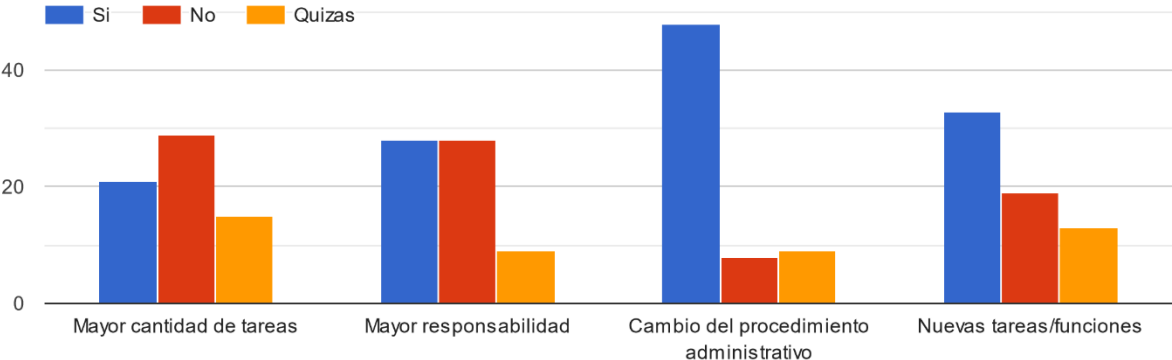
6. ¿Utiliza la gestión documental electrónica?



Preguntas 10 y 11: Modificación de tareas

El 25% respondió que la implementación de GDE modificó absolutamente las tareas, mientras que el 45,3% que las modificó en algunos aspectos y el 15,6% que no notó modificaciones.

11- Se produjeron cambios tales como:



Al consultarles sobre cuáles fueron las modificaciones las respuestas fueron en mayor medida cambio en el procedimiento administrativo, seguido por nuevas tareas, mayores responsabilidades y finalmente mayor cantidad de tareas.

Consultado, en profundidad sobre la modificación de tareas, el director del Centro Regional Patagonia Norte expresó:

“Si trajo modificaciones en el desarrollo de la tarea. Generó un fuerte proceso de despapelización. Ya no es necesaria la presencia física en la oficina para recibir y emitir notificaciones y/o dar avances a procesos administrativos formales.... En relación a los colaboradores, considero que también modificó la tarea, evitando la

impresión y archivo de la documentación. Genera un fuerte compromiso con el seguimiento del trámite al generarse un esquema de trazabilidad y transparencia del mismo”.

Por su parte el coordinador temático administrativo manifestó:

“La implementación del GDE modificó mis tareas, en cuanto al registro de las mismas. Para el caso de mis colaboradores, les acarrea mayor responsabilidad, dado que todas sus acciones quedan registradas. Todos los procedimientos de comunicación quedan registrados de manera formal”.

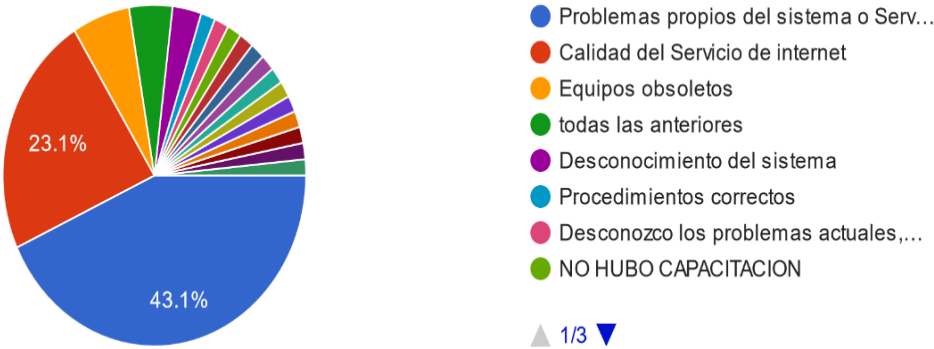
Preguntas 12 a 14: Dificultades en la navegación

En este caso las respuestas variaron entre: Acceso a la plataforma, Acceso a la tecnología, Desconocimiento del sistema, Calidad de la tecnología. Y finalmente un porcentaje del 32,8% asignó a una combinación de todas las respuestas anteriores.

El director, expresó al respecto que él consideraba varias causales, entre las que destacó

- ✓ Tecnológicas: mal desempeño del sistema propiamente dicho, falta de conectividad en algunos casos y carencia de equipamiento adecuado
- ✓ Personales: agentes con escaso interés en utilizar el sistema, en especial aquellos que por su tarea no lo utilizan rutinariamente. Considera que el factor de la edad también influyó, ya que la persona mayor es más reticente a los cambios, más aún cuando estos tienen que ver con la aplicación de nuevas tecnologías de la información y comunicación.

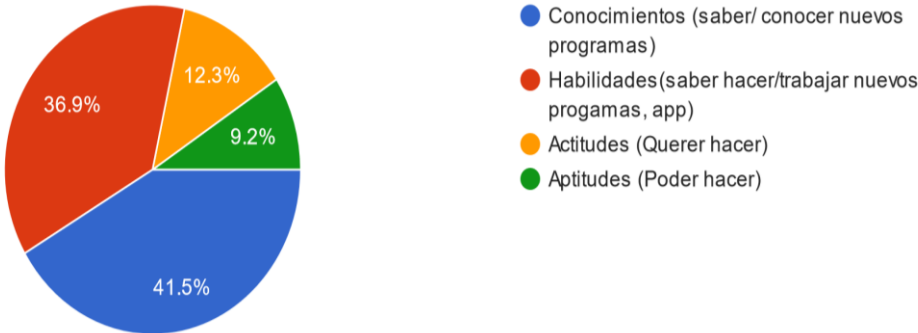
En otras palabras, el director hace referencia a una brecha digital, que incluye aspectos tales como acceso a la conectividad y a la capacidad de las personas, poblaciones o grupos sociales para utilizar las TIC de manera apropiada



Preguntas 15 y 16: Incorporación de competencias: conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes

En relación a estas preguntas, un 41,5 % expresó la necesidad de incorporar nuevos conocimientos -saber/conocer nuevos programas, mientras que el 36,9 % manifestó haber requerido desarrollar habilidades – trabajar y practicar. En tanto un 12,3 % requirió de actitud y finalmente un 9,2 % de aptitud.

16- ¿Que competencias sentís que debiste incorporar para usar de manera eficiente el sistema GDE?

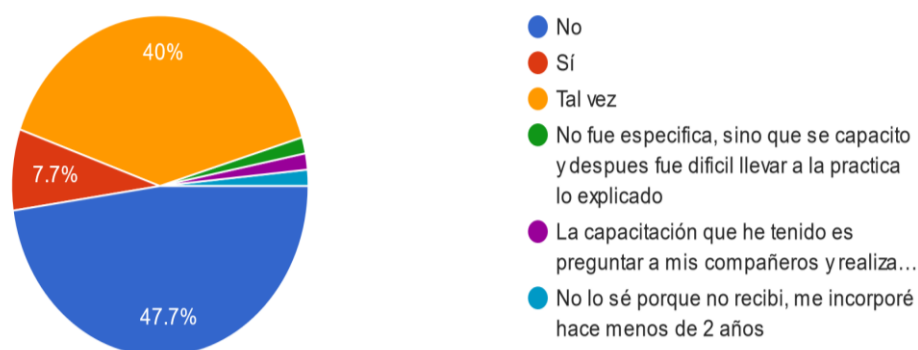


Preguntas 17 a 20: Capacitación

El 47,7 % cree que la capacitación no fue suficiente, mientras que el 40,0 % creyó que tal vez sí, pero que hubo dificultad en llevar a la práctica la teoría recibida y sólo el 7,7% manifestó que la capacitación fue suficiente.

La mayor parte de los encuestados cree necesaria una actualización de la capacitación, reforzando aquellas temáticas que se utilizan con menor frecuencia y sin embargo son necesarias.

18- ¿Crees que fue suficiente la capacitación brindada?



Conclusiones

En el presente trabajo, se indagó sobre los cambios en los puestos de trabajos y perfiles, a partir de la implementación del Sistema de Gestión Documental Electrónica en el Centro Regional Patagonia Norte de Senasa, en el periodo 2016-2020.

Un punto importante de este análisis, es la articulación entre teoría y trabajo de campo, partiendo del marco teórico, la aplicación de reglas y procedimientos explícitos y la construcción de la evidencia empírica, lo que permitió generar un conocimiento significativo respecto del problema de investigación.

El relevamiento de información, por medio de distintas técnicas (encuesta por formulario, entrevistas a actores claves, observación directa), posibilitó obtener información valiosa sobre comportamientos, conductas y percepciones de los distintos actores.

La situación actual de pandemia ha puesto la virtualidad en el centro de la escena. Tanto en el ámbito público como privado hubo que generar estrategias de adaptación para dar continuidad a los procesos. Esto evidencio la impostergable necesidad del manejo de herramientas tecnológicas en el campo laboral. Masivamente reemergieron las tecnologías como efecto de esta situación crítica, acortando las distancias geográficas, planteando el interrogante de cuáles son las políticas públicas que los gobiernos deben implementar imperiosamente para continuar cumpliendo las funciones esenciales para la sociedad.

En los servicios civiles, la gestión de recursos humanos (GRH), como bien expresa Longo, tiene como finalidad adecuar las personas a la estrategia de la organización. En este contexto actual, la GRH tomó un papel preponderante debiendo implementar cambios, formular estrategias, adaptando y adoptando nuevos procesos para llevar adelante las finalidades perseguidas. Fue sin lugar a dudas el nexo entre las personas y la organización.

Las conclusiones que a continuación se detallan, se presentan en tres apartados respondiendo a los supuestos planteados al inicio del trabajo.

La primera conclusión, toma el primer supuesto enunciado de la siguiente manera: La implementación de la gestión documental electrónica, modificaría sustancialmente el proceso administrativo, redefiniendo características y condiciones de las tareas, como también los requisitos de idoneidad de quienes las desempeñan.

Este supuesto es ratificado por el análisis de esta investigación, ya que se pudo constatar que la implementación del sistema de gestión documental electrónica modificó el proceso administrativo, lo que significó la redefinición de las características y tareas de los puestos de trabajo. El marco normativo que sustentó esta modificación está conformado por los Decretos: N.º 336/2017 que contiene los lineamientos para la redacción y producción de documentos administrativos y refuerza la legitimidad de los textos firmados digitalmente y adecua los lineamientos de redacción para que sean compatibles con la normativa vigente en materia de Gestión Documental electrónica y N.º 894/2017 que comprende el texto ordenado del Reglamento de Procedimientos Administrativos, estableciendo la obligatoriedad de GDE en las actuaciones administrativas.

Así mismo, este evento exigió a los ocupantes de estos puestos adquirir nuevas competencias - saberes, habilidades, aptitudes y actitudes- para el desempeño adecuado dentro de los equipos de trabajo. Parafraseando a Mercedes Iacoviello y Noemí Pullido, estas “competencias” hacen referencia al desempeño que puede observarse en el propio puesto y dentro de los equipos de trabajo, orientado de manera intencional para alcanzar los objetivos y/o metas esperados”.

Estos nuevos saberes/conocimientos están intrínsecamente relacionados a las tecnologías de la información y la comunicación – TIC –, son las llamadas *competencias digitales*, comprendiendo no solo la adquisición de nuevos conceptos teóricos y prácticos, sino también la adopción de equipamiento, infraestructuras y tecnologías innovadoras.

El segundo supuesto, expresaba: de la mano de la modernización, y con el proceso de despapelización, se reducirían las tareas relacionadas a fotocopiado y archivo de documentos en papel. Sin embargo, se crearían otras actividades como el usuario de seguimiento de expedientes, usuario de guarda temporal y la tarea de digitalización, transversal a todas las áreas. Podemos corroborar, a través de la evidencia empírica, que tal como se enunció, se eliminaron tareas de fotocopiado e impresión y archivado de documentación y sumándose otras, como la digitalización, los usuarios de seguimiento y guarda temporal de expedientes y el revisor de documentos.

Cabe destacar, que el proceso de digitalización, es transversal a todas las áreas, sin embargo, hay sectores/áreas, donde el volumen de procesamiento de documentos es mayor, como la mesa de entradas, salidas y despacho y la

dirección del Centro Regional, por citar algunos ejemplos.

Un párrafo aparte, merecen dos tareas nuevas: el usuario de seguimiento y el revisor de documentos. Para el caso del usuario de seguimiento, esta función le permite, a quien sea designado como tal, tomar conocimiento del estado del expediente electrónico, establecer prioridades y días estimados para la tramitación. Es decir, que el usuario no tiene el expediente en su buzón personal para tramitar, sin embargo, puede supervisar y tomar acciones respecto del expediente, puede seguir el avance del mismo en cualquier momento. Por otra parte, el usuario revisor, es una funcionalidad, que permite a un tercero designado, verificar o chequear un documento antes de que el mismo se firme. Posibilita al revisor a modificar el documento, su referencia o destinatarios. Esta función, reviste particular importancia, para quienes desempeñan funciones directivas – con personal a cargo – ya que, por el volumen de documentación, en muchos casos es necesario contar con una asesoría/ o asistencia que revise los documentos.

Tercer supuesto: El plan de capacitación no cumpliría totalmente con los objetivos, dejando al descubierto una planificación, evaluación y seguimientos deficientes. Situación que ampliaría la brecha digital, evidenciando un fuerte contraste en el nivel tecnológico y disparidades socio-culturales.

Este supuesto, tiene cierta complejidad al hacer el análisis, de modo que lo haré en dos apartados.

Por un lado, como Blake plantea, toda capacitación para ser efectiva, debe cumplir cuatro requerimientos básicos:

- ✓ “Que lo que se enseñe responda a una necesidad de la organización”,

este requerimiento si se cumple, ya que la organización tiene necesidad de una capacitación por incorporación de nueva tecnología

- ✓ “Que lo que se enseñe sea aprendido”: este punto se cumple parcialmente, ya que no todos los agentes fueron capacitados debidamente.

En la modalidad presencial el 86% aprobó, mientras que el 10% estuvieron ausentes y el 4% desaprobó.

En la modalidad virtual los aprobados alcanzaron solo el 49,7%, mientras que los ausentes fueron del 43% y los desaprobados el 7,3%

- ✓ “Que lo aprendido sea trasladado a la tarea”: Este requerimiento se cumple parcialmente, es quizás uno de los puntos más polémicos y con mayor disparidad. Por un lado, están quienes manifestaron cierta complejidad a la hora de llevar la teoría a la práctica, y por otro quienes asimilaron el proceso de manera más simple.

- ✓ “Que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo”: podemos afirmar que este requisito se cumplió, ya que actualmente se utiliza el sistema de manera cotidiana.

Además, los encuestados han puesto de manifiesto la necesidad de actualización de la capacitación, apoyados en la constante incorporación de trámites al sistema, además de la obligatoriedad del uso para diligencias personales (como planillas de licencia anual, razones particulares entre otras). Esto pone de manifiesto, un deficiente plan de seguimiento de la capacitación.

Por otra parte, el plan capacitación deficiente acentuó la brecha digital, ya que

generó diferencias entre compañeros en el uso de las TICs, además de la disparidad de oportunidades (no todos tuvieron el mismo acceso al curso de capacitación). Puso de manifiesto los problemas técnicos de quienes se encontraban en lugares alejados, distribuidos geográficamente en zonas de escaso o deficiente acceso a internet (necesario para utilizar el sistema GDE). Finalmente, y no menos importante, subrayó la carrera detrás de la rápida obsolescencia de los equipamientos tecnológicos, que llevan adelante las organizaciones estatales con presupuestos acotados.

Bibliografía

- Administración de Recursos Humanos: El capital Humanos de las organizaciones - Idalberto Chiavenato (2007)
- Carta Iberoamericana: Gobierno Electrónico IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado- CLAD (2007)
- CIDECE 31- Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual -Monreal Zia, (2000). CIPEC- 2015
- Digitalización Del Sector Público: Gestión Documental Electrónica para la desburocratización- Huayapa Corrales, Pato y Villalba Holzinger (2019)
- Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias Martha Alles – (2006)
- Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público – CLAD (2016)
- Implementación de Gestión Documental Electrónica para la recuperación de e-archivos, periodo 2002-2018 en la Universidad de Colombia- Nury Salcedo Sanabria (2018)
- Implementación de un Sistema de Gestión Documental en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba- Font Aranda (2013)
- Informe anual de Capacitación – Coordinación Técnica de Capacitación y Desarrollo y Carrera del Personal Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Agroalimentaria (2017)
- Introducción al gobierno electrónico: Actores y dimensiones- Alfaro y otros (2005)

- La Capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones – BLAKE (1999)
- La Gestión de Recursos Humanos - Dolan S, Valle Cabrera R., Jackson S. Schuler R (2007)
- Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil – Francisco Longo (2002)
- Un gobierno inteligente - Clusellas, Martelli y Martelo (2019).
- Tecnologías de la Información – v15.01 – 2015 – Material de circulación interna – Capítulo 01
- <https://www.administracionpublica.com/proceso-administrativo-y-produccion-de-servicios/>
- <https://cas.gde.gob.ar/acceso/login/?generateToken=true&generateIDP=true&>
- <https://eu.gde.gob.ar/eu-web/>

Anexo I

Normativa

- Decreto 87/2017 Poder Ejecutivo Nacional.
- Decreto 336/2017- Lineamientos para la redacción y producción de documentos administrativos.
- Decreto 434/2016 – Plan de Modernización del Estado.
- Decreto 561/2016 Implementación de la Gestión Documental Electrónica Ministerio de Modernización.
- Decreto 991/2016 - Delegación de funciones del Jefe de Gabinete de Ministros y de los Ministros por ausencia temporaria o transitoria.
- Decreto 1063/2016 Implementación de Trámites a Distancia (TAD).
- Decreto Reglamentario 1759 de la Ley N° 19.549
- Ley N.º 19.549 – Procedimiento Administrativo
- Ley N.º 21.686 – Procedimiento Administrativo- modificatoria ley N° 19.549
- Resolución 3/2020 Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Jefatura de Gabinete de Ministros
- Resolución Administrativa 3/2016 de la Secretaría de Modernización
- Resolución 7- E/2017- Secretaría de Modernización Administrativa
- Resolución 8-E/2017 - Secretaría de Modernización Administrativa
- Resolución 9/2016 - Secretaría de Modernización Administrativa
- Resolución 38- E/2017 - Secretaría de Modernización Administrativa
- Resolución 171/2016 Ministerio de Modernización
- Resolución 532/2014 – Nomenclador de Funciones SENASA
- Resolución 65/2016 Ministerio de Modernización

Anexo II

Bosquejo de preguntas para entrevista abierta a funcionarios jerárquicos con personal a cargo

1- De acuerdo a las actividades y funciones propias de la dirección su cargo ¿con qué frecuencia utiliza la Gestión Documental Electrónica? ¿y sus colaboradores inmediatos?

2- El uso del sistema GDE, ¿trajo modificaciones en las tareas? ¿Cómo repercutió en su quehacer diario? ¿Y en el de sus colaboradores? (mayor responsabilidad, más tareas o distintas, nuevas funciones o condiciones, cambios en los procedimientos formales, etc.)

3 - ¿Ud. cree que la implementación de GDE, cambió las características y /o condiciones de las tareas/funciones? ¿y los requisitos de idoneidad para quienes realizan las tareas? ¿El recurso humano debió adquirir nuevas competencias (conocimientos, habilidades, aptitudes o actitudes)?

4- ¿Cuáles fueron/son las dificultades que se le presentan a la hora de utilizar el sistema? ¿y a sus colaboradores? ¿Cree que son dificultades tecnológicas en el acceso, falta de formación, barreras económicas o culturales (brecha digital)?

5- ¿Considera que la situación actual de pandemia aceleró/aumentó el uso de las tecnologías?

Anexo III

Encuesta por formulario digital (Google Drive)

1- Género

- Hombre
- Mujer
- No binario
- No declara

2- Antigüedad en el organismo

- Menos de 2 años
- De 3 a 5 años
- De 6 a 9 años
- Más de 10 años

3- Agrupamiento

- Administrativo
- Operativo

4- Categoría

- Administrativo
- Asistente Técnico
- Técnico
- Profesional

5- Desempeña sus funciones en:

- Oficina del Centro Regional
- Oficina Local de más de 15.000 habitantes
- Oficina Local de menos de 15.000 habitantes
- Delegación dependiente de oficina Local

6- ¿Utiliza la Gestión Documental electrónica?

- Diariamente
- De 2 a 3 veces por semana
- En algunas ocasiones
- Rara vez

- Nunca
- 7- ¿Sentís qué es un sistema amigable/ de fácil navegación?
- Si absolutamente
 - Quizás, es bastante sencillo
 - No, es complejo
 - No, absolutamente
- 8- ¿cómo experimentó el proceso de implementación? (siendo 1 nada satisfactorio y 5 muy satisfactorio)
- 9- ¿Hubo etapas de implementación, que indicaran procedimientos específicos?
- Si
 - No
 - Desconozco
 - Etapas poco claras
- 10- La implementación de GDE, modificó tu tarea?
- Si
 - No
 - Quizás
- 11- Se produjeron cambios tales como:
- Mayor cantidad de tareas Si- No- Quizás
 - Mayor responsabilidad Si- No Quizás
 - Cambio del procedimiento administrativo Si-No- Quizás
 - Nuevas tareas/funciones Si-No-Quizás
- 12- ¿Cuál fue el mayor obstáculo/barrera que debiste afrontar en el proceso de implementación de GDE?
- Acceso a la plataforma
 - Acceso a la tecnología (Internet, equipos de computación)
 - Desconocimiento del sistema
 - Calidad de la tecnología (servicio de internet deficiente/ equipos obsoletos)
 - Todas las anteriores
- 13- ¿Tenes dificultades a la hora de utilizar la plataforma de GDE?
- Nunca

- En raras ocasiones
- A menudo
- Casi siempre
- Siempre

14- Las dificultades son: (pregunta semi- abierta)

- Problemas propios del sistema o servidor
- Calidad del servicio de internet
- Equipos obsoletos
- Procedimientos correctos
- Desconozco el problema
- No hubo capacitación
- Del tipo cómo realizar determinado trámite

15- Realizas atención al público en ventanilla virtual (TAD)?

- Si
- No
- Sólo atención telefónica
- Sólo atención personal
- Ambas

16- ¿Qué competencias sentís que debiste incorporar para utilizar de manera eficiente el sistema?

- Conocimientos (Saber /conocer nuevos programas)
- Habilidades (Saber hacer/trabajar nuevos programas, app...)
- Actitudes (Querer hacer)
- Aptitudes (Poder hacer)

17- ¿Recibiste capacitación?

- Si, de manera presencial
- Si, de manera virtual
- No

18- ¿Crees que es suficiente la capacitación brindada?

- Si
- No

- Tal vez
- No fue específica
- Otros

19-¿Sabes si hubo un plan de seguimiento posterior a la capacitación?

- Si hubo
- No hubo
- Desconozco

20-Considerando la situación actual de pandemia y la implementación de ventanilla virtual TAD ¿Crees que la gestión electrónica:?

- Creció
- Decreció
- No notaste cambios

21-¿Desea agregar un comentario o sugerencia? (pregunta abierta para captar cuestiones no previstas)