

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y FORMACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ESPECIALIZACIÓN EN POLÍTICAS PÚBLICAS
MUNICIPALES Y PROVINCIALES

TRABAJO FINAL

Plan de Modernización:

**“Digitalización de procedimientos internos de la
Municipalidad de Oliva”**

Alumno:

MELLANO, Esteban – 35.471.864

Directora:

Dra. Laura Cecilia Díaz Dávila

Córdoba, Mayo 2022

AGRADECIMIENTOS Y ACLARACIONES

En abril del 2016 recibí mi título de grado y a las 48 horas estaba comenzando a cursar las primeras materias de la Especialización. Luego de dos años había terminado de cursar y tenía que empezar con el trabajo final para recibirme pero en aquel momento no sentía la fuerza ni la voluntad necesaria para avanzar y concretar la carrera. Necesitaba frenar con todo.

En una segunda oportunidad intenté comenzar nuevamente con el trabajo final y volví a fracasar en el intento. El trabajo y las situaciones del momento no me permitían darle continuidad al proyecto.

A base de esfuerzo y perseverancia, en el año 2021 retomé la materia metodológica cursando de manera online debido a la pandemia y esto me permitió avanzar sobre el anteproyecto pensado. Una vez aprobado el trabajo bajo la tutoría de Jeremías Miretti, el destino y la intervención de Romina, hicieron que me cruce con la Dra. Díaz Davila que con su conocimiento y practicidad, me guió de la mejor manera.

Agradezco a todos los que participaron en este proceso, desde mis compañeros y profesores de cursado hasta aquellas personas que intervinieron en el proceso final como describí anteriormente.

A la Universidad Nacional de Córdoba y en particular al IIFAP por las múltiples oportunidades brindadas.

A mi familia y amigos por estar siempre conmigo.

ÍNDICE

RESUMEN	5
PROBLEMA	6
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
FUNDAMENTACIÓN	7
CAPÍTULO 1:	8
Antecedentes	8
Ecosistema Institucional.....	10
Localización.....	11
Teoría del Cambio.....	12
Beneficiarios o Destinatarios.....	13
Gestión del Riesgo.....	13
Entramado organizacional.....	15
CAPÍTULO 2	17
Ineficacia del Estado y Burocracia.....	17
Modernización y Estado	18
Cultura Organizacional.....	19
Despapelización y Digitalización.....	20
Gobierno Electrónico.....	21
CAPÍTULO 3	22
Técnicas de recolección de datos.....	22
CAPITULO 4	25

Justificación de los procesos seleccionados	25
Observación directa.....	26
FODA de los procesos seleccionados	27
Árboles de decisiones.....	31
Ciclo de vida de los procedimientos	34
Gestión de los Documentos.....	37
CAPITULO 5.....	43
Líneas Estratégicas.....	45
APORTES BIBLIOGRÁFICOS Y PÁGINA WEB CONSULTADAS...	50
ANEXO	52

RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO

El presente trabajo consiste en proponer un plan de intervención para la modernización en la Municipalidad de Oliva a través de la digitalización de tres procedimientos internos: los recibos de sueldos, las licencias de los empleados y la comunicación interna.; debido a la falta de eficacia de las organizaciones del Estado y el excesivo desarrollo burocrático que las caracterizan.

El trabajo está distribuido de la siguiente manera:

Capítulo 1: Introducción: antecedentes generales y específicos de la organización. Se abordan conceptos y aspectos relativos a: antecedentes contextuales, ecosistema institucional, la localización, la teoría del cambio, los beneficiarios o destinatarios, la gestión del riesgo y el entramado organizacional de la institución.

Capítulo 2: Desarrollo de las principales perspectivas en las que se apoya el trabajo: la ineficacia del Estado y burocracia, la relación de modernización y estado, cultura organizacional, despapelización y digitalización del sector público y gobierno electrónico.

Capítulo 3: Aspectos metodológicos: se describen las técnicas de recolección de datos: entrevistas, observación directa, matriz/ análisis FODA, árboles de decisiones, ciclo de vida de los procedimientos y gestión de los documentos.

Capítulo 4: Resultados: se constituye el diagnóstico del trabajo donde se describen, analizan y presentan los datos recolectados.

Capítulo 5: Cierre: Conclusiones, recomendaciones y líneas estratégicas.

PROBLEMA

El problema que aborda el presente trabajo es la falta de eficacia en los procedimientos internos de la Municipalidad de Oliva.

Dicha situación problemática encuentra sus causas principales en la burocracia, característica inherente al Estado y la falta de modernización de estas organizaciones que no han sabido implementar los desarrollos de la globalización y el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación de manera efectiva.

Delimitar el problema es un punto clave para darle inicio al trabajo y poder adentrarse en la institución.

La Municipalidad de Oliva evidencia un fuerte apego a la Burocracia estatal y sufre la falta de modernización en sus procedimientos debido a sus características - el tamaño y la población de la ciudad en la que se encuentra, los recursos limitados que administra, la cantidad de empleados con los que cuenta, la cultura organizacional - y también por los aspectos relacionados al contexto socio – económico y político actual.

Sin embargo los municipios tienen una gran oportunidad para lograr transformaciones deseadas y empezar a trabajar como instituciones más eficaces y productivas.

OBJETIVO GENERAL

- Proponer un plan de modernización en la Municipalidad de Oliva, a través de la digitalización de los procedimientos internos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procedimientos internos en la Municipalidad de Oliva.
- Conocer la opinión generalizada de los empleados municipales sobre la digitalización de los procedimientos internos.
- Evaluar el impacto económico y ambiental que genera la reducción del uso del papel a partir de la digitalización de los procedimientos internos
- Determinar los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de modernización

FUNDAMENTACIÓN

Intervenir en los procedimientos internos estatales tiene una relevancia que va más allá del funcionamiento estructural de la organización, la Municipalidad de Oliva en este caso. Su intervención se fundamenta bajo connotaciones políticas, económicas, ambientales, sociales y culturales muy importantes que se describen a continuación:

- Connotaciones políticas: Un gobierno a favor de la modernización de los procesos estatales representa un gobierno preparado para afrontar las necesidades del presente y del futuro.
- Connotaciones económicas: la digitalización de los procedimientos permiten desarrollar políticas de despapelización a gran escala y evitar la movilización constante.
- Connotaciones ambientales: la despapelización es una de las políticas que impactan de manera directa en el beneficio del medio ambiente.
- Connotaciones sociales: las transformaciones digitales en el Estado mejoran los vínculos con la sociedad.
- Connotaciones culturales: La modernización permite una transformación total en la cultura organizacional del Estado.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

ANTECEDENTES

El Estado no es ajeno a los cambios provenientes de la era de la globalización y el avance de las nuevas tecnologías. Sin embargo, por sus propias características, ha demorado un tiempo más en poder materializar todos los beneficios que estas transformaciones traen, incluso el hecho de no poder adaptarse a las nuevas formas, ha hecho que sufra controversialmente los efectos negativos de esta nueva era.

El funcionamiento de las organizaciones en la actualidad no puede ser pensado de otro modo que no sea a favor de las economías circulares, desarrollando políticas ambientales y tratando de romper barreras a través de la virtualización. Cumplen un rol clave los líderes organizacionales que deben tomar decisiones a conciencia, como respuestas estratégicas a las nuevas dinámicas que se presentan y a las necesidades actuales.

Este trabajo tiene como fin realizar un nuevo aporte a la deconstrucción burocrática del Estado en uno de los aspectos menos visualizados: los procedimientos internos que involucran directamente a los agentes estatales.

La digitalización de los procedimientos internos logra mayor eficacia, mejora la instantaneidad y rapidez de los procesos, contribuye a la despapelización del municipio, reduce la burocratización del Estado, transforma la cultura organizacional y estimula a los municipios a alcanzar ser un Gobierno Electrónico, beneficiando de manera directa a los empleados municipales y de manera indirecta a los vecinos de la ciudad.

La pandemia del COVID-19 o también denominada la pandemia del Coronavirus, que comenzó en Argentina en marzo del 2020, consolidó la virtualidad como una nueva manera de vincularse entre las personas y la incorporó por completo dentro de las organizaciones.

Los organismos del Estado tuvieron que acelerar los procesos de modernización que se venían proyectando desde hace más de 10 años y llevarlos a la práctica de manera abrupta, con el fin de limitar el contacto físico entre las personas y respetar las

restricciones impuestas. Las nuevas modalidades produjeron un quiebre en la forma de gestionar lo público.

En ese intento por llevar la modernización al Estado, algunos municipios y organizaciones han priorizado poner en marcha los procesos externos, consolidando los medios de pagos de tasas y contribuciones de manera online, logrando mayor fluidez en la comunicación con el ciudadano, desarrollando mecanismos de transparencia y afianzando la confianza en la gestión.

Por ejemplo en Oliva la Secretaria de modernización desarrolló:

- El proceso de cobro de tasas e impuestos a comercios e industrias locales de manera virtual. Los contribuyentes puede realizar una Declaración Jurada y abonar los aportes correspondientes en la web municipal, ingresando al sistema a través del cuil/ cuit y la clave fiscal proporcionada por el municipio.
- La adhesión a las disposiciones provinciales de solicitar las actas de nacimiento, defunción y matrimonio a través de un Registro Civil Online. Para llevar a cabo el proyecto, la Municipalidad de Oliva comenzó el proceso de digitalización del archivo histórico de la ciudad.

La Municipalidad de Oliva necesita implementar políticas públicas firmes que permitan transformar la realidad y que contrasten los efectos provenientes de la pandemia que obligan a poner el foco en otros temas. La modernización representa un esquema totalmente nuevo para la institución. El proyecto en tanto, busca visibilizar los procesos del Estado que han quedado relegados en esta iniciativa y que se relacionan sobre todo con el trabajador estatal, a fin de poder desburocratizar sus trámites, jerarquizar el empleo público, fomentar la innovación, fortalecer la gestión por resultados e incorporar tecnología al Estado.

El proyecto se apoya en dos antecedentes de proyectos similares en organizaciones del Estado:

- El Ciudadano Digital, plataforma tecnológica del Gobierno de la provincia de Córdoba. Según los datos publicados por el espacio digital INFOPYMES (2020) “hay 2.001.057 Ciudadanos Digitales registrados, de los cuales 586.264 se

encuentran en el Nivel 2” y “más de 70 mil ciudadanos utilizan la plataforma Ciudadano Digital diariamente”. Al momento de publicarse la nota existían “3.658.508 documentos asociados a Ciudadanos Digitales”.

- La Municipalidad de Alta Gracia, donde se puso a disposición a través de la Subsecretaría de Recursos Humanos, el acceso de parte de los empleados municipales al recibo de sueldo digital. Teniendo en cuenta que la ciudad de Alta Gracia se asemeja poblacionalmente a Oliva, esta plataforma nos permite tener mayores precisiones sobre el impacto real.

Los antecedentes encontrados, visualizan la necesidad de encontrar respuesta a los problemas planteados y permite al trabajo apostar a la innovación tecnológica, tema sumamente importante para lanzar a futuro a la Municipalidad de Oliva como un gobierno electrónico y cada vez menos burocrático.

ECOSISTEMA INSTITUCIONAL

La Municipalidad de Oliva, es la organización que se encarga de la administración de los recursos disponibles en la ciudad y, a su vez, brinda y asegura los servicios municipales básicos a su población.

El municipio está encabezado por un intendente que designa su Departamento Ejecutivo y un Concejo Deliberante compuesto por siete miembros. La cantidad de personas que lo conforman está en relación con la cantidad de habitantes que ronda entre los 10.000 y 20.000, todos designados por votación popular.

Además, del Tribunal de Cuentas, que es un órgano autónomo a cargo de revisar y controlar de manera externa los actos económicos y financieros del Estado pertinente. Constituido por tres miembros designados también a través de las elecciones populares.

El presupuesto de la Municipalidad se compone de recursos genuinos a partir de tasas e impuestos municipales, sumado a todos aquellos fondos coparticipables del Gobierno de la Provincia de Córdoba y de Nación.

La Municipalidad de Oliva pertenece al ámbito público; siendo su jurisdicción de orden municipal. El tipo de organización – forma jurídica – que asume es el de un organismo autónomo, según lo establece la Reforma de la Constitución Nacional de Argentina sancionada en 1994 que consagró la autonomía de los municipios de Argentina.

Desde febrero del 2020 rige en la ciudad de Oliva la Carta Orgánica Municipal. Se trata del conjunto de normativas desarrolladas para regir la vida institucional, política y económica. Ley fundamental que declara los principios del sistema, modelo de organización, crecimiento y distribución de recursos.

LOCALIZACIÓN

Desde una perspectiva macro, Oliva se encuentra atravesada por la Ruta Nacional N° 9 y con acceso directo a la Autopista Córdoba - Rosario. La ciudad está a tan solo 50 kilómetros de Villa María y a 100 kilómetros de Córdoba Capital, dos ciudades muy importantes por sus magnitudes y que son claves para proveer de recursos a la Municipalidad.

Desde una perspectiva micro, la Municipalidad de Oliva cuenta con diferentes edificios en la zona céntrica como también distribuidos en zonas más periféricas de la ciudad, particularmente corralones que permiten guardar grandes maquinarias, vehículos y materiales de construcción destinados a las diferentes obras y servicios que la Municipalidad lleva a cabo.

La dirección del Palacio Municipal, edificio central de la Municipalidad, es Belgrano 292 y se encuentra en la intersección de dicha calle y Rivadavia. A la par del Palacio Municipal, la organización cuenta con dos edificios más destinados a oficinas de las diferentes dependencias. Y a menos de 100 metros se encuentra el Centro Cívico que en dimensión, es el segundo edificio más grande e importante de la ciudad.

Debido a que es necesario instalar el proyecto en el lugar más idóneo posible, se considera clave instalarlo en cualquiera de estos tres espacios que están unidos entre sí, ya que todos los beneficiarios directos identifican estos lugares rápidamente con los aspectos administrativos de la organización y porque los beneficiarios indirectos, se acercan a diario a realizar trámites.

El proyecto está enmarcado dentro de la Secretaría de Modernización Municipal, Finanzas y Administración que se encuentra en funciones actualmente. Los empleados y/o trabajadores que están afectados son dos programadores de tiempo completo y dos empleados de administración para tratar la información necesaria en cada digitalización.

Paralelamente el área de Comunicación Municipal dentro de la Dirección de Desarrollo del Capital Social, Científico Tecnológico Local, Turismo y Comunicación servirá de área

soporte para el desarrollo de gráficos, imágenes, redacción y construcción de nuevas ideas que permitan un mejor desarrollo digital. Aquí el proyecto cuenta con dos empleados abocados al proyecto.

TEORÍA DEL CAMBIO

El principal cambio que busca el proyecto es que los procedimientos internos de la Municipalidad de Oliva se desarrollen de manera eficaz como resultado del proceso de modernización propuesto.

Suponiendo que se dispone de todos los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto. Existe precondiciones que necesariamente se deben cumplir para lograr los objetivos planteados y se describen a continuación:

- Decisión política, administrativa y financiera para llevar a cabo el proyecto.
- Disponer de personal especializado en los temas requeridos.
- Disponer de personal administrativo con conocimiento específico en los procedimientos internos.
- Predisposición de los agentes municipales hacia los cambios en la organización

El proyecto trabaja con indicadores de resultados que permiten ver el comportamiento de los procedimientos con el paso del tiempo. Los indicadores son:

- Cantidad de procedimientos digitalizados luego de tres meses de iniciado el proyecto.
- Cantidad de actores que participan digitalmente de los procedimientos internos tras los primeros seis meses del proyecto.
- Cantidad de fallas a corregir, seis meses posteriores a lanzar el proyecto.
- Cantidad de consultas no digitales relacionadas a los procedimientos internos, realizadas seis meses después de lanzar el proyecto.
- Cantidad de papel utilizado por la Municipalidad de Oliva antes y seis meses después de digitalizar los procedimientos internos.

BENEFICIARIOS O DESTINATARIOS

El proyecto apunta directamente al beneficio de todos los miembros que trabajan para la Municipalidad de Oliva: planta permanente, temporales o personal externo que facture por determinado trabajo. También está dirigido a los funcionarios que forman parte de la gestión y se consideran agentes políticos.

De manera indirecta, el trabajo de intervención también beneficia a todos los vecinos de la ciudad de Oliva porque permite modernizar determinados aspectos de la Municipalidad de Oliva, organización que los nuclea a todos. Y tal vez, logre a través del proyecto generar nuevas formas de gestionar los recursos públicos y cambiar la forma en que se relaciona con el ciudadano.

GESTIÓN DEL RIESGO

Gestionar los riesgos de una organización significa desarrollar una serie de medidas que permitan conocer y dimensionar todos los riesgos a los que la organización está expuesta y cómo estos pueden alterar los objetivos planteados desde enfoques estratégicos, operativos, económicos, políticos, etc. El nivel de exposición de las organizaciones está directamente relacionado al riesgo que se pretende correr.

Según lo publicado en “La Gestión del Riesgo Organizacional y el rol de líder en su gestión” (Grupo Rafael Correa, 2017) los riesgos pueden caracterizarse como externos que “son aquellos que se originan fuera de la organización y por lo tanto, no se posee control sobre ellos” o riesgos internos que “son aquellos que se originan dentro de la organización y, por lo tanto, se tiene posibilidad de control sobre ellos”.

Según la tipología que se describe en el texto, los riesgos pueden ser financieros, económicos, sociales, tecnológicos, estratégicos, de mercado, de recursos humanos, de imagen, legales o ambientales. El trabajo se enfoca en conceptualizar y ejemplificar aquellos que están directamente relacionados al trabajo desarrollado en la Municipalidad de la ciudad de Oliva.

Los riesgos económicos están presentes en cualquier organización y el Estado no es ajeno. Según el grupo “Rafael Correa” son aquellos riesgos relacionados a elementos “, comerciales y presupuestarios”. En la Municipalidad de Oliva se administran recursos

finitos y están sujetos a imponderables y situaciones que pueden alterar el presupuesto asignado.

Los riesgos tecnológicos según el texto son “relativos a la tecnología, informática y base de datos”. El proyecto está básicamente desarrollado en torno a las nuevas tecnologías de la comunicación y la información donde el Estado deberá garantizar una buena conectividad y la presencia de maquinaria óptima para el desarrollo operativo – tecnológico.

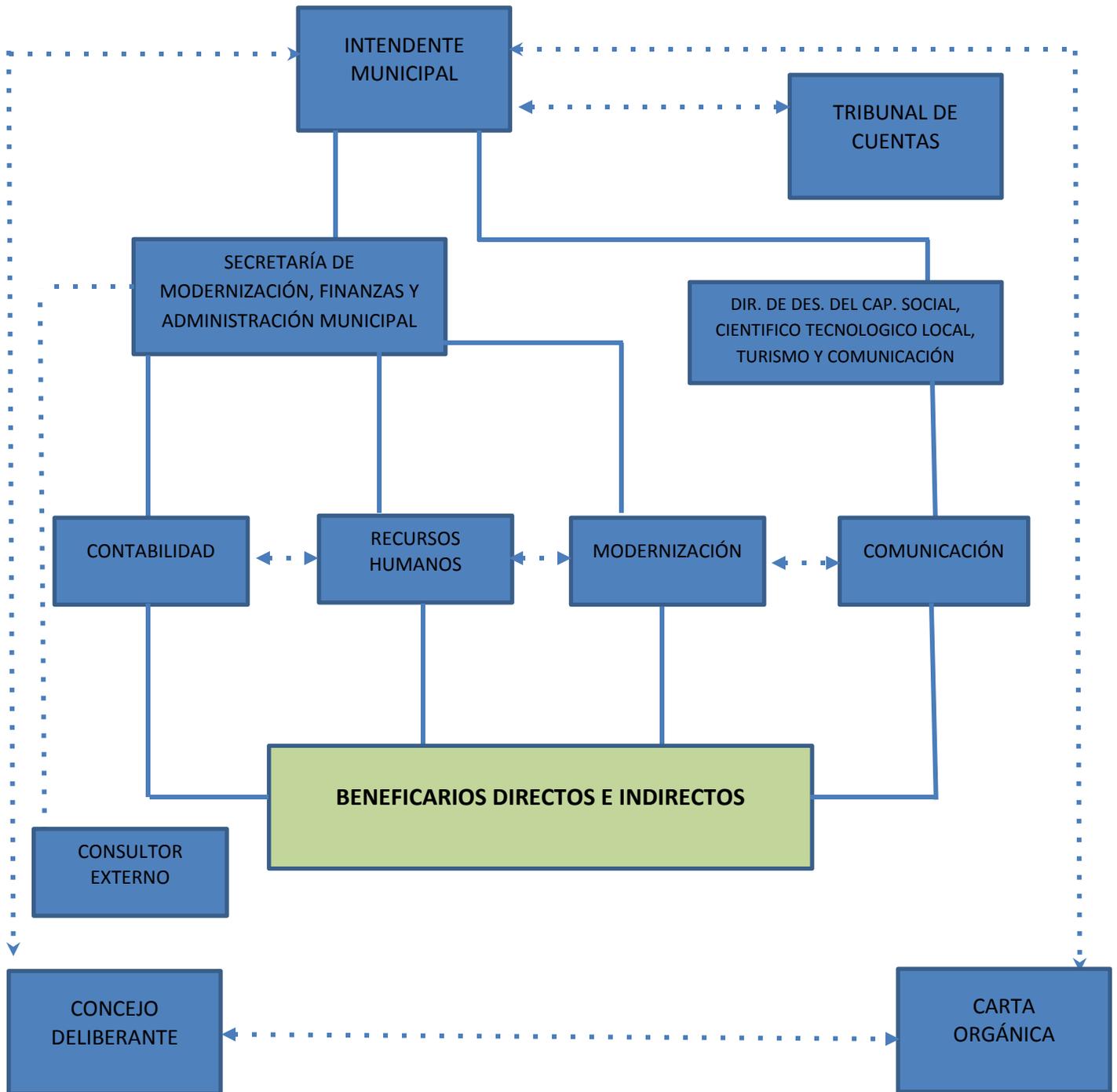
La Municipalidad de Oliva está expuesta al rechazo o la negación de parte del personal a los cambios. Puede estar relacionado a dos tipos de riesgos organizacionales. Riesgos estratégicos que tienen que ver con “las políticas de gobierno, decisiones superiores; tales como: la visión, misión, valores, objetivos” de la organización o el riesgo social donde se combinan “elementos de la comunidad como la cultura, la demografía”

Este último tipo de riesgo, el social, también está relacionado a una situación directamente vinculada a la ciudad de Oliva.

A diferencia de otras conglomeraciones como Córdoba Capital, que cuenta con más de 1.300.000 habitantes (Pág. 35) según los datos extraídos de “Córdoba, una ciudad en cifras”, documento municipal que recopila los datos económico, políticos y sociales del año 2019, la cercanía entre los vecinos de una ciudad menor como Oliva, que apenas supera los 13.000 habitantes, hace que se generen vínculos más personales en la atención pública y no ayude al desarrollo de la modernización en los procesos del Estado.

Esta proximidad se analiza también hacia el interior de la organización municipal, ya que cuenta actualmente con un aproximado de 200 agentes que trabajan en las diferentes dependencias a diario y por lo tanto, existe entre el personal un conocimiento acabado de las personas y las funciones que se cumplen para el desarrollo de los procedimientos municipales.

ENTRAMADO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD



El entramado organizacional de la Municipalidad de Oliva está compuesto por una esfera superior encabezada por el Intendente Municipal, autoridad máxima de la ciudad y principal responsable de llevar a cabo el proyecto.

El Intendente Municipal se encuentra en la misma línea que el Tribunal de Cuentas y el Concejo Deliberante que son órganos autónomos que pueden llegar a afectar el funcionamiento del proyecto debido a sus funciones. Se ubica en la misma línea, a la Carta Orgánica municipal, ya que siempre el proyecto deberá tener concordancia y coherencia con ésta.

Es en esta primera esfera donde se toman las decisiones más generales y políticas que permiten el desarrollo de los proyectos municipales. Diseñan, analizan y ponen en consideración proyectos propios o de alguien más. Son áreas simétricas dentro de la estructura municipal y debe haber una fluidez en la comunicación entre las diferentes partes.

El esquema continúa por debajo del Intendente Municipal donde se desarrollan dos áreas que intervienen de manera directa en el proceso y forman parte del Departamento Ejecutivo Municipal. La Secretaria de Modernización, Finanzas y Administración Municipal y la Dirección del Desarrollo del Capital Social, Científico, Tecnológico Local, Turismo y Comunicación encargadas de ejecutar las acciones planificadas.

La primera mencionada anteriormente trabaja directamente a través de tres áreas que nuclea y coordina: el área Contable, de Recursos Humanos y el área de Modernización. Además desde esta secretaría habrá una relación constante con los consultores externos que forman parte del proyecto de intervención. La segunda, participa directamente a través del área de comunicación.

En el último eslabón están aquellos actores que se benefician de manera directa e indirecta con el plan.

CAPÍTULO 2: PRINCIPALES PERSPECTIVAS

El trabajo se focaliza sobre los términos *Burocracia* como eje conflictivo, *Modernización y Estado*, *Cultura Organizacional*, *digitalización* y *despapelización*. Se analiza por último el concepto de *Gobierno Electrónico* como situación deseada a futuro.

INEFICACIA DEL ESTADO Y BUROCRACIA

Para entender por qué los procedimientos estatales son ineficaces, el trabajo se enfoca en lo dicho por Joaquín Baraña (2015) en su blog de opinión: “La ineficiencia del Estado no es un problema de ideología, sino de diseño (parte I)” del diario digital chileno El Definido. El autor considera desde una perspectiva de base que “la ineficacia del Estado no es un problema de ideología, sino de diseño”. (Pág. 1)

Parafraseando al escritor chileno (2015) existen 4 razones que lo explican: que las organizaciones del Estado administran recursos finitos que son de todos; que las organizaciones del Estado no quiebran económicamente y son capaces de llevar por siempre acciones poco eficaces; que las gestiones políticas que administran al Estado son cíclicas y cambian constantemente sus direcciones; que las gestiones administran el recurso humano de acuerdo a sus compromisos y conveniencias.

Es importante entender la ineficacia estatal para introducirse en el concepto de Burocracia, principal causa del no desarrollo eficaz de los procedimientos internos. Según Santiago Martínez Castilla en “*La Burocracia: elemento de dominación en la obra de Max Weber*” (2016), la burocracia es “el instrumento de dominación” (p.142) del aparato estatal y administrativo. Se trata de una concepción histórica y estructural de la Burocracia.

Pero la modernización no da por terminada la era burocrática, porque esencialmente las organizaciones del Estado son por su propia naturaleza, organizaciones burocráticas. Se analizan estas características desde la perspectiva de Renate Mayntz en la Sociología de la Administración Pública (1994). Parafraseando a la autora existen 5 características de la Administración Pública que son propias de las organizaciones burocráticas (Pág. 3):

- 1) La jerarquía bien definida
- 2) Una red de comunicación lineal y vertical

- 3) División marcada del trabajo
- 4) Reglas y deberes a cumplir dentro de la organización
- 5) Procedimientos precisos para la consecución de objetivos

Para el catedrático Carles Ramio en su ensayo *La "Burocracia: Origen y Destino" (2020)* la burocracia tiene un problema estructural que está relacionado con un exagerado apego al reglamento". Parfraseando al autor se considera que en las organizaciones del Estado existe una excesiva obediencia a las normas establecidas como ideales para llevar a cabo los objetivos de la organización.

Desde un enfoque contextual el mal concepto de la Burocracia se relaciona a la gran cantidad de acciones que lleva a cabo una organización estatal actualmente. Para el autor (2020) el sistema burocrático reglamentista cohabita mal con la necesidad de flexibilidad y de adaptación a unas dinámicas contingentes para una correcta prestación de los servicios públicos" (Pag.1).

La burocracia se encuentra específicamente en el aparato estatal y administrativo del Estado y tiene consecuencias directas sobre la ciudadanía. Ser crítico con la burocracia permite ver al Estado como una organización rígida, lenta e ineficaz. Y son estas deficiencias de la burocracia, las que impulsan a querer modernizar la administración pública del Estado.

MODERNIZACIÓN Y ESTADO

Desde la perspectiva de Francisco Saboya Vargas en *La Modernización del Estado: concepto, contenido y aplicación posible" (2006)* la Modernización es "el proceso de inserción de un Estado dentro de los valores, la cultura y la dinámica de la modernidad" (p.14)

Parfraseando al autor, se entiende a la Modernización como un suceso de cambios realizado en etapas, que inicia cuando se visualiza la necesidad de cambiar algo dentro de algún eslabón del Estado, continúa con la planificación y finaliza con la ejecución de la transformación.

Sin embargo, para que la transformación sea completa, es esencial que los cambios se realicen estructuralmente y no se trate de una simple adaptación. Para el autor esto

implica mínimamente “la adopción (...) de la autonomía, la racionalidad y la flexibilidad dentro del comportamiento cotidiano real de los individuos, las colectividades y las organizaciones públicas” (pág. 15).

El autor explica que la autonomía en la modernización está directamente relacionado a la capacidad de decidir y de actuar libremente, rompiendo con las estructuras rígidas; la racionalidad proviene de la posibilidad individual de comprender los cambios ocurridos y la flexibilidad que “se halla implícita en el concepto del pasaje a una modernidad nueva, lo que implica cambios en diferentes campos entre los cuales está el personal” (Pág. 15).

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura permite identificar los principales rasgos de cualquier organización y su funcionamiento a diario. La relevancia de poder analizarla está en poder comprender el comportamiento individual y grupal que existe en la organización con la que estamos trabajando. Sus hábitos y costumbres, mitos y creencias, aquellas percepciones que se crean y se transmiten de generación en generación.

¿Es la cultura organizacional el puntapié inicial para lograr las transformaciones deseadas dentro de una institución del Estado o es la consecuencia generada a partir de un gran cambio?

El trabajo se enfoca desde la perspectiva de Francisco Gelanzé Sevilla en “La Cultura Organizacional en la Administración Pública: Una mirada teórica a la eficiencia en la gestión” que considera a la Cultura Organizacional como “la médula de la institución, que está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros, además puede manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de las organizaciones, las cuales facilitan el comportamiento en la misma” (Pág. 10)

Siguiendo la línea del autor, la cultura organizacional es una “nueva óptica” (Pág. 9) para las administraciones públicas, que les permite a los funcionarios poder “comprender y mejorar las instituciones” (Pág. 9). Parafraseando al autor, si se trabajara mejor en la cultura organizacional de las distintas administraciones públicas, habría grandes posibilidades de lograr lo que se quiere.

El autor hace un análisis sobre cómo este concepto es un aspecto clave para mejorar la eficacia del Estado. Tratándose de un concepto proveniente del sector empresarial, la

cultura organizacional del ámbito público, siempre castigada y difamada, no debe ser considerada como un agente obstaculizador, sino más bien una motivación para querer mejorar.

DESPAPELIZACIÓN Y DIGITALIZACIÓN

Los municipios son escenarios que ofrecen múltiples oportunidades para implementar procesos de digitalización y de despapelización. Con tan solo aplicar acuerdos protocolares lanzados por los gobiernos provinciales y/o nacionales, se puede adaptar los recursos humanos y tecnológicos a los requisitos necesarios y lograr la despapelización parcial o total del Estado.

También es posible lograrlo trabajando unilateralmente a las diferentes esferas del Estado, construyendo políticas estratégicas como la digitalización de archivos históricos y la creación de nuevas plataformas virtuales. Entonces la digitalización puede ser contemplada como la adopción de los sistemas digitales en los procesos de una organización pero esta sería una perspectiva erróneamente reducida sólo al fenómeno de las nuevas tecnologías.

Pues existe un marco jurídico también que acompaña, fomenta y avala el desarrollo de procedimientos digitales en las organizaciones. El producto principal de este marco jurídico, que permite legalizar los documentos electrónicos, es la firma digital. Según Fernando L. Beker en la Introducción a la despapelización del Estado, “la firma digital es la forma de distinguir autoría en un medio electrónico, constituye el elemento clave que faltaba para dar seguridad en los documentos oficiales del Estado”.

Digitalización y despapelización no son sinónimos pero si son dos conceptos que van de la mano en el proceso. Es difícil poder conceptualizar uno, sin tener en cuenta al otro. Tampoco existe una subordinación de uno hacia otro ni viceversa sino que son dos elementos que funcionan como engranaje para un mismo objetivo: la modernización del Estado a través del uso de las nuevas tecnologías.

Cuando hablamos de despapelización hablamos de un concepto mucho más global en el proceso de modernización, relacionado a las políticas aplicadas por un gobierno puntual en un momento y lugar indicado. En tanto que la digitalización está más bien relacionada al hecho puntual de transformar documentos físicos a documentos electrónicos.

Uniendo las ideas presentadas se alcanza a concluir desde la perspectiva del trabajo que la despapelización en el ámbito estatal, es la capacidad tecnológica que tienen estas organizaciones para transformar procedimientos públicos a través de la digitalización de los documentos y la creación de plataformas virtuales, bajo normas jurídicas que lo avalen, permitiendo modernizar la manera de gestionar lo público.

GOBIERNO ELECTRÓNICO

Se incorpora el término “Gobierno Electrónico” como un escenario ideal en el intento de querer transformar la administración pública. El Gobierno electrónico, es la nueva forma gerencial a la que apuntan los gobiernos modernos, utilizando como principal herramienta de gestión el desarrollo tecnológico, sobre todo el internet y sus múltiples oportunidades de uso.

Se considera Gobierno Electrónico aquellas gestiones del Estado que han podido transformar los procedimientos manuales y rudimentarios. Reduciendo a la virtualidad la gran mayoría de sus acciones diarias.

Se conceptualiza según lo detallado por la Organización de los Estados Americanos, en su Portal web, como “el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación TIC, por parte de las instituciones del Gobierno, para mejorar cualitativamente los servicios e información que se ofrecen a los ciudadanos; aumentar la eficiencia y la eficacia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación ciudadana”. (Pág. 1)

CAPÍTULO 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL TRABAJO

El presente trabajo se caracteriza metodológicamente como un proyecto que combina la *investigación social* y la *intervención social*. El primer aspecto refiere al desarrollo de un diagnóstico situacional del objeto de estudio, construyendo enlaces e interpretaciones teóricas y conceptuales que dan pie al segundo aspecto donde se desarrollan instrumentos de ejecución para lograr cambios y mejoras.

La combinación de ambos aspectos permite resignificar al objeto y realizar una reconstrucción integral del contexto social en el que suceden los hechos. Según G. Ávila “a mayor medida que conozcamos y dominemos las teorías sociales o del comportamiento, conoceremos las conductas de los usuarios e incidiremos determinantemente en sus realidades sociales de manera positiva” (2017:9)

El cuadro metodológico desde el cual se realiza el trabajo combina abordajes *cualitativos* relacionados principalmente a la recolección de datos que no tienen que ver con lo numérico y también aspectos *cuantitativos* que buscan aproximarse al conocimiento desde diferentes técnicas de recolección de manera más exhaustiva y detallada. La combinación de ambas técnicas permite el enriquecimiento de datos sumamente necesarios para el trabajo.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas de recolección de datos son “el conjunto de procedimientos intangibles, los cuales se apoyan de los instrumentos para el análisis societal integral y holístico” (Avila, 2017:1) de un fenómeno. Y pueden ser clasificadas en “primarias” y “secundarias” (Emanuelli et al, 2012). Las primarias son aquellas en las que “el investigador obtiene los datos directamente sobre el fenómeno u objeto que investiga” (p.19) mientras que las técnicas secundarias se refieren a aquellas en las que “el investigador obtiene los datos de diferentes documentos” (P.19)

1) Entrevista: “Es el instrumento que se utiliza para el conocimiento a profundidad de determinados contextos o personas, se apoya del diálogo–análisis, y rapport para conseguir la información adecuada” (Avila 2017:3). En otras palabras, nos permite

comprender al fenómeno en cuestión desde la experiencia y la voz de los actores intervinientes.

Esta técnica se aplicó con tres agentes de la Municipalidad de Oliva. El primero, personal a cargo de la liquidación de sueldos en la Municipalidad de Oliva, el segundo responsable del área de comunicación y el tercero actualmente cumple funciones en el corralón municipal. Los agentes son actores claves para la investigación ya que intervienen en los procesos seleccionados. Por sus características, las entrevistas pueden ser consideradas *semi-estructuradas*, ya que pese a que existe una serie de preguntas a responder, la entrevista le permite al investigador tener cierto margen de maniobra considerable para sondear al entrevistado. Como también el entrevistado tiene posibilidad de aportar datos e información sin perder el foco de la entrevista.

GUIA DE ENTREVISTA: PRIMER AGENTE	
1	Nombre:
2	Edad:
3	Antigüedad dentro de la institución:
4	¿Qué función cumples dentro de la Municipalidad de Oliva?
5	Cómo se lleva a cabo el proceso de liquidación de sueldos desde que inicia hasta que finaliza
6	¿Qué ventajas y desventajas tiene entregar el recibo de sueldo en papel?
7	¿Qué ventajas y desventajas crees que tendría entregar el recibo de sueldo de manera virtual?
8	¿Cuánto papel se consume aproximadamente para llevar a cabo el proceso de liquidación de sueldos?

GUIA DE ENTREVISTA: SEGUNDO AGENTE	
1	Nombre:
2	Edad:
3	Antigüedad dentro de la institución:
4	¿Qué función cumples dentro de la Municipalidad de Oliva?
5	¿Qué concepto tienes sobre la Comunicación interna en la Municipalidad de Oliva?
6	¿Existen comunicados internos de manera formal?
7	¿Cómo considerarías la virtualización de este proceso municipal?

GUIA DE ENTREVISTA: TERCER AGENTE	
1	Nombre:
2	Edad:
3	Antigüedad dentro de la institución:
4	¿Qué función cumples dentro de la Municipalidad de Oliva?
5	¿Qué licencias están dispuestas para los empleados utilizadas a lo largo del año en la Municipalidad de Oliva?
6	Detalle brevemente cómo se lleva a cabo el proceso de solicitud de una licencia en la Municipalidad de Oliva.
7	¿Cómo considerarías la virtualización de este proceso municipal?

2) **Observación directa:** en palabras de Ávila (2017:7) se trata de “mirar minuciosamente y con detenimiento alguna situación, persona o contexto, para obtener conocimiento sobre su comportamiento y características”. Como agente municipal, pude aplicar a lo largo de este tiempo observaciones sobre el proceder de todos los procesos seleccionados para el trabajo. Experimentando de manera personal como se desenvuelven en el día a día y las necesidades que surgen de esto.

3) **Matriz/ análisis FODA:** Es un instrumento que permite realizar una radiografía analítica y social a cualquier institución u organización desarrollando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes. En este caso se constituye una sola matriz que abarca los tres procesos digitales seleccionados dentro de la Municipalidad de Oliva.

4) **Árboles de decisiones:** es la técnica que permite analizar de manera secuencial las decisiones basadas sobre el fenómeno que estudiamos, teniendo en cuenta el uso de resultados y probabilidades asociadas.

5) **Ciclo de vida de los procedimientos y gestión de los documentos:** Descripción en forma de árbol del ciclo de vida de cada uno de los procedimientos. Permitted conocer desde que se inician, como se desenvuelven hasta finalizar sin ciclo útil de vida. Esta descripción fue acompañada por un análisis de los documentos que participan en el proceso.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS DEL TRABAJO

JUSTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

Actualmente la Municipalidad de Oliva continúa entregando los recibos de sueldo de manera física. Todos los meses los empleados tienen que acercarse de manera personal al área de Recursos Humanos ubicado en el Palacio Municipal, edificio principal de la organización, a retirar su comprobante. El trabajador debe firmar el documento duplicado que queda archivado en la oficina.

Para solicitar cualquier tipo de licencia, los trabajadores deben llenar diferentes documentos que el área de Recursos Humanos pone a disposición en las distintas oficinas. Dicho documento debe pasar primero por la autorización del jefe del área, contando con su respectiva firma de manera manuscrita, luego pasar por la aprobación del jefe de personal y debe ser presentada por mesa de entrada de manera impresa.

No existe un formato de comunicación interna de manera digital, instantánea y eficaz. Si el Intendente Municipal o cualquier miembro del Departamento Ejecutivo desean emitir un comunicado único, integral para todos los trabajadores, debe hacerlo a través de documentos o cartelera impresa, siendo presentado en todas las áreas a través de los notificadores.

Todas las políticas de modernización apuntan a despapelizar los procedimientos, optimizar los tiempos de los trabajadores y sus jefes, lograr mejores rendimientos económicos y ser un gran aporte al medio ambiente y el ecosistema.

Es una buena oportunidad para comenzar a modernizar los procedimientos mencionados anteriormente porque existe un conocimiento bien específico de la situación actual. La experiencia como trabajador municipal, permite ser crítico de las situaciones que necesariamente hay que transformar para que la organización pueda adaptarse a las necesidades actuales.

Además las propuestas de trabajo son viables, si se consideran los recursos económicos y humanos que dispone el municipio. En caso de no cambiar, la organización continuará trabajando de manera lenta, desactualizada. Sin el desarrollo de las nuevas tecnologías.

OBSERVACIÓN DIRECTA

Luego de realizar un periodo de observación a los fines de interpretar cómo se desenvuelven en un periodo normal, los procesos analizados, se puede llegar a ciertas conclusiones sobre las características del ambiente laboral donde se producen, los actores que intervienen y sus costumbres, también se detectan otros factores que alteran el funcionamiento y los resultados.

En la Secretaría de Modernización, Finanzas y Administración Pública hay más de 10 trabajadores en un espacio muy reducido que fomenta entre otras cosas la informalidad de los procesos porque hay un trato diario y cercano, el abuso en el uso del papel en lugar de los canales digitales y la consolidación de una cultura de trabajo basada en el exceso de confianza.

La misma familiaridad que caracteriza a los compañeros de trabajo de una misma oficina es la que puede comprobar entre las diferentes áreas municipales.

En este periodo convencional de trabajo que se analizó, el área de Recursos Humanos debió notificar a todos los empleados sobre concursos públicos para determinados puestos laborales. La manera de notificar y llegar a todos los trabajadores de la organización fue mediante los empleados/ notificadores que, uno por uno, hicieron firmar planillas que daban el consentimiento sobre las novedades.

Esta manera de notificar a los trabajadores municipales representa una pérdida de tiempo del notificador, una manera de proceder considerada ineficaz ya que los trabajadores que no se encuentren en el momento y lugar indicado no serán notificados correctamente, generando costos económicos a la institución que podrían evitarse o ser destinados a algo mucho más productivo.

En otra línea de análisis, luego de que los trabajadores perciben sus asignaciones mensuales, se abre una ventana de tiempo, donde el personal de recursos humanos se dispone a entregar en el Palacio Municipal todos los recibos de sueldos generados. Este proceso, de manera manual y en papel, hace que más de 200 trabajadores tengan que trasladarse a un mismo espacio para recibir el documento que le corresponde.

De igual modo para solicitar cualquier tipo de licencia, los trabajadores tienen que trasladarse personalmente a este mismo espacio, haciendo de esta oficina un espacio sumamente concurrido, donde a veces se acaparan muchas personas, se pierde excesivo tiempo para concretar un trámite y no termina de ser suficientemente claro como es necesario actuar.

La manera de proceder de aquellos actores que son claves para los procesos es otro factor que se puede describir a partir de la observación directa y que son claves en el proceso de transformación. La manera de proceder más personalista y sin saber delegar que llevan adelante los funcionarios hace que exista poca fluidez del trabajo sobre el resto de los trabajadores y que impida que se desplieguen los procesos rápidamente.

Otros factores que alteran los procedimientos internos y que impulsan al proyecto a lograr los cambios deseados son la cercanía de los edificios/ espacios municipales y la falta de conocimiento o interés de los trabajadores sobre los procedimientos internos.

Respecto a lo primero se puede observar como los trabajadores están acostumbrados a manejarse caminando o en bicicleta, para llegar de un lado a otro sin la necesidad de utilizar otro tipo de tecnología ni formas para estar en contacto. Sobre el segundo factor que se analiza, es muy común que el trabajador tenga poca motivación para mejorar los procesos de los que participa, sumado a un nulo conocimiento sobre cómo proceder.

FODA DE LOS PROCESOS DIGITALES

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitalización como tema de agenda del Estado. • Empleados de planta permanente, aptos para adaptarse a los cambios de procedimientos. • Cultura hegemónica a favor de las economías circulares y de la despapelización. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia en el desarrollo digital de los procedimientos municipales. • Falta de estructuras de guardias activas para el mantenimiento constante del soporte digital.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar recursos de la Municipalidad de Oliva como Gobierno Electrónico. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciales inconvenientes provenientes de una mala conexión a la red de internet.

<ul style="list-style-type: none"> • Adaptarse a los cambios producidos en época de pandemia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemáticas provenientes del contexto socioeconómico actual.
--	--

FORTALEZAS:

Digitalización como tema de agenda del Estado

Que la virtualización de los procedimientos municipales forme parte de los temas de la agenda habitual del Estado local permite afianzar proyectos de digitalización. La decisión política es clave para poder construir nuevas formas de gobernar y es muy importante que estas, trasciendan los gobiernos de turno. Que sean decisiones de Estado.

El proyecto se elevará desde la Secretaría de Modernización Municipal, Finanzas y Administración. Se formalizará a través de un Decreto Municipal y tendrá concordancia con la Carta Orgánica Municipal vigente en la ciudad de Oliva.

Empleados de planta permanente, aptos para adaptarse a los cambios de procedimientos:

La Municipalidad de Oliva cuenta con empleados de planta permanente para el desarrollo de los procedimientos digitales, que le aseguran poder desarrollar proyectos en tiempos prolongados. Empleados que además cuentan con aptitudes idóneas para el desarrollo de nuevas modalidades. Son jóvenes, competentes, dispuestos a seguir aprendiendo y capaces de adaptarse a los cambios en los procedimientos y al desarrollo de las nuevas tecnologías como estrategias gubernamentales.

Cultura hegemónica a favor de las economías circulares y de la despapelización:

Con el fomento de políticas sustentables para cuidar y proteger al medio ambiente y mejorar la calidad de vida, se ha desarrollado en la ciudad de Oliva una cultura hegemónica a favor del desarrollo de las economías circulares que permita tener mayor claridad en la forma en que producimos y en la forma en que consumimos. Desarrollando actividades de reutilización, reciclado y renovación de recursos. Esta cultura hegemónica busca la despapelización de los procedimientos.

DEBILIDADES

Falta de experiencia en el desarrollo digital de los procedimientos municipales:

Será la primera experiencia de todo el personal municipal en procesos de digitalización de recibos de sueldo. Se podrá contrarrestar con procesos de capacitación y asistencia para el desarrollo digital.

Falta de estructuras de guardias activas para el mantenimiento constante del soporte digital:

La Municipalidad de Oliva no cuenta actualmente con estructuras de guardias activas ni pasivas entre sus empleados para cubrir el mantenimiento constante de los soportes digitales. Se deberá trabajar en un calendario de horarios rotativos y guardias para mantener correctamente el funcionamiento de los sistemas digitales.

OPORTUNIDADES

Consolidar recursos de la Municipalidad de Oliva como Gobierno Electrónico:

Todos los procesos de digitalización permiten consolidar a la Municipalidad de Oliva como Gobierno Electrónico, aplicando las tecnologías de la información y la comunicación al funcionamiento del sector público. Un cambio de paradigma como gestión gubernamental.

Adaptarse a los cambios producidos en época de pandemia.

La pandemia mundial por la propagación del COVID – 19 obligó a todas las instituciones de la sociedad a adaptar su funcionamiento diario. La digitalización de los recibos de sueldo le permite a la Municipalidad de Oliva no manipular materiales que tienen que ser compartidos por los empleados, le permite no acumular cantidades de personas en espacios reducidos y logra afianzar la virtualidad.

AMENAZAS

Potenciales Inconvenientes provenientes de una mala conectividad:

La Municipalidad de Oliva cuenta con una cobertura de internet de aproximadamente 15 megas y una red especial de fibra óptica de OLINET, servicio de telecomunicaciones provisto por la Cooperativa de Obras y Servicios Públicos de la ciudad de Oliva. Para el desarrollo de sistemas y soportes virtuales deberán contemplar mejorar la conectividad de

las áreas donde se desarrollen los procedimientos digitales para evitar inconvenientes constantes que tengan que ver con la conectividad.

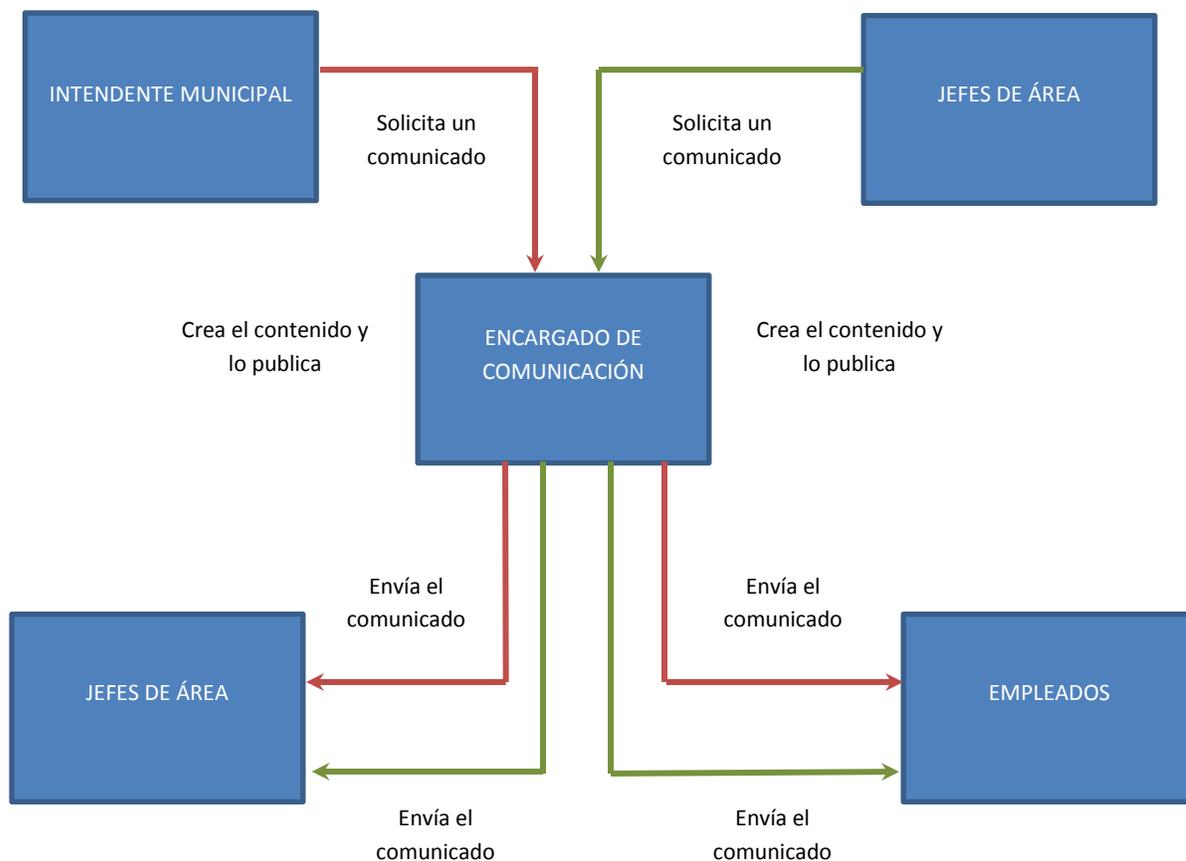
Problemáticas provenientes del contexto socioeconómico actual:

El contexto socioeconómico actual puede variar el funcionamiento de cualquier institución, particularmente teniendo en cuenta la situación de pandemia que aqueja al mundo, ya que puede haber ausencias imprevistas de actores claves en la intervención. Por ende la Municipalidad de Oliva debe considerar posibles reemplazos que sepan desarrollar las actividades necesarias de igual manera.

También la pandemia ha modificado la situación económica de las instituciones y es necesario tener en cuenta el presupuesto de los procesos.

ÁRBOL DE DECISIONES DE LOS PROCEDIMIENTOS

COMUNICACIÓN INTERNA DIGITAL

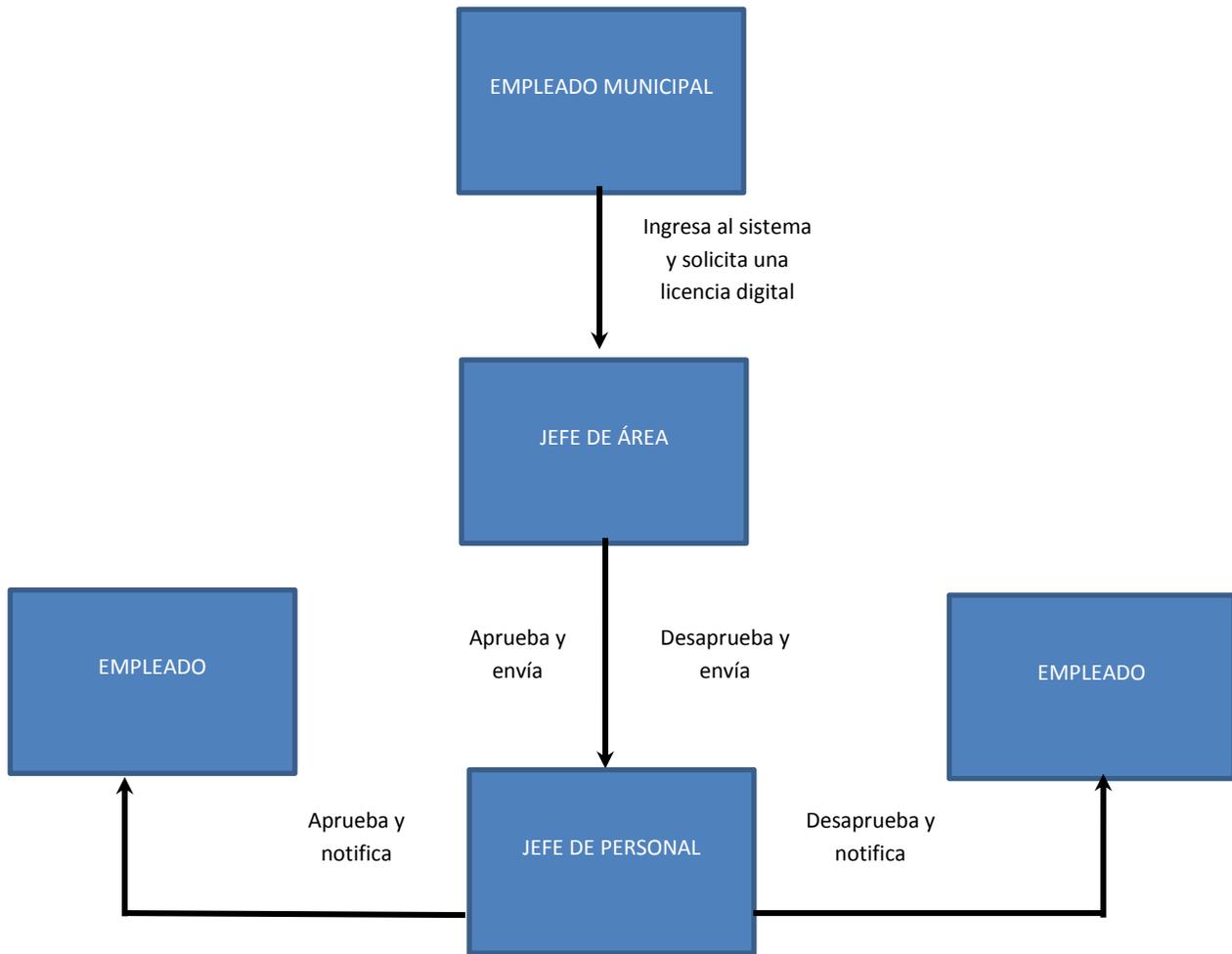


Referencias:

Circuito bordo: Lo inicia el Intendente Municipal, quien le transmite el mensaje que desea enviar al encargado de comunicación. Quien desarrolla el contenido en el sistema digital. El mensaje puede tener como receptores a los empleados municipales o los jefes de área.

Circuito verde: Lo inicia cualquier Jefe de área dentro de la Municipalidad de Oliva. Una vez que el encargado de comunicación crea el contenido en el sistema digital puede ser enviado a los empleados municipales o a los restantes Jefes de Áreas.

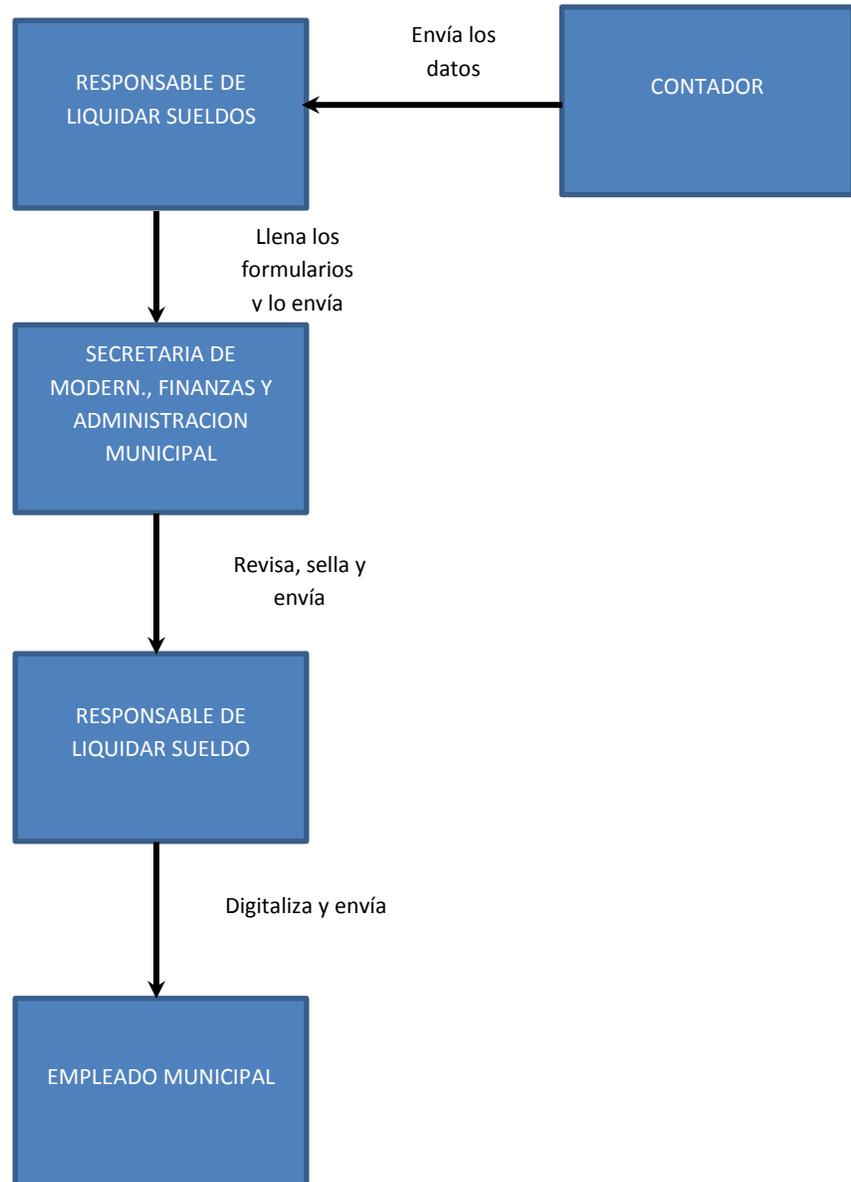
SOLICITUD DIGITAL DE LICENCIAS MUNICIPALES



Referencias:

Este procedimiento inicia siempre cuando un empleado municipal solicita una licencia a través del sistema digital. Dicha solicitud puede ser aprobada y desaprobadada por el Jefe del área en primera medida o por el Jefe de Personal en segunda medida. Siempre debe ser notificado el empleado municipal.

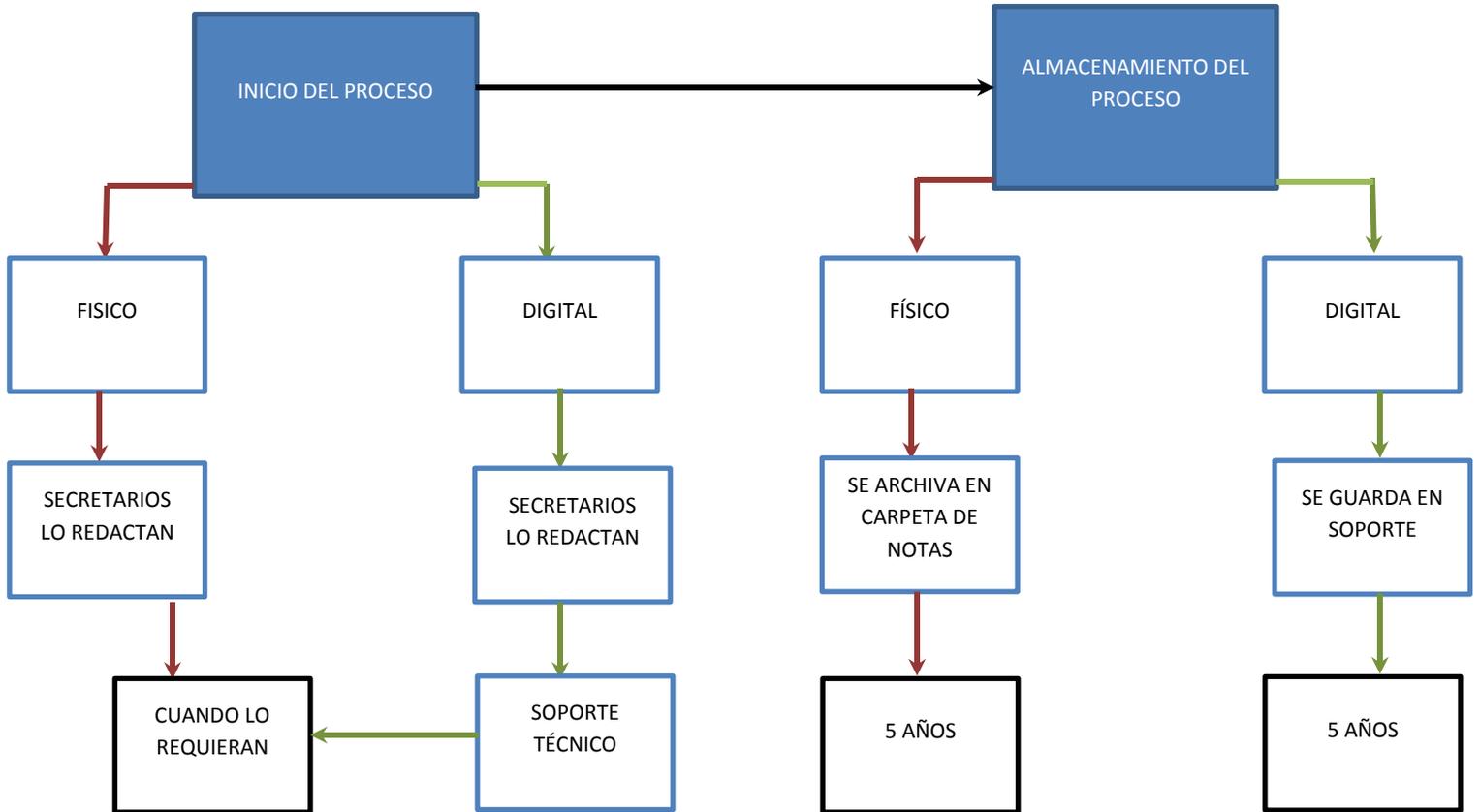
PROCESO DIGITAL DE RECIBOS DE SUELDO



Este procedimiento comienza cuando el contador de la Municipalidad de Oliva transfiere los datos de los sueldos a pagar al encargado de liquidar los sueldos. Una vez finalizado los formularios correspondientes son enviados a la Secretaria de Modernización, Finanzas y Administración Municipal que deberá revisarlos. Una vez aprobado le coloca su sello digital para que luego el encargado de liquidar los sueldos los publique en sistema digital y de este modo cada empleado pueda descargar su correspondiente recibo.

CICLO DE VIDA DE LOS PROCEDIMIENTOS

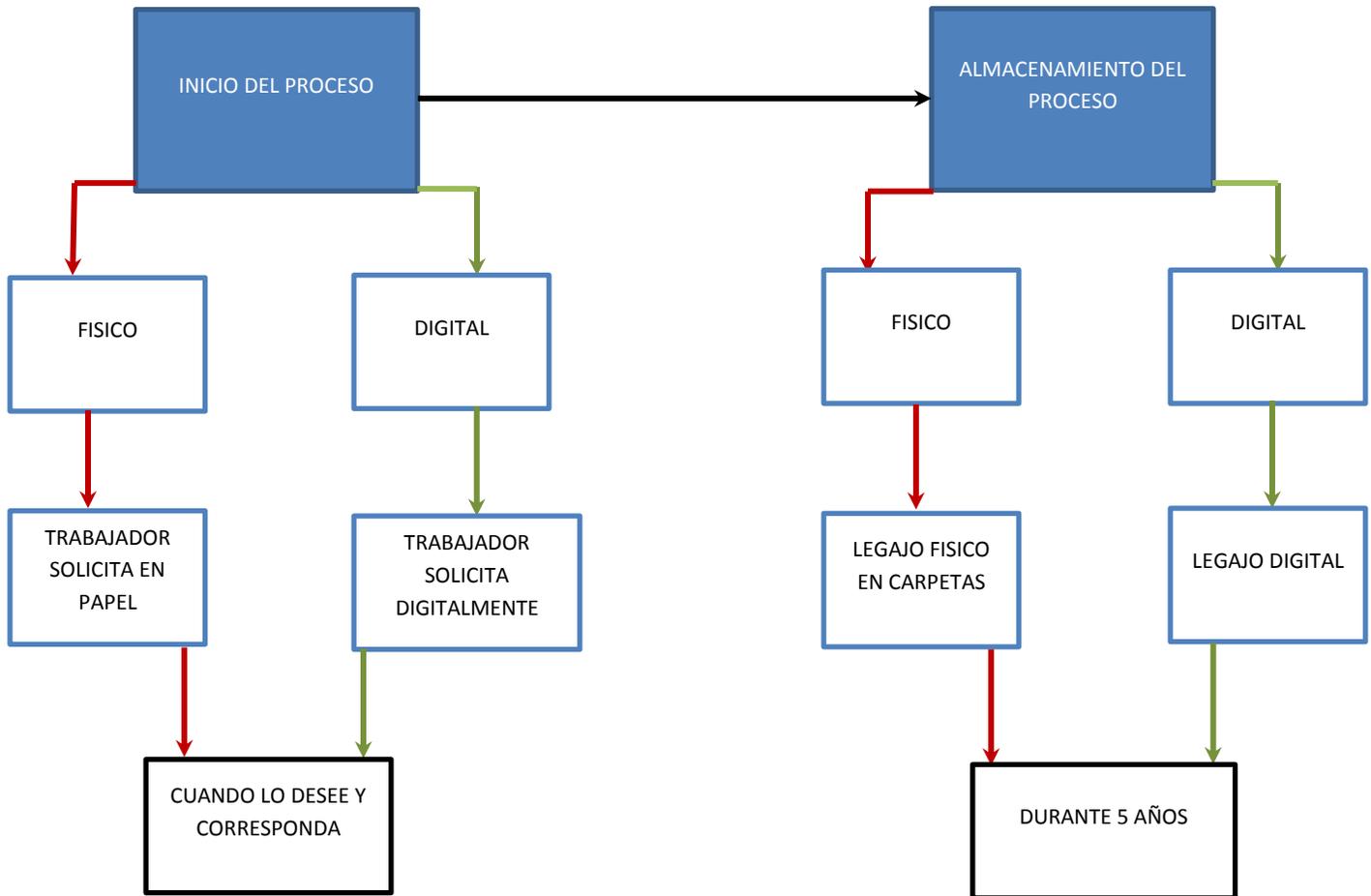
COMUNICADO INTERNO



Los comunicados internos son una herramienta muy utilizada en las organizaciones estatales para poder transmitir mensajes en las más variadas direcciones que la estructura institucional lo permita. Los mensajes pueden ser verticales desde aquellas personas con mayores rangos hacia aquellas personas con rangos menores. Como también pueden ser mensajes horizontales entre personas con rangos similares.

En la mayoría de los casos, tanto física como digitalmente, los mensajes comienzan desde aquellos trabajadores que cumplen funciones de secretarios de los jefes. Específicamente en lo digital, es necesario luego enviárselo al encargado del soporte técnico para que lo envíe al público deseado. Mayormente este tipo de documentos se archivan en las diferentes áreas laborales por el término de 5 años.

LICENCIAS

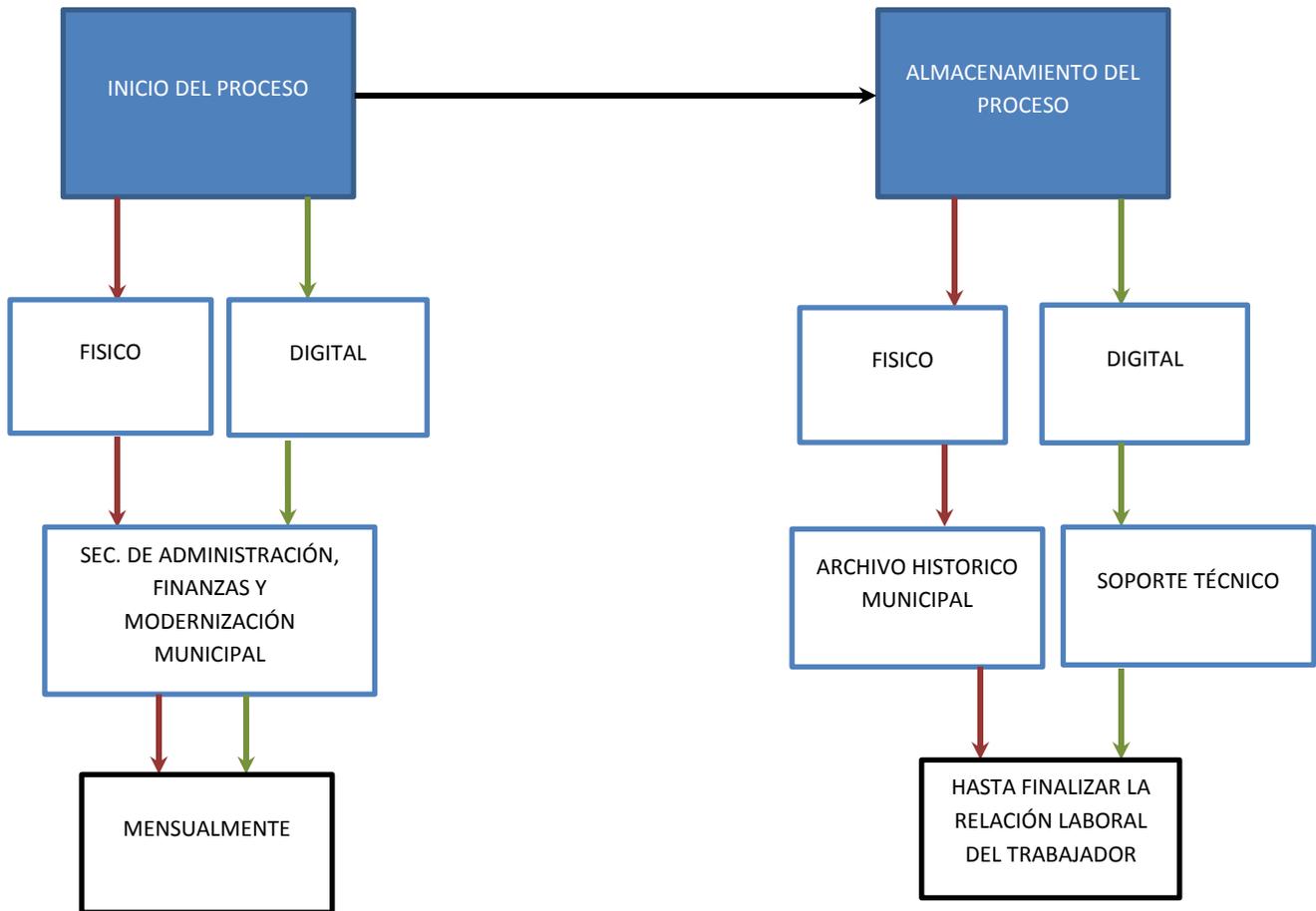


Las diferentes licencias que dispone el trabajador tienen particularidades que las hacen únicas y que determinan el inicio del ciclo de vida de cada una. El trabajo se focaliza en tres licencias:

La licencia anual ordinaria que como lo aclara su nombre, son anuales, aunque el trabajador pueda dividir los días en diferentes etapas. El artículo N° 38 establece que el trabajador puede solicitarlos una vez al mes y tiene en total 10 al año. La licencia por examen es exclusiva para aquellos trabajadores que sean estudiantes activos y se encuentren en situación de examen.

Toda esta documentación que hacen al legajo personal del trabajador, se archiva y resguarda mínimamente por 5 años.

RECIBO DE SUELDO



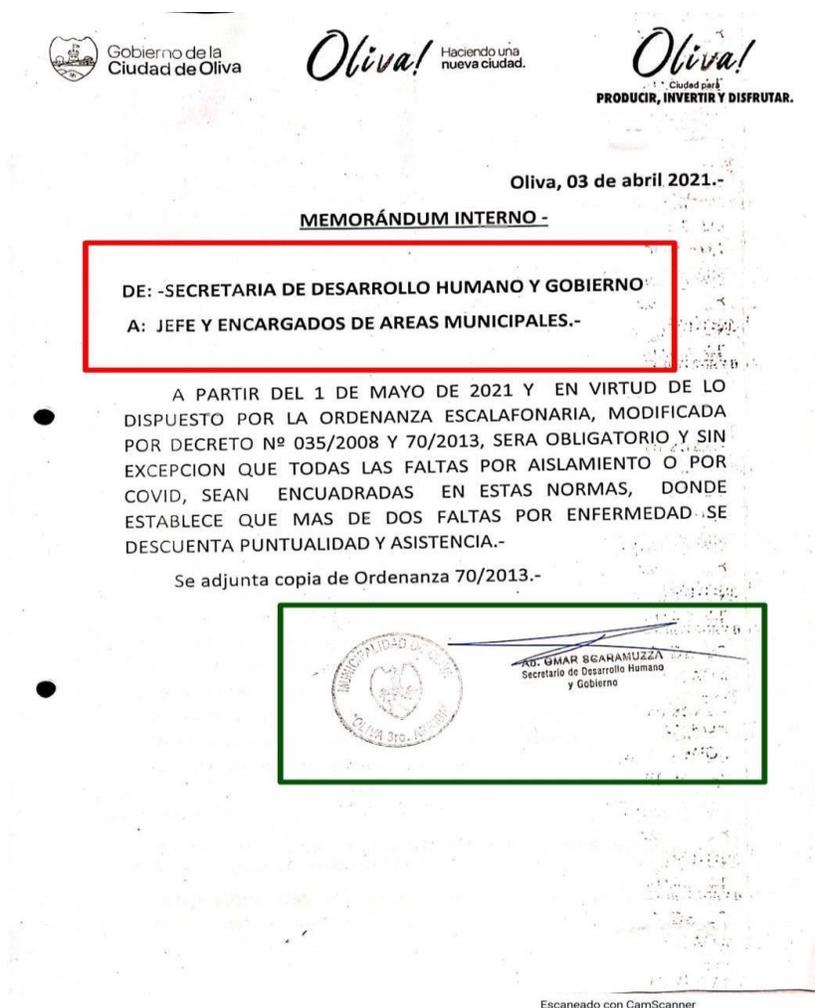
La liquidación de sueldo es un proceso que se realiza tanto física como digitalmente, de manera mensual, generando un nuevo documento por cada trabajador.

Ese documento que se divide en dos partes, es archivado una parte por la institución y otra parte por el trabajador. El almacenamiento institucional físico se desarrolla en el archivo histórico del municipio y de manera digital puede ser archivado en cualquier soporte técnico. El almacenamiento finaliza cuando se corta la relación laboral del trabajador.

GESTIÓN DE LOS DOCUMENTOS

Caracterización de los documentos de cada proceso intervenido.

COMUNICACIÓN INTERNA



Se trata de un documento Word donde se expone un comunicado interno de la organización con un fin determinado. Algunos de los tipos de comunicados internos que pueden encontrarse dentro de la municipalidad son los memorándum, notas de citaciones, notas de referencia, etc.

En la parte superior del documento se encuentran los logos institucionales y de gestión. Los comunicados llevan un título aclaratorio sobre qué tipo de comunicado se trata y siempre llevará la fecha de emisión.

Otro elemento fundamental es el receptor del comunicado que debe estar específicamente aclarado (Como lo muestra el cuadrado rojo). Luego está el contenido del mismo y finaliza con la firma, sellos o aclaraciones correspondientes del emisor (Como se refleja en el cuadrado verde).

Los comunicados pueden ser emitidos por cualquier jefe de las diferentes áreas que exista dentro de la estructura de la Municipalidad de Oliva.

En su formato físico, los comunicados son entregados al remitente correspondiente a través del área de notificaciones.

LICENCIA ORDINARIA ANUAL



MUNICIPALIDAD DE OLIVA
- DEPARTAMENTO PERSONAL -

SOLICITUD DE LICENCIA ANUAL ORDINARIA - AÑO 2020 -

Por la presente solicito se me conceda **LICENCIA ORDINARIA**, con goce de haberes, desde el día/ /, hasta el día// Inclusive, en un todo de acuerdo a lo establecido en el artículo 36, Inciso a) de la Ordenanza N° 129/86 y Decreto Reglamentario 012/87.

.....
FIRMA Y ACLARACIÓN DEL AGENTE

INFORME OFICINA DE PERSONAL

El solicitante cuenta con antigüedad computable deaños, corresponde acordar una licencia anual ordinaria de días hábiles.-
Deducir por uso anterior días hábiles.-
Deducir por uso posterior días hábiles.-
Neto a concederdías hábiles.-

Por lo expuesto el Agente debe reintegrarse a sus tareas habituales el día//, de acuerdo con lo establecido en la Ordenanza N° 129/86, no existiendo impedimento legal o administrativo alguno para otorgar la licencia solicitada.-
Oliva, Cba. / /

.....
JEFA DE PERSONAL

VISTO el informe que antecede **CONCÉDASE** lo solicitado.
Oliva, Cba. //

.....

.....

Escaneado con CamScanner

Este documento permite al trabajador solicitar la licencia anual ordinaria, comúnmente denominada vacaciones. Los días que se solicitan en el documento están determinados por la trayectoria laboral y por las disponibilidades laborales del momento.

ARTICULO N° 38

MUNICIPALIDAD DE OLIVA – DEPARTAMENTO PERSONAL

Oliva (Cba.),.....dede 2007.-

Por la presente solicito se me conceda franco en las condiciones reglamentarias que correspondan, el/los días

En razón de **ARTICULO N° 38** , lo que oportunamente justificaré con la documentación pertinente:

Firma y Aclaración del Agente

==== Vista la solicitud que antecede esta Secretaría resuelve: **AUTORIZAR** lo solicitado .

OBSERVACIONES:.....

Oliva (Cba.),...../...../.....

Escaneado con CamScanner

El artículo N° 38 del Estatuto Municipal es un derecho de los empleados municipales que le permite tomarse 10 días al año en diferentes meses. Deben presentar justificativo sobre la ausencia.

LICENCIA POR EXAMEN



MUNICIPALIDAD DE OLIVA - DEPARTAMENTO PERSONAL -

SOLICITUD DE LICENCIA POR EXAMEN – AÑO 2021 -

Por la presente solicito se me conceda **LICENCIA POR EXAMEN**, con goce de haberes, desde el día/ /, hasta el día// inclusive, en un todo de acuerdo a lo establecido en el artículo 36, inciso II) del Decreto Reglamentario 012/87.

.....
FIRMA Y ACLARACIÓN DEL AGENTE

Por lo expuesto el Agente debe reintegrarse a sus tareas habituales el día//, de acuerdo con lo establecido en el Decreto Reglamentario 012/87, no existiendo impedimento legal o administrativo alguno para otorgar la licencia solicitada.-
Oliva, Cba. / /

.....
JEFA DE PERSONAL

VISTO el informe que antecede **CONCÉDASE** lo solicitado
Oliva, Cba. / /

.....

.....

La Licencia por examen es un derecho que obtienen aquellos empleados que se encuentran en condición de alumnos académicos y se encuentran próximos a rendir. Tienen 21 días al año y deben justificarlo..
Los documentos de las diferentes licencias son similares entre sí y se divide en tres partes fundamentales:

En la parte superior, el trabajador completa sus datos personales y los días de licencia solicitados, con firma y aclaración del mismo. Cada uno de los documentos describe a qué tipo de licencia corresponde.

En el segundo segmento, el jefe de área deja constancia que autoriza al trabajador a tomarse la licencia correspondiente, con su firma y aclaración.

En la tercera parte el Jefe de Personal o Recursos Humanos de la Municipalidad de Oliva, supervisa las condiciones y aprueba definitivamente la licencia del trabajador. Controlando que este, se encuentre en condiciones.

Como todos los documentos institucionales, contienen los logos correspondientes que identifican a la Municipalidad de Oliva y es fundamental colocar la fecha de emisión en cada uno de estos.

Para la elaboración del documento intervienen, el área donde se desempeñe el trabajador y el área de recursos humanos.

RECIBO DE SUELDO

Empresa: MUNICIPALIDAD DE OLIVA Domicilio: BELGRANO 292 Localidad: OLIVA Caja DNRP: Inscr.Nº: 30-99905082-0		LIQUIDACION DE HABERES Duplicado			
Legajo Nº: 0460 Empleado: MELLANO, ESTEBAN Domicilio: BARTOLOME MITRE Localidad: OLIVA		División: C.a.LL: 20354718643 Ing: 03/12/2014 Rec: 01/01/2015 Categoría: 19 Sección: PROF.Y TECN.(5A C19)			
LIQUIDACION: AGOSTO 2021.-					
CGO	NOMBRE DEL CONCEPTO	UNIDADES	REMUN.SUJ. RETENCION	DESCUENTOS	HABERES EXENTOS
001	SUELDO BASICO				
014					
015	Resp.Jerarquia				
018	TITULO UNIVERS.				
031	PUNT PERF.				
032	ASIST COMP.				
926	REFRIGERIO				
084	Desc Imp				
100	Aporte Perso18%				
101	A.PRO S.S 4.5%				
104	SEGURO DE VIDA				
105	A.PRO S.S Enf C				
107	SIND T. MUNICIPI				
					
SUB TOTALES					
TOTAL NETO A COBRAR					
Son Pesos:					
Lugar de Pago: MUNICIPALIDAD DE OLIVA Fecha de Pago: 01/09/2021 Mes: 08 Banco: BCO. PCIA DE CORDOBA Sucursal: OLIVA Fecha Depósito: 01/09/2021 CA: 116186/09			Por: MUNICIPALIDAD DE OLIVA FIRMA		

Escaneado con CamScanner

El recibo de sueldo es un documento PDF que detalla los haberes a percibir por los trabajadores de la Municipalidad de Oliva. Se realizan a través de un sistema informático creado y proveído por la empresa Solsft SRL.

El recibo de sueldo de la Municipalidad de Oliva contiene en la parte superior la información básica de la institución como es el nombre, domicilio, ciudad, cuit.

En la parte que le sigue se incluye la información básica del trabajador, por ejemplo el nombre, número de legajo, domicilio y localidad. Además incluye este segmento del documento el cuil del trabajador, fecha de ingreso laboral, categoría y sección correspondiente.

Figura el mes de la liquidación correspondiente y debajo todo el detalle de la liquidación del sueldo y sus respectivas variantes que alteran al sueldo básico y resumen el total neto a percibir. Por último el documento fija lugar y fecha de pago, banco interviniente, fecha de depósito y el detalle de la cuenta donde se transfieren los fondos del trabajador.

El recibo tiene espacio para la firma autorizante y para el sello automático de la institución.

Interviene el área contable que es la primera área que interviene en la gestión de este documento. Desarrolla un cálculo de acuerdo a las diferentes variaciones para definir el sueldo básico de cada trabajador. Transfiere todos los datos al área de Recursos Humanos. (Cuadrado rojo).

Además participa el área de recursos humanos que recibe la información proveniente del área contable y se encarga de realizar los cálculos correspondientes a las distintas variaciones de cada trabajador, llenando de este modo cada espacio del recibo de sueldo. Una vez finalizado transfiere los recibos de sueldo al área de Jefatura. (Cuadrado verde)

Y el área de Jefatura, encargada de supervisar el procedimiento llevado a cabo. En caso de ser aprobado inserta su firma y el sello de la institución. En el proceso físico, envía los recibos nuevamente al área de Recursos Humanos para ser entregado en persona a cada trabajador y en el proceso digital lo envía al área técnica para ser publicado en el sistema digital.

CAPÍTULO 5: CIERRE, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Dentro de la estructura de la Municipalidad de Oliva existen tres tipos de públicos que participan en el funcionamiento de los procesos trabajados. Las autoridades que se encuentran en la parte más alta de la pirámide, aquellos trabajadores que son claves para el andamiaje de los mismos y el resto de los empleados municipales que no participan en la elaboración de los procesos pero son destinatarios del proyecto.

Al momento de iniciar el presente trabajo, la Municipalidad de la ciudad de Oliva, lleva a cabo los tres procesos seleccionados de la manera tradicional que se reconocen. Un año después, a poco tiempo de finalizar el trabajo, poco ha cambiado en las formas de llevarlos adelante pese a algunos intentos del gobierno de turno, de entregar los recibos de sueldo de los trabajadores mediante correo electrónico.

El diagnóstico institucional permite evidenciar una contundente falencia municipal en el progreso tecnológico y el despliegue de estrategias de modernización sobre los procesos que vinculan directamente a los empleados. Algunas acciones sobre procedimientos externos contrastan con la dejadez en el desarrollo de los trabajadores y la virtualización de las acciones municipales.

Desde la perspectiva de los trabajadores, la inserción de la tecnología en los procesos municipales tiene más aspectos positivos que negativos. Inmediatez, agilidad, mayor eficacia pero todos reconocen las dificultades que pueden presentarse y el tiempo de adaptación que se va a requerir para lograr consolidar las transformaciones deseadas por el proyecto.

El desafío de cambiar necesariamente se deberá combatir a través de capacitaciones y cursos constantes que estén a cargo de referentes en el tema y personas experimentadas en el desarrollo digital de procesos municipales. La cultura organizacional irá mutando poco a poco, con el paso del tiempo, construyéndose nuevas costumbres y modos dentro de la institución.

La digitalización como estrategia, permite alcanzar una reducción muy importante en el consumo del papel. Aunque no se logre la despapelización total de la institución y afianzar a la Municipalidad de Oliva como Gobierno Electrónico, los pasos dados a través del

proyecto permiten bajar los costos de insumos porque ya no se necesitarán usar las resmas de hojas que antes se usaban, siendo un beneficio directo al medio ambiente.

Teniendo en cuenta la factibilidad detallada en la primera etapa de nuestro trabajo para llevarlo a la práctica, se describe a continuación una serie de conclusiones y recomendaciones para presentar en la Municipalidad de Oliva:

La primera recomendación es que necesariamente el proyecto debe comenzar desde los rangos más altos de la institución e ir bajando piramidalmente hasta llegar a los trabajadores municipales. La modernización de los procesos deberá formar parte de la agenda del Intendente y su equipo de trabajo, de los miembros del Concejo Deliberante y demás autoridades que intervengan. Deben estar convencidos de querer implementarlo.

Una vez que las autoridades municipales se encuentren empapadas del trabajo y sepan en detalle cómo está constituido, qué necesidades busca cubrir y cuáles son los pasos que se deben dar, de a poco hay que ir volcándolo en cadena hacia los diferentes trabajadores que a la vez irán comunicando al resto del personal las principales ideas del proyecto y los cambios que llegarán en el corto plazo.

El desarrollo piramidal dentro de la institución le aporta al proyecto solidez política y le asegura los recursos económicos, materiales y humanos que se requieren o que se verán afectados en su proceso, es decir se aseguran contar con el presupuesto, los trabajadores afectados, las máquinas y la conectividad necesaria. Además de este modo, todas las áreas se dan por enteradas del proyecto en cuestión.

La segunda recomendación es no confiarse que el proyecto se desarrollará sin complicaciones ni obstáculos en el camino. Sino más bien que se deberá tener en cuenta todos los riesgos que se describieron y que pueden aparecer en el día a día. La dirección del proyecto deberá tener la suficiente claridad para saber responder ante las adversidades y adaptar su equipo de trabajo a las situaciones que aparecen.

Las adversidades pueden llegar desde el interior como también del exterior de la organización.

Una vez que los canales virtuales estén correctamente instalados y se superen las etapas de correcciones a través de diferentes pruebas. Todas las partes deberán comprometerse a desarrollar los procesos de este modo y no retroceder volviendo a usar las modalidades

tradicionales. El compromiso de todos es fundamental en la búsqueda de afianzar la modernización en el Estado.

El paso de los documentos físicos a los documentos electrónicos, transformará por completo el espacio físico del municipio. Poco a poco los archivos históricos dejarán de existir pero esto no implica que los documentos no deban ser correctamente guardados sino que esto implica que aquellas personas a cargo, desarrollen correctamente los respaldos y archivos virtuales que se requieran para no perder documentos valiosos.

Los soportes digitales constantemente necesitarán actualizaciones que le permitan mantenerse vigente ante las necesidades y las nuevas formas digitales que se presenten. Además la Municipalidad de Oliva no deberá conformarse con los procesos modernizados sino tratar de ir en búsqueda de un Gobierno totalmente electrónico, incorporando de a poco todos los ámbitos y esferas del Estado.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

A continuación se presentan las líneas estratégicas que permiten poner en marcha al proyecto de intervención:

- *Introducir en la agenda de los gobernantes a cargo de la Municipalidad de Oliva, el proyecto de intervención:*

Que la virtualización de los procedimientos municipales forme parte de los temas de la agenda habitual del Estado local permite afianzar proyectos de digitalización. La decisión política es clave para poder construir nuevas formas de gobernar y es muy importante que estas, trasciendan los gobiernos de turno. Que sean decisiones de Estado.

Actividades	Metas	Indicadores de resultados	Recursos
Capacitar a los funcionarios y sus respectivos asesores sobre la importancia de modernizar los procesos municipales.	100% de los funcionarios y asesores capacitados	Las capacitaciones realizadas	Personal del área de modernización. Computadora, proyector, buena conexión. Presupuesto para abonar a los capacitadores.
Aval del proyecto a nivel municipal.	Proyecto aprobado en el Concejo Deliberante.	Ordenanza Municipal	Concejales. Computadora, Conexión a internet. Presupuesto.

- Contratar un consultor especialista en el tema que funcione de soporte constante en el desarrollo de los procedimientos.

Tener un consultor especialista en modernización de procesos municipales, permite trabajar con mayor agilidad y confianza sobre cada paso que se realice en el proyecto. El consultor puede ser una fuente externa a la cual consultarle todas las dudas que tengamos o puede ser un recurso más del municipio y desarrollar un compromiso mayor en su participación en el proyecto.

Actividades	Metas	Indicadores de resultados	Recursos
Entrevistar a potenciales candidatos a ocupar el puesto.	10 entrevistas previas antes de seleccionar el personal a contratar.	Entrevistas realizadas.	Personal de recursos humanos. Espacio físico para realizar las entrevistas.

- Contratar un especialista informático para reforzar el área de modernización y que se encargue de digitalizar los procesos.

Disponer de un especialista informático que trabaje focalizado solamente en el trabajo de modernización que se propone.

Actividades	Metas	Indicadores de resultados	Recursos
Entrevistar a potenciales candidatos a ocupar el puesto.	10 entrevistas previas antes de seleccionar el personal a contratar.	Entrevistas realizadas	Personal de recursos humanos. Espacio físico para realizar las entrevistas.

- Asegurar una conectividad óptima en la Municipalidad de Oliva para el desarrollo del proyecto de intervención.

Actividades	Metas	Indicadores de resultados	Recursos
Entrevistar a los proveedores locales de servicios de internet	100% de proveedores entrevistados antes de contratar el servicio.	Las entrevistas realizadas	Personal especializado en el tema. Espacio físico para realizar las entrevistas.

- Capacitar a los trabajadores claves que forman parte de los procedimientos intervenidos.

Capacitar a aquellos trabajadores que intervienen de manera directa en el proceso de modernización permite unificar criterios de trabajo, identificar objetivos y metodologías a implementar.

Actividades	Metas	Indicadores de resultados	Recursos
Identificar el personal clave en el proceso de modernización municipal.	Realizar un informe sobre el personal clave que estará involucrado en el proceso.	Informe del personal. Capacitaciones	Personal de Recursos Humanos. Computadora. Conexión a internet.

- Realizar una campaña de comunicación sobre los beneficios de la modernización de los procesos municipales.

Brindar información anticipada a todos los trabajadores municipales, como también a los beneficiados indirectamente, lo que permitirá ir construyendo una cultura organizacional predispuesta a los cambios y transformaciones que se avecinan con la modernización de los procedimientos municipales.

Actividades	Metas	Indicadores de resultados	Recursos
Publicar en las redes sociales los beneficios de la intervención.	Publicar en todas las redes oficiales de la Municipalidad. Lograr un 80% de aceptación	Publicaciones en redes sociales	Medios electrónicos. Conexión a internet. Personal de comunicación.
Recorrer todos los medios de comunicación de Oliva.	100% de medios recorridos	Radios, tv, periódicos recorridos.	Funcionarios. Personal a cargo del proyecto.
Visitar las diferentes áreas municipales para contarles sobre los cambios que se avecinan.	100% de las áreas municipales recorridas. 80% de empleados municipales visitados.	Áreas recorridas.	Funcionarios. Personal a cargo del proyecto.

- Diseñar guardias activas entre los trabajadores informáticos que permitirá realizar un monitoreo constante de los soportes digitales.

Es importante lograr una continuidad en el trabajo y no tener grandes problemas en la plataforma digital que se utilizará ya que será una fuente de consulta permanente de todos los trabajadores municipales para llevar a cabo los distintos procedimientos.

Actividades	Metas	Indicadores de resultados	Recursos
Acciones de capacitación, sensibilización para el diseño colaborativo del nuevo esquema de trabajo.	Compromiso, apropiación de los técnicos informáticos en relación al nuevo esquema de trabajo.	100% de los técnicos responden satisfactoriamente al requerimiento del nuevo esquema. Cero reclamos	Horas destinadas a: Capacitación para la gestión del cambio.

- Crear la firma digital de todas aquellas personas que participen como autoridad en los procesos digitalizados.

La firma digital homologada permitirá darle legitimidad y agilidad a los trámites electrónicos siendo un punto clave en el marco jurídico que acompaña la virtualización.

Actividades	Metas	Indicadores de resultados	Recursos
Procesos para gestionar firma digital	Que todos los agentes involucrados tengan firma digital	100% de cantidad de agentes identificados con firma digital	Listado de agentes Aprobación Recursos de infraestructura tecnológica Fuentes de financiamiento Capacitación

- Controlar los indicadores de resultados diseñados en el proyecto de elaboración un tiempo después de haber comenzado el proyecto.

Un tiempo posterior de haber comenzado el proyecto de intervención, es necesario controlar a través de los indicadores que se diseñaron en el proyecto como viene su desarrollo.

Actividades	Metas	Indicadores de resultados	Recursos
Controlar los procedimientos ya digitalizados.	Digitalizar todos los procedimientos digitalizados.	Cantidad de procedimientos digitalizados luego de tres meses.	Tecnología informática.
Identificar los actores que participan de los procedimientos.	Realizar un breve informe sobre los actores que intervienen en el proceso.	Cantidad de actores que intervienen en el proceso.	Tecnología informática.
Controlar las fallas a corregir.	Realizar un breve informe sobre las fallas a corregir.	Las fallas a corregir.	Tecnología informática.
Identificar trámites no digitales.	Realizar un breve informe sobre aquellos trámites que sigan haciéndose de manera no digital en los procesos intervenidos.	Los tramites identificados.	Tecnología informática.
Controlar el papel utilizado en los procedimientos intervenidos.	Comparar cuanto papel se usa en los procedimientos intervenidos antes y después del proceso.	El papel utilizado.	Lápiz, papel.

APORTES BIBLIOGRÁFICOS Y PÁGINAS WEB CONSULTADAS

Abal Medina, Juan Manuel & Cao, Horacio (2012). “Manual de la nueva administración pública”. Editor Ariel. •

Ávila, G. (2017) “Los instrumentos y técnicas como cuestiones insolubles en el corpus teórico-metodológico del accionar del Trabajador Social”, Revista Margen de Trabajo Social y Ciencias Sociales-Argentina (ISSN 0327-7585). No.86, Septiembre 2017. Recuperado de www.margen.org/suscri/margen86/avila_86.pdf.

Barañao, Joaquin (2015). “La ineficiencia del Estado no es un problema de ideología, sino de diseño” (Parte I y Parte II)”. El Definido. Recuperado de <https://eldefinido.cl/actualidad/plazapublica/9250/La-ineficiencia-del-Estado-no-es-un-problema-de-ideologia-sino-de-diseno-parte-I/>.

Beker, Fernando L (2003). “Introducción a la despapelización del Estado”. Recuperado de <https://www.palermo.edu/ingenieria/downloads/CyT%204/CYT402.pdf>

Emanuelli, Paulina; Egidos, Dionisio; Von Specher, Roberto; Ortúzar, Isabel; García Lucero, Dafne; Dorado, Claudia; Ulla, Cecilia; Cárcar, Cecilia (2012) “Herramientas de metodología para investigar en comunicación”. Editorial: Copy – Rápido. Escuela de Ciencias de la Información. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Córdoba.

Gelanzé Sevilla, Francisco (2014). “La Cultura Organizacional en la Administración Pública: Una mirada teórica a la eficiencia en la gestión”. Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Universidad de Carabobo.

Gordillo, Agustín (2017). “*Tratado de Derecho Administrativo*”. Fundación de Derecho Administrativo.

Grupo Rafael Correa (2017) “La Gestión del Riesgo Organizacional y el rol de líder en su gestión”. Recuperado de <https://gruporafaelcorrea.wordpress.com/2017/04/21/la-gestion-del-riesgo-organizacional-y-el-rol-de-lider-en-su-gestion/>

Infopymes (2020). “El Gobierno de Córdoba profundizará el plan de modernización tecnológica”. Recuperado de: <https://www.infopymes.info/2020/02/el-gobierno-de-cordoba-profundizara-el-plan-de-modernizacion-tecnologica/>

Martínez Castilla, Santiago. (2016) “*La Burocracia: elemento de dominación en la obra de Max Weber*”. *Misión Jurídica, Revista de Derecho y Ciencias Sociales*.

Maynts, Renate (1980) “Sociología de la Administración Pública”. Recuperado de: https://iifap.proed.unc.edu.ar/pluginfile.php/2208/mod_resource/content/1/maynts-sociologia-de-la-administracion3b3n-pc3bablica.pdf

Municipalidad de Córdoba (2019). “Córdoba, una ciudad en cifras”. Recuperado de: https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/GUIA_2019.pdf

Saboya Vargas, Francisco (2006). “La Modernización del Estado: Concepto, contenido y aplicaciones posibles”. *Revista Dialogos de Saberes*.

Spano Tardivo, Pedro (2016). El principio de transparencia de la Gestión Pública en el marco de la teoría del buen gobierno y la buena administración”. *Revista Digital Asociación Argentina de Derecho Administrativo. Universidad Nacional del Litoral*

Organización de los Estados Americanos (2010). “*Guía de Mecanismos para la Promoción de la Transparencia y la Integridad en las Américas*”. Recuperado de https://www.oas.org/es/sap/dgpe/guia_egov.asp

Ramio, Carles (2020). “La Burocracia: origen y destino”. El blog de Espublico. Recuperado de <https://www.administracionpublica.com/la-burocracia-origen-y-destino/>

ANEXO

ENTREVISTAS

PRIMER ENTREVISTA

1) Nombre:

2) Edad:

3) Antigüedad dentro de la institución:

Un año (fecha de ingreso enero de 2021)

4) ¿Qué función cumple dentro de la Municipalidad de Oliva?

Planificación, diseño y producción de piezas comunicacionales para la publicación en redes sociales y enviar a los medios de comunicación. Asesoramiento en general.

5) ¿Qué concepto tiene sobre la Comunicación interna en la Municipalidad de Oliva?

En este momento no existen acciones ni gestiones de comunicación interna. Es básica y espontánea, de acuerdo a las necesidades del momento.

6) ¿Existen comunicados internos de manera formal?

Notas para pedidos específicos.

7) ¿Cómo consideraría la virtualización de este proceso municipal?

Se necesitaría trabajar en la comunicación interna en general. La virtualización de canales sería muy positiva.

SEGUNDA ENTREVISTA

1) Nombre:

2) Edad:

3) Antigüedad dentro de la institución:

Cinco años.

4) ¿Qué función cumples dentro de la Municipalidad de Oliva?

Personal administrativo. En funciones de tareas de logística en el corralón de viviendas.

5) ¿Qué licencias dispuestas para los empleados son utilizadas a lo largo año en la Municipalidad de Oliva?

Licencia anual complementaria (vacaciones), licencia por maternidad, licencia gremial, carpeta médica, atención familiar, licencia por estudio, licencia por fallecimiento de familiar, Artículo n° 38 por trámites personales.

6) Detalle brevemente cómo se lleva a cabo el proceso de solicitud de una licencia en la Municipalidad de Oliva.

Solicitar la licencia que se requiera al jefe de área informando cantidad de días, autorización y firma del mismo, autorización de la jefa de personal.

7) ¿Cómo consideraría la virtualización de este proceso municipal?

Para quienes saben de computación es un trámite muy práctico de realizar. Para quienes no tienen conocimiento o acceso, es un problema más a solucionar.

TERCER ENTREVISTA

1) Nombre:

2) Edad:

3) Antigüedad dentro de la institución:

Ocho años.

4) ¿Qué función cumples dentro de la Municipalidad de Oliva?

Personal administrativo. Responsable de la liquidación de sueldos de los trabajadores en el área de Recursos Humanos dentro de la Secretaría de Modernización, Finanzas y Administración Municipal.

5) Detalle brevemente cómo se lleva a cabo el proceso de liquidación de sueldos desde que inicia hasta llegar en manos del trabajador

Partiendo de la base que cada trabajador tiene una categoría, una determinada antigüedad y una serie de datos que conforman su asignación, la Secretaría del área antes del día 22 de cada mes me hace llegar diferentes planillas donde se encuentran detallados los descuentos aplicables a cada personal de la Municipalidad de Oliva. Todos estos descuentos pueden desprenderse de manera justificada de diferentes situaciones del mes.

Paralelamente comienzo a trabajar con las variables del mes que me permiten analizar las horas extras realizadas, faltas, llegadas tarde que también afectan la asignación final.

Una vez conformado el documento PDF, que nos provee el sistema de Solsoft, y controlado por las diferentes personas que conformamos al área, son impresas y puestas a disposición para que los empleados lo retiren de manera personal. En el archivo figura punto por punto cada uno de los ítems del recibo.

6) ¿Qué ventajas y desventajas tiene entregar el recibo de sueldo en papel?

La principal ventaja que veo de entregar los recibos de sueldos en papel y de manera personal, es el contacto directo con el trabajador para poder explicar aquellas dudas que

siempre se generan en la conformación del recibo. La desventaja está en el tiempo que se pierde en terminar de entregar todos los recibos, porque no siempre el trabajador recuerda que tiene que retirarlo, el gasto en papel qué significa para la entidad y tener que dejar de hacer otra actividad para tratar con el personal.

7) ¿Qué ventajas y desventajas crees que tendría entregar el recibo de sueldo de manera virtual?

La virtualidad le permitiría mayor inmediatez a los procesos y también consolidaría el uso de la tecnología. Liberándonos a nosotros para poder seguir con otras actividades del mes y no estar pendiente de que todos los empleados reciban su liquidación.

La desventaja sería que habría que trabajar mucho sobre aquellos empleados que no están acostumbrados a la tecnología.

8) ¿Cuánto papel se consume aproximadamente para llevar a cabo el proceso de liquidación de sueldos?

Es difícil hacer un cálculo exacto del consumo de papel en cada proceso de liquidación pero seguramente que no baja del uso de tres resmas completas.