

Alvez, Juan Manuel

**Transformación del área de atención
integral al afiliado de Apros en
emergencia sanitaria**

**Tesis para la obtención del título de posgrado
de Especialista en Dirección de Organizaciones
Públicas**

Director: Romero, Julio

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



Trabajo Final por la Especialización en Dirección de Organizaciones Públicas

**TRANSFORMACIÓN DEL ÁREA DE ATENCIÓN INTEGRAL AL AFILIADO
DE APROSS EN EMERGENCIA SANITARIA**

Autor: Lic. Juan Manuel Alvez

Director: Esp. Julio Romero

Noviembre 2022

RESUMEN: El presente trabajo final busca evidenciar la experiencia atravesada durante el periodo de distanciamiento social, preventivo y obligatorio por la pandemia del virus COVID-19 por el área de Atención Integral al Afiliado de la Administradora de Salud del Seguro de Salud AProSS (AProSS). Así la AProSS sostuvo, a través de la modalidad de teletrabajo, la atención y asesoramiento a sus afiliados de toda la provincia en la mayor crisis sanitaria de su historia. Partiendo de los enfoques de administración pública del modelo Weberiano, el modelo de la Nueva Administración Pública y el modelo Neoweberiano, se describirá cómo se llevó adelante la gestión en un periodo de cambio e incertidumbre. Para la gestión de los recursos humanos, se implementó una estrategia de gestión por competencias con foco en la autogestión. Mediante herramientas colaborativas, el trabajo por objetivos y horarios flexibles para que los agentes pudieran trabajar de forma remota. También se mostrará como se llevó adelante la coordinación del área con nuevos recursos tecnológicos, la gestión de los requerimientos de los afiliados, y la adaptación de las actividades del área durante la pandemia. El proceso de estudio comienza desde una instancia descriptiva y luego desde una exploración teórica. Se trata de una investigación de tipo no experimental, que adopta el enfoque cualitativo dado que busca ahondar en la interpretación de los datos, profundizar en las observaciones y estudios sobre el caso seleccionado considerando que contribuye a comprender, dimensionar el contexto y magnitud de los cambios generados. Las conclusiones mostrarán al teletrabajo como una experiencia fortalecedora para el área, como la incorporación de información y criterios estandarizados, junto con herramientas colaborativas que mejoraron la calidad de trabajo y capacidad de respuesta en una repartición de la Administración Pública Provincial de Córdoba durante una la crisis sanitaria acontecida entre el 2020 y 2021.

PALABRAS CLAVE: Transformación. Emergencia Sanitaria. Teletrabajo. Atención al Afiliado. Administración Pública Provincial. Enfoques de Administración Pública: Modelo Weberiano. Modelo Nueva Administración Pública y modelo Neoweberiano. Gestión de Recursos Humanos. Competencias. Autogestión. Herramientas colaborativas. Administración Pública Provincial.

ÍNDICE

1. Título / Subtítulo.....	3
2. Introducción.....	3
Antecedentes de la Administración Provincial del Seguro de Salud (AProSS)	
Organización de AProSS	
AProSS frente a la crisis sanitaria	
El área de Atención Integral al Afiliado	
3. Objetivos.....	13
Objetivo General	
Objetivos Específicos	
4. Marco Teórico.....	14
4.1. Eje.1: Estado, Administración Pública y Servicios Públicos	
4.2. Eje 2. Perspectivas de la Administración Pública.	
4.2. 1. Modelos de administración del Estado.	
4.2.2 Teletrabajo.	
4.2.3. Gestión de Personas.	
4.2.4. Gestión por competencias y Teletrabajo.	
4.3. Eje 3. Gobierno digital. Digitalización de los procesos.	
5. Metodología.....	27
6. Análisis del Caso.....	29
6.1. La transición de la presencialidad al Teletrabajo en AProSS	
6.1.1 Organización del Personal de Casa Central de AProSS	
6.1.2 Ejes de trabajo y ejecución	
6.1.3 Recursos y Herramientas	
7. Conclusión.....	49
8. Bibliografía.....	52
9. Anexo - Tablas de Resultados.....	58

1. TÍTULO: transformación del Área de Atención Integral al Afiliado de AProSS en emergencia sanitaria

SUBTÍTULO: “De presencial a Teletrabajo: impacto del cambio de modalidad en la atención al afiliado de AProSS específicamente en la Sección de Atención Integral al Afiliado, en el contexto de la pandemia COVID-19”.

2. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final explora la experiencia de la modalidad remota de trabajo para la atención de afiliados de AProSS durante el periodo de aislamiento social, preventivo y obligatorio, consecuencia de la pandemia de COVID-19. En este periodo de reconfiguración social, las administraciones estatales se enfrentaron al desafío de reorganizar el personal, los recursos y las tareas a fines de garantizar la disponibilidad de bienes y servicios que el Estado, en todos sus niveles, ofrece. Ello implicó una adaptación de procesos incorporando o fortaleciendo el uso de tecnología. Tanto la Provincia de Córdoba como el Ministerio de Salud y, por ende, todas las áreas de su competencia particularmente AProSS; no estuvieron exentos de estos cambios.

El desarrollo del caso seleccionado se esquematiza en cuatro grandes momentos. En un primer momento, se contextualiza la problemática seleccionada, los antecedentes y transformaciones recientes de AProSS en torno a su inserción institucional en la órbita del Ministerio de Salud de la Provincia. Es decir, un breve recorrido por la historia de la institución, desde IPAM a AProSS. En un segundo momento, se propone un desarrollo y análisis conceptual de la administración pública, sus principales perspectivas de abordaje, la incidencia de la tecnología, el Teletrabajo y la gestión de las personas. Además, se propone una metodología de análisis. En un tercer momento, se realiza un análisis del caso, considerando los aspectos teóricos abordados y problematizando los componentes vinculados a la transformación del área de atención al afiliado antes de la pandemia y durante la pandemia. Finalmente, en un cuarto momento, se propone una conclusión en la que se presentan los principales hallazgos del trabajo en torno a los objetivos propuestos.

Finalmente, esta producción buscará cumplimentar el requisito final para concluir con la Especialización en Dirección de Organizaciones Públicas EDOP de la Universidad Católica de Córdoba, incorporando aportes de alguna de las cátedras que la componen, pero sobre todo de las contribuciones de sus profesores.

A más de dos años de la implementación de la cuarentena y su efecto en las administraciones públicas, este trabajo se propone analizar cómo la atención al afiliado

en esta modalidad fue superando desafíos para lograr continuidad y mejoras al servicio de atención al ciudadano en el ámbito público en el contexto de pandemia.

Antecedentes de la Administración Provincial del Seguro de Salud - AProSS

El Instituto Provincial de Atención Médica -IPAM- era una entidad autárquica con independencia económica, dependiente del Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba, quien tenía a su cargo el control y la fiscalización económica, financiera y médica del Instituto. Fue creado en noviembre de 1971, gracias al aporte previo y solidario de todos los trabajadores estatales provinciales durante nueve meses para permitir disponer de un colchón financiero que permitiera su funcionamiento integrándose a un proyecto nacional de Sistemas de Obras Sociales Provinciales, a través de la sanción de la Ley Nacional N° 18.610 de Obras Sociales y luego por la Ley Provincial N° 5.299. Su origen sindical se vincula con el Cordobazo. Los inicios del AProSS se remontan a los conflictos político-sindical de los años '70 (Puebladas). A un año del Cordobazo, el entonces presidente de facto y dictador Juan Carlos Onganía sanciona la Ley Nacional N°18.610 de Obras Sociales¹

Dentro de sus orígenes se advierte, en un trabajo práctico realizado por Alvez y Schmall en la Diplomatura en Gestión Pública en la Universidad Católica de Córdoba – 2018 que, en el marco de la sanción del Estatuto del Empleado Público se desprende la primera Ley de Obra Social del país en abril de 1970, dando origen a lo que se denominó Instituto Provincial de la Salud (IPROSA). Un año más tarde, tiene lugar la huelga del Sindicato de Empleados Públicos (SEP), la cual fue neutralizada por el interventor de facto Elvio Nicolás Guozden. Luego de ese hecho, se deroga la Ley N° 5.174 IPROSA, dando origen al Instituto Provincial de Atención Médica (IPAM) mediante la Ley N°5.299.

¹ “La Ley N° 18.610 estructuró un régimen de obras sociales organizadas por actividades laborales, con formas de conducción heterogéneas y una financiación mínima mediante aportes y contribuciones a cargo de los beneficiarios y de los empleadores. De acuerdo con dicho régimen, existen hoy obras sociales estatales, públicas no estatales, mixtas y de naturaleza privada; y entre estas últimas, la casi totalidad pertenece a las asociaciones gremiales de trabajadores con personería gremial firmantes de los convenios colectivos de trabajo de cada actividad, si bien con la obligación de prestar servicios a todos los trabajadores del sector, estén o no afiliados a la respectiva entidad gremial”. (Información Legislativa. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos).

Asimismo, la ley citada creó el Instituto Nacional de Obras Sociales, como organismo estatal cuyo fin es promover, coordinar e integrar las actividades de las obras sociales, así como controlarlas en sus aspectos técnicos, administrativos, financieros y contables”. (Información Legislativa. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos).

El organismo, se define desde sus orígenes como una entidad autárquica con individualidad financiera incluyendo, además, la participación en su directorio de representantes de las organizaciones sindicales que le dieron origen. El órgano de conducción del PAMI es el Directorio que está a cargo de tres miembros: el presidente y dos vocales, nombrados por el Poder Ejecutivo. En el periodo de origen se disputaba la representación de los afiliados y prestadores. En ese marco principalmente durante la década del '70, se caracteriza por un incremento de la cantidad de afiliados y por ende de las prestaciones.

Hacia fines de la década del '80 e inicios de los '90, se inicia el proceso de reforma del Estado caracterizado por la descentralización, privatización y desregulación en el marco de la corriente neoliberal. La tendencia predominante del momento era que el modelo privatista mejoraría las prestaciones y la administración de los recursos mediante el gerenciamiento. En este marco la administración pública nacional, provincial y local, experimentaron transformaciones en ese sentido. La Provincia de Córdoba, sobre todo el área de salud se encontraba en una decisión gubernamental de transferir la administración hacia un esquema más gerencial.

Para el año 2000, el gobierno de turno anuncia el cambio de sistema prestacional para el IPAM. Los cambios se traducen en la conformación de una atención médica subdividida en cinco redes "identificadas por colores: naranja, magenta, verde, violeta y azul"². El cambio de modelo incorpora a empresas gerenciadoras provenientes del sector privado. Éstas se hicieron cargo de las auditorías, el control de las prestaciones y el accionar de los prestadores. Con el pasar de los años, se fueron incorporando servicios y prestaciones más allá de lo previsto por la Ley N°5299 de origen de IPAM.

En 2005, la Ley N° 9277 deroga el funcionamiento de IPAM y crea una nueva institución denominada AProSS – Administradora Provincial del Seguro de Salud. La misma, tiene por objetivo brindar cobertura de salud a agentes en actividad y pasividad de los tres poderes del Estado provincial, los municipios y comunas adheridos. Asimismo, puede otorgar cobertura a otras personas o grupos a través de la afiliación voluntaria. De acuerdo a lo consultado en el sitio web oficial³ de AProSS, actualmente cuenta con una comunidad de más de 600.000 afiliados.

² Diario La Voz del Interior. "Afiliados reciben detalles del nuevo Ipam" Edición 04/09/2000

³ www.apross.gov.ar

Durante el año 2008, el gobernador Juan Schiaretti anuncia que para ese año la institución inicia un proceso de desgerenciamiento el cual consiste, entre otras cosas, que la administración y control del funcionamiento de AProSS iban a dejar de participar organismos privados⁴. Como parte de este proceso de reorganización se crea el espacio de Atención Integral al Afiliado con el fin de ofrecer la prestación de integrado. Desde entonces, el área desempeña su tarea en el salón de planta baja de la casa central, ubicada en Marcelo T. de Alvear 758, Córdoba Capital.

Organización de AProSS

El encuadre normativo del funcionamiento de APROSS se instituye en la Ley N° 9277 que establece, entre otras cosas, el objetivo y alcance de su funcionamiento. En el Artículo N°3 señala que “brindará cobertura de salud a los agentes en actividad y pasividad de los tres Poderes del Estado Provincial y de los municipios y comunas adheridos. Asimismo, podrá otorgar cobertura a otras personas y/o grupos públicos y/o privados que se incorporen a su régimen, asegurando -en todos los casos- aportes suficientes y oportunos, la incorporación obligatoria del grupo familiar primario y la sujeción a las previsiones de la presente Ley.

Además, señala el marco institucional en el que se inserta el organismo, dado que al depender del Poder Ejecutivo Provincial sus actividades se ajustan a los lineamientos que éste señale. Ello se refleja en el Artículo N°4, “La APROSS ajustará su actuación a los lineamientos de la política sanitaria definida por el Poder Ejecutivo Provincial observando la igualdad en el acceso a las prestaciones, el resguardo de la equidad en la asignación de los recursos y la difusión y promoción del autocuidado de la persona. Asimismo, desarrollará sus acciones de salud según los preceptos de la medicina basada en la evidencia, poniendo especial énfasis en la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad”.

De acuerdo a lo consultado en el sitio oficial de AProSS, las líneas de trabajo se desarrollan desde una perspectiva de derecho en base a 5 (cinco) líneas:

- Cuidado de la salud de las mujeres y de niños y niñas.
- Prevención y detección temprana de las infecciones de transmisión sexual (ITS).
- Fortalecimiento de la red de prestadores del primer nivel de atención, sobre todo en el interior.

⁴ Diario Comercio y Justicia. “APROSS: a partir del primero de noviembre afiliados prestador libremente” Edición 04/06/2008.

- Prevención y atención de las enfermedades crónicas no transmisibles.
- Atención sociosanitaria de las personas mayores. Web AProSS (2022).

AProSS frente a la crisis sanitaria

En diciembre de 2019 se reportaron los primeros casos de un nuevo coronavirus (SARS-CoV-2), en la provincia de Hubei, China. El 11 de febrero de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) nombró este agente etiológico como COVID-19. “Posteriormente, y a pesar de las extensas medidas de contención, la enfermedad ha continuado avanzando hasta afectar al resto de los países de Asia, Medio Oriente y Europa. El 11 de marzo, la COVID-19 fue declarada como pandemia en una rueda de prensa mundial por Tedros Adhanom Ghebreyesus, director general de la Organización Mundial de la Salud”. (R. Ferrer 2020).

El virus afectó a todos los países del mundo⁵ con índices de mortalidad alarmantes. La magnitud de la pandemia puso de manifiesto una crisis sanitaria a nivel global sin precedentes, que se tradujo en problemáticas sociales, sanitarias y económicas regionales, nacionales y locales. La aparición y difusión del Coronavirus es la mayor crisis de salud pública en el mundo en más de un siglo. Esta situación ha demandado a todas las instituciones, áreas, sectores, actores y profesionales vinculados de modo directo e indirecto a todos los niveles del Estado, como así también al sistema de salud pública.

En el plano nacional, conforme a los lineamientos y recomendaciones de la OMS, el gobierno de manera conjunta con los Ministerios, entidades de la salud y Gobernadores comenzaron a implementar líneas de acción para dar una respuesta ágil ante el panorama de incertidumbre. Debido a la necesidad de limitar la presencialidad para disminuir la propagación del virus, se propone como principal medida el distanciamiento físico. En este esquema, una de las definiciones fue implementar la cuarentena estricta mediante decretos y protocolos, que la administración pública de la Provincia de Córdoba adhirió a partir de marzo de 2020.

A partir del 12 de marzo de 2020, el Poder Ejecutivo de la Nación emitió un Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) que suspende las actividades presenciales

⁵ En datos recolectados por la Universidad Norteamericana Johns Hopkins a septiembre de 2022, se reportan 611.328.308 a nivel mundial y 6.524.647 muertes por Coronavirus. Los siete países con el mayor número de casos fueron Estados Unidos, India, Brasil, Francia, Alemania, Corea del Sur y Reino Unido.

grupales, recreativas y la libre circulación de personas. La medida también afecta la atención presencial en oficinas de la administración pública nacional, provincial y municipal. También fue declarado el aislamiento social preventivo y obligatorio a toda la población no esencial del territorio nacional. El disparador final de estas medidas inéditas, fueron en virtud que con fecha 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS), declaró el brote del nuevo coronavirus como una pandemia, afectando hasta ese momento a 110 países⁶.

En la provincia de Córdoba, como en todo territorio nacional, acataron la medida en un contexto de incertidumbre nunca antes experimentado⁷. En el escenario descrito, Córdoba implementó una serie de respuestas de emergencia. Hacia finales del mes de marzo de 2020, el gobierno provincial dispuso la creación del Centro de Operaciones de Emergencia (COE)⁸, cuya función oficial era la de recopilar, analizar y gestionar información y acciones relacionadas con el Covid-19. Este nuevo recurso provincial, articuló equipos de trabajo de los ministerios provinciales de Salud, Acción Social, Seguridad y Justicia, la participación de personal de diferentes municipios y comunas, hasta la presencia de elementos de las fuerzas armadas, representadas en nuestra provincia por Ejército, Fuerza Aérea y Gendarmería. Este organismo llegó a tener 26 oficinas regionales en todo el territorio provincial y se constituyó como el principal recurso al momento de justificar la aplicación de protocolos sanitarios. El mismo fue finalmente disuelto y todas sus dependencias cerradas a pocas horas de cumplir dos años de funcionamiento. La medida fue oficializada mediante la publicación en el Boletín Oficial mediante la Resolución ministerial N°371.

La medida de Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (Decreto N° 956/2020) dictada por el gobierno nacional generó en AProSS la necesidad de cambios en la gestión del servicio de atención al afiliado. En primer lugar, el personal de la institución se vio obligado a trabajar desde sus hogares. En segundo lugar, los afiliados dejaron de contar con espacio de atención presencial. Quienes más se vieron perjudicados en un

⁶ En Argentina a septiembre de 2022 se registran 9.697.763 casos de Coronavirus y 129.830 muertes. Datos recolectados por la Universidad Norteamericana Johns Hopkins.

⁷ La Provincia de Córdoba, a septiembre de 2020, lleva declarados 901.925 casos y 7.567 muertes por COVID-19. Datos recolectados por la Universidad Norteamericana Johns Hopkins.

⁸ Mediante la Resolución N° 311 del Ministerio de Salud, y visto el Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 260/2020, ampliatorio de la Ley 27.541, la cual prorroga el Decreto N° 486/2002, el Decreto N° 156/2020 del Poder Ejecutivo Provincial y la Ley N° 10690, el 24 de marzo de 2020, crea CENTRO DE OPERACIONES DE EMERGENCIAS (C.O.E.) en el ámbito del Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba.

principio fueron aquellos que realizaban de manera semanal consultas y gestiones para el acceso a medicación y prestaciones, es decir afiliados con necesidades prioritarias. Los diagnósticos Oncológicos, Trasplantados, Psiquiátricos, Piel de Cristal, B24X y Autoinmunes, fueron los de mayor preocupación dado que por las características de sus padecimientos requerían una frecuente comunicación y gestión. El Estado de salud de estas personas podría agravarse rápidamente. AProSS estaba excusado de la atención y gestión presencial, pero eso no conllevaba desprenderse de sus obligaciones de continuar proveyendo los servicios de salud a sus afiliados.

Ante esta situación, el Directorio de AProSS, en conjunto con la jefatura y el personal, a manera de contingencia se propusieron canales de atención no presenciales a los fines de encauzar esa inaplazable necesidad del afiliado debido a que corría riesgo de vida al no contar con los insumos que proveía la administradora. En la inédita situación, no había un lineamiento a seguir, como así tampoco había antecedentes de gestión no presencial. La cuarentena y el estricto aislamiento dificultaban la posibilidad de acceder a los recursos técnicos e información que habían quedado en el edificio de Casa Central en papeles y oficinas.

El esquema de trabajo que se desarrolló requirió el conseguir esa información y contener los casos urgentes para ponerlos a disposición de las auditorías. Hubo que repensar el cómo retomar la articulación de trabajo entre las áreas, adaptar procesos y establecer nuevos canales de comunicación. Lo que al principio se pensó como un recurso para un escenario coyuntural, transitorio; devino en una nueva realidad caracterizada por altos niveles de incertidumbre.

El área de Atención Integral al Afiliado

La sección Atención Integral al Afiliado de AProSS se dio a la tarea de reinventar roles para liderar equipos remotos, asumir nuevas actividades y articular su trabajo con el de las demás áreas de la organización a fin de dar respuesta a las necesidades de los afiliados en un contexto cambiante, utilizando principalmente recursos tecnológicos. Es decir, la organización del área se centró en organizar equipos de trabajo, disponer y desarrollar recursos y herramientas para gestionar el personal.

Al no contar con antecedentes, protocolos o capacitación para una atención no presencial, se desarrolló una respuesta apresurada: el Teletrabajo. Ello implicó armar, organizar y coordinar equipos, fijar temas, desarrollar nuevas herramientas con el rasgo colaborativo y atender casos prioritarios. La Información, los procedimientos y las herramientas debieron repensarse a fin de desarrollar nuevos canales de comunicación y recursos diferentes a los procesos anteriores.

La incorporación del Teletrabajo como dinámica para la provisión del servicio de atención al afiliado ha requerido además de tecnología, una organización del personal y por ende de los afiliados. Ello expone las capacidades de adaptación ante los cambios emergentes de la administración pública del Estado provincial en el marco del proceso de modernización que viene llevando adelante desde 1999.

La administración pública provincial, desde la gestión Unión por Córdoba, venía planeando objetivos de reforma y modernización que se direccionaban hacia la digitalización, como un proceso gradual y hasta pausado, según los tiempos políticos que se vivieran. En el cuadro que se muestra a continuación, se detallan las acciones orientadas a la modernización de la administración pública provincial desde 1999 hasta 2018.

Cuadro N°1. Breve reseña de los grandes acontecimientos vinculados al desarrollo tecnológico y modernización de la Provincia de Córdoba.

Resumen Histórico De La Aplicación De La Tecnología En El Gobierno De Córdoba:

- En 1999 surge el Programa de Modernización "Razón de Estado" con la Ley 8835: Carta del Ciudadano y la Ley 8836: Modernización del Estado. También en ese año se crea el Supercentro, Primer Red LAN, Red Hospitalaria RHC, Primer Portal Web, Sistema META 4, Sistemas de Expedientes SUAC, Información de Rentas OTAX, Mesa de Ayuda, Centralización de Base de Datos y Cedulones Online.
- En 2003 llega el ADM (Anillo Digital Metropolitano), Ampliación Supercentro y Sistema PRO APS. Para 2006 comienza el Programa Provincial de Gobierno Electrónico.
- En 2007 se incorporan nuevas tecnologías en SUAC y SUAF, Digitalización de registro de la propiedad, Integración Rentas catastro y registro de la propiedad, Wifi Público, Internet en las Escuelas e Impresión de tasas retributivas Online.
- En 2011 comienza a funcionar el Centro de Documentación, Plataforma Integradora de Portales Web, Portal E-Trámites. Guía de Trámites, Pagos Electrónicos Online y MAB Electrónico. Luego en 2012, y a través de la Resolución Número 259/2012, se implementa el Programa "Córdoba Cerca".
- Para 2013 se implementa el Régimen de Compras y Contrataciones de la App. Ley 10155. D.R. 305/2014 (subastas electrónicas).
- En 2014 se pone en funcionamiento la Plataforma Ciudadano Digital. Dec.1.280/14. Los servicios de Empleado Digital, Conectividad de Córdoba y Portal de Gestión Abierta / Portal de Obras Públicas comienzan a funcionar 2015.
- En 2018 se promulga la Ley 10.564 de Plan Conectividad y en 2019 Ley 10618 de Simplificación y Modernización de la Administración (Dec.750 y modificación CIDI Dec.855/19).

Fuente: Elaborado a partir de los apuntes de clase del Seminario. El Estado en la Era Digital de la Especialización en Dirección de Organizaciones (EDOP) 2020.

La Modernización del Estado, plasmada en la Ley N° 8836/2000, promueve la digitalización de procesos, incorporando las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). En su Artículo N°1, expresa que el Estado Provincial adoptará los principios de reingeniería para lograr alcanzar los siguientes objetivos:

- a. Asegurar la plena vigencia de los derechos y garantías reconocidos en las Constituciones de la Nación y de la Provincia, como así también en las Leyes que reglamenten su ejercicio.
- b. Observar un desempeño solidario, eficiente y de servicio de la función estatal en todos los aspectos de su actividad.
- c. Promover y asegurar la participación y los controles ciudadanos, la iniciativa privada, la información amplia y oportuna, la transparencia de la gestión pública, la constante rendición de cuentas y la plena responsabilidad de los funcionarios.
- d. Garantizar la calidad de las prestaciones y servicios a su cargo o de aquéllos que estén sujetos a su control.

Al referirse al Ámbito de aplicación en su artículo N° 3, inciso b, se incluye a las Entidades Autárquicas como el Instituto Provincial de Atención Médica (IPAM). Posteriormente en 2019, promulgó la Ley Provincial N° 10.618 de Simplificación y Modernización de la Administración Pública. La misma se presentó como un esfuerzo dirigido a brindar un servicio público de mayor calidad, eficiencia, transparencia, sencillez y celeridad. Los diez principios fundamentales de la mencionada ley son: Administración electrónica, Expediente digital, Identidad digital, Firma electrónica y digital, Domicilio electrónico, Gestión a distancia, Protección a personas vulnerables, Audiencias públicas electrónicas, Interoperabilidad e Interconectividad y Notificación electrónica.

El proceso descrito en el periodo de poco más de 20 años no fue suficiente para dar respuesta a la demanda de la ciudadanía en los inicios de la Pandemia, pero sí permitió una mejor organización, sobre la que se basaron muchos nuevos procesos a nivel provincial. En concordancia con el planteo de Gonzalo Diéguez (2021), los destinatarios de los servicios del Estado y demás actores de esta nueva realidad pusieron a tope de agenda todo lo relacionado con la salud, pero no todas las administraciones gubernamentales han respondido de la misma forma.

La pandemia no dejó opción. Para continuar cumpliendo con su misión, AProSS necesitó cambiar pues, siguiendo con la idea de Gonzalo Diéguez (2021) este “resulta ser un tiempo donde las capacidades y la formación de quienes tienen responsabilidades se destacan, quedan expuestos. Se compele a respuestas direccionadas a la eficiencia y la eficacia”, pues de ello dependerá la salud de los ciudadanos.

Las herramientas informáticas, fueron desde el principio el camino a seguir. Una oportunidad para potenciar la información, y agilizar procesos administrativos

“...fortaleciendo y sofisticando las metodologías de gestión pública, a través de nuevos formatos de trabajo, remotos, más colaborativos y transversales” (Gonzalo Diéguez. 2021).

La crisis del Covid-19 resultó un acelerador de la transformación. Significó un definitivo cambio de ritmo y velocidad, tanto para recuperar funcionalidad como para desarrollar nuevas. Desde los aportes del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), “la crisis sanitaria y económica del COVID-19 llegó justo en medio del inicio de la cuarta revolución industrial, acelerando la expansión de las tecnologías digitales y ajustando aspectos que van desde la distribución del ingreso hasta las nociones de autenticidad y confianza en la información”. Así mismo, “la revolución digital, como contexto de aparición del COVID-19, puede comprenderse justamente observando en retrospectiva la acelerada reducción del costo en el poder computacional desde mitad del siglo XX”. (CAF 2021).

A partir de la Pandemia y las medidas de aislamiento preventivo, se impuso un tiempo para pensar distinto y rápido. El cambio había llegado. Un impulso ineludible al desarrollo y “...surgimiento de nuevos modelos de administración pública de tipo híbridos que combinen nuevos procesos digitales con mecanismos presenciales para un prestación ágil y eficiente de los bienes y servicios públicos”. (Gonzalo Diéguez. 2021).

La crisis aceleró la transformación digital del sector público. El desafío estaba planteado, las respuestas a construir serán las que definan la faz del Estado y su capacidad para cumplir con su encargo social.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Analizar el proceso de transformación a la modalidad de Teletrabajo del área de Atención Integral al Afiliado de AProSS, a partir del contexto de Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio con motivo de la pandemia de COVID-19, durante el periodo comprendido entre el 20 de marzo de 2020 hasta el 31 de enero de 2021.

3.2. Objetivos Específicos

1. Describir los enfoques de la administración pública con el fin de encuadrar los aspectos teóricos y técnicos que se ponen en tensión.
2. Caracterizar el proceso de gestión de RRHH de la sección de Atención Integral al Afiliado de AProSS ante la nueva modalidad de Teletrabajo en el contexto de pandemia.

3. Describir las principales demandas/requerimientos de la población destinataria de la atención, sus características de la Sección de Atención Integral al Afiliado de AproSS.

4. Visibilizar la manera en la que se modificaron las actividades de incumbencia de la sección de Atención Integral al Afiliado de AProSS.

4. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del marco teórico, se presenta necesario incorporar definiciones sobre el Estado, la Administración Pública y Servicios Públicos a fin de comprender la relación entre cada uno y por ende porque resulta pertinente a este trabajo. En este sentido, el encuadre teórico se desagrega a continuación en tres ejes articulados entre sí.

4.1. Eje. 1: Estado, Administración Pública y Servicios Públicos

Guillermo O'Donnell (1933) define al Estado tomando los aportes de Oscar Oszlak en "Apuntes para una teoría del Estado" de 1984 como "el componente político de la dominación en una sociedad territorialmente delimitada. La dominación (o poder) se entiende desde la capacidad, actual y potencial, de imponer regularmente la voluntad sobre otros, incluso pero no necesariamente contra su resistencia. Más allá de este aporte, el Estado en principio una forma de organización social que se compone principalmente, de acuerdo a lo señalado, por la posibilidad de generar obediencia de parte los individuos e instituciones que se encuentran dentro de un territorio delimitado.

La definición de Oszlak (1984), también hace hincapié en la característica de la dominación política y social, que se realiza a través de un entramado institucional. No obstante, el funcionamiento del Estado no solamente está asociado a la institucionalidad que lo caracteriza, sino que para llevar adelante sus acciones dispone de una administración pública que ejecuta las decisiones de los gobernantes. La relevancia de esta última, de acuerdo a los aportes de Manuel Diez (1977) "es la encargada de poner en contacto directo a la ciudadanía con el poder político mediante la figura de los servidores públicos «satisfaciendo» los intereses colectivos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial que lo hacen de forma mediata...". (Diez, 1977, pp1). De acuerdo con las ideas del autor, se considera que la administración pública es la conexión entre las decisiones de los gobernantes y la sociedad. Sus actividades ponen en movimiento al Estado por medio de actividades organizadas con el fin de lograr los objetivos que se propone.

Como parte de sus facultades, el Estado ofrece servicios públicos a la sociedad. Los mismos se caracterizan por ser un conjunto de actividades reservadas para la administración pública que tienen por objetivo atender necesidades consideradas esenciales de la sociedad, las cuales pueden ser prestaciones dirigidas a los particulares, individualmente o en su conjunto, que son de interés público y sirven al bien común. En la actualidad, los servicios públicos pueden ser prestados directamente por el Estado o tercerizarse con el control activo por parte de este. En el cuadro a continuación se esquematizan las características esenciales de los servicios públicos.

Cuadro N°2. Características de un Servicio Público

¿Qué determina que un servicio se vuelva público?

El asignarle a una determinada actividad el carácter de servicio público y su reconocimiento como tal, resulta de las siguientes condiciones:

- a. La existencia de una necesidad o una exigencia de interés público, y que como tal afecta y compromete el bienestar general;
- b. La decisión de la administración pública de asumir directa o indirectamente, la satisfacción de esa necesidad,
- c. La circunstancia de la necesidad de que la administración de esa actividad se lleve a cabo, en virtud de esa misma decisión, mediante un régimen propio, que es el que en términos generales o particulares se ha previsto para aquellas actividades que se asuman como servicio público.

Además, todos los servicios públicos ofrecen una serie de elementos que les son constitutivos:

1. Continuidad, 2. Regularidad, 3. Uniformidad o igualdad, 4. Generalidad y 5. Obligatoriedad.

Fuente: Elaborado a partir del texto de la Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de La Plata. (2007).

La relación entre Estado, Administración Pública y Servicios Públicos es esencial para la atención y organización de la sociedad en torno a las cuestiones que atienden al interés público. En este sentido, se presenta como central el modo o la forma en la que los servicios públicos son prestados por parte del Estado.

AProSS, al ser una institución que depende del Ministerio de Salud y por las características que lo conforman se encuadra dentro del servicio público de salud. Es decir que su funcionamiento atiende a una cuestión prioritaria como la prestación de salud, con un régimen administrativo propio pero que le vincula con el Ministerio de Salud de Provincia y el Gobierno de la Provincia de Córdoba.

4.2. Eje 2: Perspectivas de la Administración Pública

4.2.1. Modelos de administración del Estado

El funcionamiento del Estado y el gobierno está sujeto al desempeño de la administración pública, dado que, como se señaló anteriormente, ejecuta las decisiones de los gobernantes. En este sentido, desde la teoría general de la administración se presentan diversas perspectivas para su comprensión. Las mismas han incidido en la administración de todos los países en la que los diferentes modelos teóricos configuran una forma de administrar. Las tres grandes perspectivas, Burocracia, New Public Management y Neoweberiano han surgido como enfoques teóricos para colaborar en un mejor desempeño del Estado.

Modelo Weberiano

Con origen en la Teoría Política. Focaliza en el ciudadano y las comunidades. Se basa a partir de los desarrollos teóricos de Max Weber y en su publicación “Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva” de 1922.

Para Carlos Petrella (2007), entre sus características se destacan:

- Jerarquía y responsabilidad (sistema organizado de mando y subordinación mutua de las autoridades inferiores por las superiores).
- Normativa escrita (regula las relaciones entre los miembros de la organización y las funciones de cada uno de éstos en relación con su estatus y especialización).
- Obediencia (cumplimiento de la normativa general y de las instrucciones recibidas de la autoridad).
- Selección de Personal (profesión que exige una serie de conocimientos específicos, que hay que demostrar a través de unas pruebas determinadas).
- Sistema de remuneraciones (la retribución se produce más bien en relación con las funciones desempeñadas y no de acuerdo al trabajo realizado).
- Dedicación laboral completa (el ejercicio de la Administración Pública exige exclusividad y no permite la participación en aquellas cuestiones privadas cuyos intereses puedan entrar en colisión con los públicos).

Se menciona como ventajas de este modelo que la selección de empleados por mérito (por concurso), por capacidad y competencia. También el que prima la universalidad, gratuidad, neutralidad, probidad y continuidad.

Para Damien Larrouqué (2018) como Desventajas pueden mencionarse: un exagerado apego a los reglamentos, resistencia al cargo, decide el jerarca y no el más

capaz. Ausencia de evaluación y técnicas de gestión. Incapacidad para responder a cambios como la Globalización, Déficit Fiscal e inflación crónica. Centralización ineficiente.

Modelo de la Nueva Administración Pública (NGP) o New Public Management (NPM)

La Nueva Gestión Pública (NGP) surge como una respuesta a la gestión pública tradicional propia del modelo burocrático rígido. Tiene sus inicios durante la segunda mitad del siglo XX, a finales de los años setenta.

Surge desde académicos del Reino Unido, Australia y Estados Unidos. Su proyección en la región de América Latina se da a partir del "Consenso de Washington". Un referente es Christopher Hood quien además acuñó el término NGP. Promueve la privatización o tercerización de servicios que siempre proveyó el Estado. Para Martínez Vílchis (1999), este modelo de Estado promueve una visión empresarial y se asienta en tres valores fundamentales: economía, eficacia y eficiencia. Entre sus características principales se destacan que los ciudadanos son vistos como "clientes" y los servidores públicos como gestores. Además, se destaca la motivación a partir de incentivos mediante remuneraciones y la evaluación por desempeño.

Desde Martínez Vílchis (1999), se mencionan como ventajas de este modelo: La aplicación de las tecnologías de gestión privada en el ámbito de las organizaciones públicas. Racionalización de estructuras y procedimientos. La revisión de los procesos de toma de decisiones y un incremento de la productividad de los empleados públicos.

Como desventajas: La reforma y deterioro de los valores tradicionales del sector público. Soslaya las diferencias entre el sector público y privado. Deprecia la noción de Estado de Derecho, descartando el suministro de servicios sociales para los ciudadanos más necesitados, crítica dirigida también al Modelo Neoliberal. No integra el fortalecimiento de los valores sociales que no se orientan a la lógica de mercado de ver al ciudadano como cliente/consumidor. El ciudadano termina posicionado/posicionándose en un rol de consumidor con poca responsabilidad por la comunidad.

Modelo Neo Weberiano

Surge en la segunda mitad de los años '90. Damien Larrouqué (2018) describe cómo este modelo no es una síntesis cruzada del modelo weberiano clásico y del modelo neogerencial posterior, sino que busca la superación recíproca de ambos. Se fortalece en países como Francia, Bélgica, Finlandia, Países Bajos, Suecia o Alemania producto de una postura conservadora con apego a los procedimientos legales, la lógica

de funcionamiento jerárquico y valorización del Estado Benefactor como de quien emana el servicio público (gratuidad, universalidad, perennidad).

Combina el rigor de la lógica burocrática del Modelo Weberiano con la flexibilidad del funcionamiento neogerencial correspondiente al NGP. Pretende asociar los principios de una gestión pública gratuita, impersonal y de calidad con las exigencias contemporáneas de rapidez, de pragmatismo y de coherencia presupuestaria.

Se destacan entre sus características la visión del individuo como Ciudadano-Usuario. Marca una consolidación de la Carrera Administrativa y una modalidad de la gestión que parte de Cogestión y Coparticipación.

Se remarcen como ventajas: introducir en la carrera incentivos positivos y negativos para que los funcionarios actúen en función de resultados no solo legales sino económicos, culturales, sociales, específicos de su tarea y responsabilidad. La desventaja más destacada es que tiene una visión estrictamente normativa.

Siguiendo con Larrouqué (2018), es poco probable que exista un solo tipo de neoweberianismo, pues puede haber rasgos en distintos grados en la combinación entre el neoweberianismo y el New Public Management, ya que numerosas formas de hibridación son siempre posibles. El autor acierta cuando afirma que el paradigma neoweberiano es un recurso válido para aprehender sobre las transformaciones institucionales contemporáneas.

Los aportes teóricos de las tres perspectivas dan cuenta que en el plano de las ideas y teorías se presentan como marcos referenciales para la comprensión de las realidades. No obstante, es importante considerar que en los procesos de cambio institucional coexisten una diversidad de modelos teóricos atravesados por una realidad socio cultural situada en una zona particular. Es decir que el modelo Weberiano, el New Public Management y el Neoweberianismo son modelos teóricos para interpretar el funcionamiento que puede tener el Estado, como está estructurado, las relaciones que se establecen con los ciudadanos, el territorio y su soberanía.

Los modelos de Administración Pública propuestos desde el New Public Management (NPM) y el Neoweberianismo (NW), son atravesados ineludiblemente por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC'S). Sus visiones de gobiernos adaptables, flexibles y en búsqueda a mayor eficiencia son compatibles con rasgos característicos de las nuevas tecnologías. Mayor velocidad, capacidad y distribución de la información pueden volcarse a la prestación de servicios a la ciudadanía, como así también el uso y acceso de bases de datos y redes que dotan a los recursos humanos para gestionar realidades cambiantes y complejas. A esto se suma la influencia de la

tecnología en la organización laboral, es decir, la posibilidad de desarrollar actividades laborales por fuera de los espacios físicos tradicionales. En este sentido, emerge la posibilidad del despliegue de nuevas modalidades de trabajo en las que combinan trabajo en oficina y trabajo en otros espacios como el hogar y ámbitos públicos.

4.2.2 Teletrabajo

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el “Teletrabajo se define como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador”. (OIT.2020). En otras palabras, remite a un trabajo realizado con la ayuda de las TIC, fuera de las instalaciones del empleador. Es decir, que, para el caso de la administración pública, el Teletrabajo habilita la posibilidad de que el personal pueda desempeñar sus labores fuera de las oficinas públicas dispuestas para tal fin. Ello implica, que en la relación entre empleado y su lugar de trabajo cambie en función de las necesidades y/o requerimientos del área o institución pública. A esto se suma, además del marco legal, la organización en cuanto a: las horas de trabajo, el calendario, los instrumentos de comunicación, la labor que debe realizarse, los mecanismos de supervisión y las disposiciones para la presentación de avances.

Las políticas que promueven el Teletrabajo en el ámbito público y privado disponen dentro de su propuesta las virtudes de la modalidad respecto a que permiten garantizar la continuidad de las actividades laborales en contextos complejos. Es decir, situaciones vinculadas a cuestiones de carácter público como las catástrofes o crisis sanitarias, como así también las personales. En este sentido, la Organización Mundial del Trabajo destaca que “las políticas de Teletrabajo podrían ser una parte esencial de cualquier plan de continuidad operativa. De producirse un evento imprevisto (fenómenos meteorológicos extremos, actos de terrorismo, pandemias) que impida a los empleados trabajar en sus oficinas o lugares de trabajo habituales, la posibilidad de teletrabajar permite realizar labores fuera del lugar de trabajo y mantener el funcionamiento de la organización”. (OIT. 2020).

Las acciones para desarrollar e implementar el Teletrabajo en el contexto de la administración pública significaron generar un marco de contención tanto a agentes como a los afiliados/ciudadanos. El trabajo remoto debió contemplar el aislamiento social, preventivo y obligatorio, pero a la vez conservar la noción de vínculo laboral entre el trabajador y la repartición pública a la que pertenece. Ya que, y tomando los aportes del Instituto Nacional de Administración Pública INAP (2021), “Desde el punto de vista sociológico, las organizaciones configuran un sistema de significados compartidos, ideas, valores, normas, rituales y creencias que las sostienen como realidades

sociales”⁹. Si bien no todos los sectores de la administración pública adaptaron el Teletrabajo de la misma manera, sin dudas la modalidad de trabajo a distancia fue un recurso emergente hoy implementado independientemente de una pandemia.

4.2.3. Gestión de Personas

El Teletrabajo como modalidad de trabajo requiere de una nueva forma de organización de las personas. Diferentes perspectivas teóricas y analíticas abocadas al estudio de las organizaciones proponen diferentes formas de abordar los cambios. Una de ellas es el enfoque de gestión por competencias, entendida como una forma de identificar las habilidades necesarias o deseadas para que un empleado logre el desempeño requerido. Ello implica, considerar el talento humano como un factor clave a desarrollar. Desde los aportes de Legorburu (2020), las organizaciones deben considerar un Plan de desarrollo de habilidades profesionales y personales para lograr objetivos.

Por lo señalado, se entiende que la modalidad de Teletrabajo se vuelve parte importante de la transformación digital institucional en el contexto pandémico, pues no solo se basa en el uso de tecnología, sino también en el desarrollo de nuevas habilidades. En este marco, Legorburu (2020), en su texto “La gestión de los recursos humanos ante la transformación digital. Experiencia en la administración pública nacional de la Argentina”¹⁰ al referirse al sector público, destaca 5 (cinco) habilidades como las requeridas para una transformación digital:

1. Habilidades de Usuario Digital: implica capacitar de manera transversal y universal a los servidores públicos para poder utilizar adecuadamente las tecnologías digitales y aprovechar al máximo las herramientas de productividad digital; en el caso del Estado nacional, esto supone comenzar por las herramientas más elementales, en un proceso de «alfabetización digital» que garantice un piso en relación con el conocimiento y uso de las nuevas tecnologías y sistemas.
2. Habilidades digitales especiales o complementarias: son las vinculadas con usuarios o servicios específicos (verticales), que se transforman profundamente a través de la digitalización o que utilizan los datos como activo

⁹ Trabajo Remoto: análisis y desafíos dentro de la administración pública. INAP. Secretaria de Gestión y Empleo Público. 2021. pp 15.

¹⁰ Santiago Bellomo y Oscar Oszlak. 2020. La gestión de los recursos humanos ante la transformación digital. Experiencia en la administración pública nacional de la Argentina Cap.9. DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL CONTEXTO DE LA REVOLUCIÓN 4.0.

estratégico (por ejemplo: la recaudación de impuestos, el diseño de servicios, la comunicación del sector público).

3. Habilidades profesionales: en áreas y funciones especializadas, organismos rectores e impulsores de la incorporación de nuevas tecnologías e innovación digital, resulta indispensable atraer, desarrollar y mantener especialistas para roles estratégicos.

4. Gestión digital en áreas y funciones especializadas, organismos rectores e impulsores de la incorporación de nuevas tecnologías e innovación digital, resulta indispensable atraer, desarrollar y mantener especialistas para roles estratégicos.

5. Habilidades de liderazgo para el desarrollo en este punto, se tomará como referencia a la investigación del psicólogo Colombiano Carlos Alberto Gómez-Rada y su publicación “Liderazgo: Conceptos, Teorías Y Hallazgos Relevantes”. El liderazgo es también un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas” (Gómez-Rada. 2002. pp.4).

De esta definición resulta relevante la noción de enlace entre las personas, su motivación y la tarea. Para Donnelly, Gibson & Ivancevich (1996): “El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y motiva hacia los objetivos. Las actividades de la dirección como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia los objetivos. (Gómez-Rada. 2002. pp.5). De este aporte se destaca la capacidad de convencer a otros actores involucrando también otras habilidades como la planificación, siendo la motivación el motor principal.

Y finalmente para Siliceo, Casares & González (1999): “el líder en todos los niveles y en todos los campos de trabajo humano, es en realidad un constructor de la cultura organizacional, siendo esta, el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales”. (Gómez-Rada. 2002. pp 6). Este último aporte engloba el sentido real de cualquier equipo en su tarea de construcción de cultura organizacional y aglutinante simbólico.

4.2.4. Gestión por competencias y Teletrabajo

La gestión por competencias es una modalidad de organización del personal, como se ha mencionado anteriormente. Desde la perspectiva de García Dousat (2009), la gestión por competencias es un medio de lograr la integración-organización, factor humano y resultados. Es decir, que se centra en el desarrollo de las personas a partir de sus habilidades y conocimientos para alcanzar el objetivo de la organización. En este sentido, siguiendo con las ideas del autor, propone flexibilizar a la organización, tomando además el Teletrabajo como un componente central para relacionar la gestión por competencias y el Teletrabajo. Ello implica considerar la experiencia del contexto para adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la organización.

Retomando los aportes de Legorburu (2020), la implementación de la modalidad de Teletrabajo requiere en el plano individual y del funcionamiento de los equipos, el fortalecimiento de nuevos conocimientos particularmente ligados con el dominio informático, el uso de nuevas plataformas digitales y el trabajo colaborativo. También se requiere de nuevas competencias en relación con habilidades de comunicación multidireccional, de autogestión, de organización del tiempo y distribución de tareas equitativa, y del control de su ejecución. A partir de ello, Legorburu señala:

“El trabajo remoto demanda una mayor disciplina personal, responsabilidad y compromiso. Esto atañe muy especialmente a los líderes; ellos deben extremar sus habilidades emocionales y de comunicación, construir vínculos de confianza dentro de los equipos, atender a la planificación y fijación de objetivos con equidad, establecer la agenda de reuniones, y respetar los horarios pactados para la jornada”. (Legorburu, P. 2020. p 289).

De acuerdo al planteo del autor y considerando el contexto de una emergencia sanitaria, el líder deberá formarse para nuevas formas de gestión, orientadas a la manera de llevar adelante a los equipos de trabajo. La transformación requiere que sea consonante con las capacidades adaptativas de las personas a su cargo y sin perder congruencia con los rasgos de la organización a la que pertenecen. Continuando con los aportes del autor, el contexto se presenta como un momento para pensar una nueva gestión por competencias orientada a la nueva realidad y en conciencia a nuevas realidades por venir, construyendo desde una previsibilidad y ya no desde la emergencia (Legorburu, p. 2020. p 288).

En pocas palabras se trata de una gestión del conocimiento mediante una actitud favorable hacia el aprendizaje para el desarrollo de competencias en los empleados

para el fortalecimiento de las instituciones. Cabe destacar que, las competencias deben ir acompañadas del sentido de compromiso y la acción, tal como lo plantea Alles (2017), si un profesional tiene el sentido del compromiso y actúa; pero no dispone de las capacidades, evidentemente no alcanzará buenos resultados. Por el contrario, si posee las capacidades y actúa sin comprometerse con el proyecto, puede lograr lo fijado; sin embargo, la falta de motivación le impedirán innovar. Es importante aclarar que, cuando el talento humano posee las competencias y compromisos; pero actúa cuando ya ha pasado el momento, tampoco logrará los objetivos. (Maldonado, Barbera y Ramírez 2020).

Como se observa en el cuadro, las competencias requeridas o mayormente consideradas en contexto de pandemia son variadas. No obstante, Aguerrevere (2020), y Peiró y Soler (2020) señalan algunas importantes. En el cuadro a continuación se muestran los aportes de cada autor, el tipo de competencias y la descripción de cada una.

<i>Cuadro N° 3 - Competencias en el Contexto de la COVID-19</i>		
Autor	Competencias Requeridas	Descripción
Aguerrevere, et al. (2020)	Digitales	Usan la tecnología en la ejecución de las tareas.
	Cognitivas	Son generadoras de conocimiento. Emplean el pensamiento crítico o resolución de problemas, manejo de conflictos.
	Función Ejecutiva	Habilidades mentales que incluyen la memoria funcional, el pensamiento flexible y el autocontrol. Utilizadas para aprender y trabajar.
	Socioemocionales	Asociadas a cualidades personales, actitudes, creencias, rasgos de la personalidad y comportamiento de un individuo.
Peiró y Soler (2020)	Campo Profesional	Desarrollo de destrezas propias de su perfil profesional (administradores, contadores, ingenieros, entre otros)
	Digitales	Manejo de Información digital: Navegar, filtrar datos, evaluar información, gestionar información, datos y contenidos.

	Comunicar: Interactuar, compartir, participar como ciudadano y colaborar mediante tecnología de la información.
	Creación de contenido digital: Desarrollar, integrar y reelaborar contenido digital. Copyright y licencias programar.
	Seguridad: Proteger los equipos, datos personales y privacidad. Proteger salud y bienestar. Proteger el medio ambiente.
	Solución de Problemas: Resolver problemas técnicos. Identificar necesidades y respuestas tecnológicas. Uso creativo de las tecnologías digitales. Identificar el GAP.
Fuente: Maldonado Leal, Barbera Alvarado y Ramírez Barbera (2020)	

También se incorpora la competencia de Autogestión por considerarla necesaria, como motivador de la adquisición y desarrollo de las competencias antes incluidas.

Para Nadia Iris Duran Vila (2020), al hablar de Teletrabajo es importante fortalecer competencias relacionadas al manejo de tecnologías, saber combinar los roles dentro de la familia, organizarse con el tiempo y planificación de actividades laborales. Todos aspectos propios de la autogestión personal.

Cuadro N°4. Competencias asociadas a la Autogestión Personal

Listado de Competencias Personales y Teletrabajo:

- *Proactividad en la realización de las tareas para fijar prioridades y discriminar entre lo importante y urgente de aquello que no lo es.
- *Disciplina para el cumplimiento de todas las actividades laborales y extralaborales, sin que unas interfieran con el cumplimiento de las otras.
- *Constancia para el logro de los objetivos. *Responsabilidad con el cumplimiento de las actividades.
- *Motivación para realizar el trabajo, pues existe la posibilidad de dejarse distraer por la casa, los hijos y otras actividades.
- *Receptividad para aceptar las críticas y comentarios sobre sus resultados y productos. *Iniciativa para poder ser creativo en la resolución de problemas.
- *Capacidad de administrar el tiempo.
- *Capacidad para aprender solo.
- *Capacidad de transferir conocimientos a situaciones nuevas.
- *Disposición al aprendizaje de forma continua.
- *Creatividad para el desarrollo de las actividades y no caer en la monotonía, al no compartir un clima laboral con otros compañeros de trabajo, así como saber crear e innovar mediante el trabajo personal.

Fuente: (Duran 2020).

Duran considera que el Teletrabajo, se requiere un enfoque de gestión de personas basado en la autogestión personal, para efectivizar el logro de resultados laborales. El Teletrabajo testea la organización, a los equipos y a los agentes. La tarea cambia y con ello las herramientas y los procesos. Implica incorporar nuevos conocimientos, adaptarlos, continuar aprendiendo, integrarse a nuevos equipos y fortalecer una actitud adaptable al cambio.

4.3. Eje 3. Gobierno digital. Digitalización de los procesos.

Los procesos de transformación de la administración pública se deben a diversos factores. Uno de ellos es la incidencia de las TIC's en la organización y disposición de los bienes y servicios que ofrece el Estado. Por ello, tanto los gobiernos como los administradores públicos han experimentado cambios vinculados a diferentes propuestas las cuales se encuadran en: Gobierno digital, Gobierno Electrónico y Gobierno Abierto. Cada propuesta presenta un conjunto de principios y lineamientos que suponen una articulación entre recursos humanos, tecnología y procesos orientados a mejorar los bienes y servicios que ofrece la administración pública. En principio, la propuesta de cada uno parece similar, pero al abordar el contexto de

surgimiento, actores intervinientes e iniciativas, se observa que son propuestas diferentes.

De las propuestas se desprende que el Gobierno digital y el Gobierno electrónico parten de la idea de que la tecnología es el componente central de su funcionamiento. No así el Gobierno Abierto, dado que es una propuesta más amplia. El gobierno digital refiere al uso y la aplicación de las TIC's y sus herramientas en la prestación de servicios públicos. Se trata de la aplicación de la tecnología con el objetivo de mejorar las capacidades de comunicación y lograr con ello gobiernos más eficientes. Es decir, que se orienta a cuestiones vinculadas a la administración de bienes y servicios. El enfoque del trabajo encuentra que el concepto de Gobierno Digital se desprende del de Gobierno Electrónico y encauza la posibilidad de Gobierno Abierto. Esto se debe a que la distinción entre Gobierno Digital/Gobierno Electrónico con Gobierno Abierto, de acuerdo a los aportes de Oszlak (2014) "El Gobierno Electrónico aspira a un efectivo manejo tecnológico de la gestión estatal, el Gobierno Abierto está realizando (aún) tímidos avances hacia la instauración de un modelo de organización social en el que la vieja matriz estado-céntrica se está desplazando, potencialmente, hacia una matriz socio-céntrica.

Por lo señalado, se toma la definición de Gobierno Electrónico como un componente del Teletrabajo y la gestión por competencias dado que este enfoque de la administración pública, de acuerdo a la Carta Iberoamericana de Administración Pública de Gobierno Electrónico del CLAD "como el 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" (CLAD 2007).

El desarrollo del Teletrabajo y la gestión por competencias en la órbita del Gobierno Electrónico presenta como elemento articulador del proceso de cambio a las TIC's. De modo que las acciones de digitalización se presentan como una oportunidad acorde a los desafíos que presenta la crisis sanitaria. De acuerdo a los aportes de Ubaldi (2020) "La pandemia ha hecho más necesarias las respuestas de las instituciones. El gobierno digital aprovecha las tecnologías y los datos digitales para una transformación de los servicios más cohesiva, una colaboración transversal y un uso compartido de los datos para generar organismos públicos abiertos, orientados al usuario y proactivos..." (Ubaldi, B. 2020. p, 183).

El fortalecimiento institucional es un valor concomitante a la mejora, pero ello implica una inversión constante en la capacidad de los agentes que dan forma a la trama institucional. Más allá de situaciones emergentes, contar con una planificación flexible y adaptable ayuda a la organización a transitar una realidad más asequible. Es así entonces que “la actualización permanente y sistemática de las capacidades de los agentes para adaptarlas a la "nueva normalidad" y a la aceleración de los cambios tecnológicos, se convierte en la piedra angular desde donde repensar los procesos de modernización de las administraciones públicas”. (Crisconio, M. y Solano, M. 2020. Pág.142).

Una transformación efectiva requiere simplificar y agilizar servicios, por eso se toman como referencia 3 conceptos vertidos por Eduardo Martelli (2020):

1. La **Desburocratización** involucra la eliminación completa de una tarea o conjunto de tareas.
2. La **Agilización** busca, por medio de herramientas informáticas, disminuir los tiempos de un trámite y la captura de sus datos.
3. La **Simplificación**, conlleva un cambio normativo o rediseño del proceso, o ambos en forma simultánea. Para ello debe repensarse la lógica de la cadena de valor y promover cambios normativos.

Así, estos preceptos pueden servir como base para fortalecer el entramado institucional, que ahora debe ser vertido sobre la virtualidad para dar respuesta a la demanda social. Un nuevo encargo social, con una mayor complejidad que nace de un tiempo imperfecto.

Es claro que los cambios en cuanto a procesos se refieren, suelen ser complejos, enfrentarse a resistencia al cambio por parte de los involucrados y desconfianza por parte la ciudadanía. Aun así, los cambios deben lograrse.

5. METODOLOGÍA

El trabajo desarrollado parte de una idea general vinculada al pasaje de la presencialidad al teletrabajo en la administración pública que se constituye de dos aspectos importantes. En primer lugar, mi desempeño laboral en Casa Central de Atención al Afiliado de AProSS durante los últimos 5 años. En segundo lugar, la incidencia de la pandemia y la cuarentena estricta en la modalidad de trabajo del área.

Esto ha dado origen al abordaje del tema, como caso de estudio centrado en la experiencia que ha transitado Casa Central de AProSS Córdoba Capital durante el último tramo de presencialidad y el trabajo remoto propio de la pandemia. Por lo señalado, la estrategia de investigación se centra en el estudio de caso, considerando los aportes de Yin (1994), es una investigación empírica de un fenómeno que es tomado en su contexto especial. El uso de este método es un reto dado que su diseño presenta una complejidad en cuanto a la recolección, presentación, análisis de datos y elaboración de reportes. En concordancia con los aportes de Escudero Macluf, Delfín Beltrán y Gutiérrez González (2008), el estudio de caso representa una herramienta muy útil de hacer investigación dado que permite tener como resultado una mirada holística de una situación o evento.

El proceso de estudio comienza desde una instancia descriptiva, considerando el tiempo señalado e intentando contraponer el trabajo presencial contra el trabajo remoto y los cambios que se dieron en ese pasaje. En esta instancia, se presenta virtuoso el grado de conocimiento y cercanía que se dispone a partir de las particularidades de quien investiga. Luego, desde una exploración teórica se indaga sobre los diferentes enfoques propios de la administración pública, con énfasis en la gestión de las personas, los procesos y los recursos. Durante esta etapa, no sólo se consulta la bibliografía sugerida por cada asignatura de la Especialización, sino que además se incorporan más temas y autores a fin de problematizar y complejizar el tema considerando la emergencia de la pandemia, la escasa exploración y producción de investigación del tema. Ello ha requerido un esfuerzo adicional en la búsqueda y confección de un esquema conceptual que permita encuadrar el caso de estudio.

A partir de lo señalado, el desarrollo metodológico del trabajo se organiza considerando los siguientes aspectos:

Definición del alcance de investigación

El trabajo se caracteriza por ser principalmente de tipo descriptivo dado que se busca conocer el pasaje de la presencialidad al teletrabajo en el caso propuesto. A partir de ello, se busca identificar, contraponer y relacionar los principales rasgos de cada modalidad de trabajo en un área específica de la administración pública provincial, particularmente en el servicio de salud pública. Para lograr caracterizar, se buscó especificar por un lado las características principales de la modalidad de trabajo presencial, previo a la pandemia y la cuarentena estricta decretada por el gobierno nacional. Además, se identificaron las principales instancias, medidas y dificultades de la modalidad de teletrabajo.

Diseño de la investigación

La investigación es de tipo no experimental. En primer lugar, por ser un trabajo poco investigado, dado que la definición de elección del tema se dio en el momento de finalizado el cursado de la Especialización, donde todavía se experimentaron ciertas restricciones de circulación de personas como medida de prevención de contagios de COVID-19. De este modo, se destaca que el trabajo es reciente y poco explorado. En segundo lugar, que no se busca condicionar o modificar los sucesos del caso de estudio o modificar su proyección a futuro, sino que observar, comprender y caracterizar la experiencia a fin de valorar los cambios y/o hallazgos del caso concreto. Es decir, "la investigación no experimental es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido" (Sampieri, 2014, p. 153).

Enfoque de la investigación

Conforme al planteo del caso de este trabajo, el modelo de investigación adopta el enfoque cualitativo dado que busca ahondar en la interpretación de los datos, profundizar en las observaciones y estudios sobre el caso seleccionado. A partir de ello, se utilizan técnicas de recolección de información basadas principalmente en la observación directa y estudios de documentos específicos como leyes, decretos, normativas e informes públicos.

De acuerdo a lo descrito, se buscó comprender los rasgos que fue adquiriendo el personal del área de Casa Central de Atención al Afiliado a partir de los cambios introducidos por el contexto sanitario, las medidas del gobierno y las definiciones de los referentes de la institución durante el tiempo anteriormente señalado.

Es necesario recalcar que para el estudio del caso es pertinente no superar los sesgos que implica cada enfoque de estudio, y considerar que cada uno de los mismos no son paradigmas rivales sino complementarios.

Enfoque investigativo

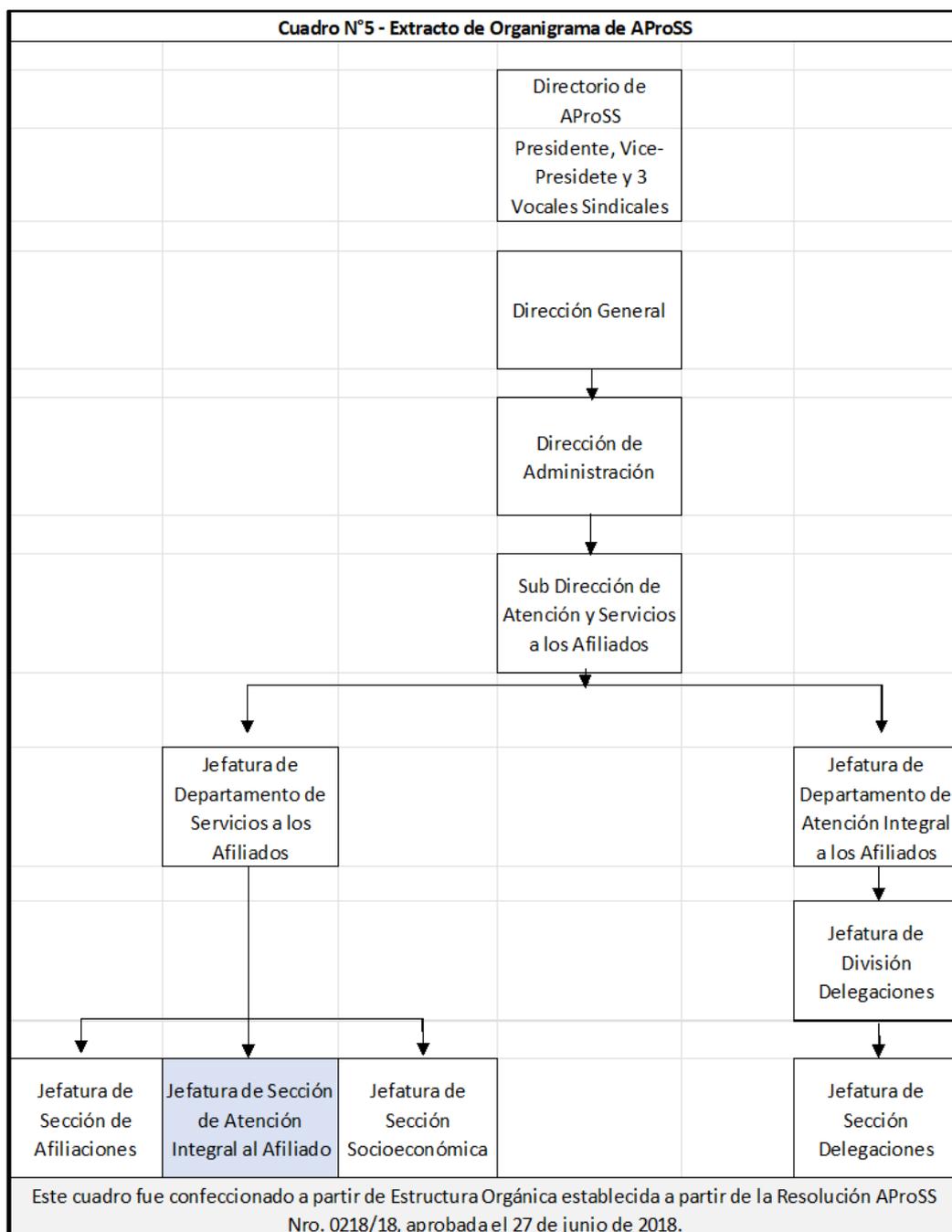
Para ello se sistematizó información, se construyeron datos obtenidos en relación a técnicas y procesos de recolección de información que se encontraba disponible en sitios oficiales del gobierno de la provincia de Córdoba, el Ministerio de Salud y AProSS. Pero además se consultaron datos, herramientas de gestión interna y observaciones de los cambios considerando el rol que desempeñó dentro de la institución bajo estudio. Ello contribuye a comprender, dimensionar el contexto y magnitud de los cambios.

6. ANÁLISIS DEL CASO

6.1. La transición de la presencialidad al Teletrabajo en AProSS

En el presente apartado se desarrolla el análisis del caso de estudio, donde se aborda la transición de la presencialidad al Teletrabajo en AProSS. Desde las dinámicas de trabajo de la organización previa a la declaración de emergencia sanitaria, hasta la notificación de AProSS de vuelta a las actividades presenciales. Es decir, desde la notificación de emergencia por medio del DNU N° 260/2020 el día 12 de marzo de 2020, en la que AProSS adhiere y posteriormente dispone del trabajo en el hogar, hasta el Memorándum 24/2021 notifica que a partir del 1 de diciembre del corriente año, todo el personal debe retornar a actividades laborales presenciales. En este margen de tiempo, la organización del personal transita un proceso de configuración y organización que pone en tensión los lineamientos de los procesos de modernización del gobierno provincial, las perspectivas de la administración pública y las dinámicas de la organización del personal de cara a la situación de emergencia sanitaria. Por lo señalado, el análisis se organiza a partir de los siguientes puntos: organización del personal; ejes de trabajo y ejecución; recursos y herramientas; y resultados.

AProSS, es un organismo autárquico que funciona bajo la órbita del Ministerio de Salud. Dentro de su gobierno, se conforma por un Directorio, una Dirección general, una Dirección de administración, una Sub-Dirección de Atención y Servicios a los Afiliados, una Jefatura de Departamentos de Servicios a los Afiliados y finalmente la Jefatura de Sección de Atención Integral al Afiliado, la cual es objeto de análisis. En el cuadro a continuación se muestra la estructura orgánica de área a partir de lo señalado en la Resolución de AProSS 0218/18.



6.1.1 Organización del Personal de Casa Central de AProSS

El personal del área Casa Central de AProSS durante la presencialidad estaba conformada por once personas (10 mujeres y 1 hombre), de edades comprendidas entre los 25 a 65 años. Las tareas de atención al afiliado se desarrollaban en 2 turnos, de 08 a 14:30 hs y de 13.30 a 20 hs. de lunes a viernes. La única modalidad de atención era la presencial y además no se realizaba contacto vía correo electrónico ni telefónico. La disposición de los espacios de trabajo eran boxes individuales adaptados para la atención de personas de modo personalizado. Además, todos debían tener conocimientos sobre los procesos y tareas vinculadas a la atención del afiliado.

La organización del personal, desde el año 2018, incorpora la figura de Referente que, por su grado de experiencia y conocimiento asesoran al personal que se encuentra en la primera línea de atención o al afiliado en caso de requerido. Los procesos que requieren de mayor atención de referentes eran Medicamentos y Reintegros, por el grado de complejidad y consulta. A partir de esta figura, se reorganiza el personal en tres niveles de atención. Un primer nivel, que constituye al personal que realiza atenciones directas con el afiliado. Un segundo nivel, que se conforma por personal con un grado de conocimiento y expertise sobre temáticas complejas, que colaboran y/o asesoran en las consultas o problemáticas planteadas por el primer nivel. Y finalmente, un tercer nivel, que se compone por la jefatura del área, la cual atiende casos críticos o de mayor complejidad.

A partir de la cuarentena, el personal que conforma el área eran 9 agentes, personal de atención directa al público, y 2 personas responsables de área, el jefe de Sección y el jefe de Departamento. En el periodo analizado se fueron incorporando agentes de oficinas de atención en el interior de la provincia llamadas delegaciones que responden orgánicamente a la Jefatura de División Delegaciones. Para finales de 2021 llegaron a ser 33 personas coordinadas por la Jefatura de Sección de Atención Integral al Afiliado atendiendo los requerimientos de los afiliados sobre las 4 temáticas del área: Medicamentos, Reintegros (Hogarización /Celíacos/ Medicamentos) y Ampliación de Cobertura, Plan Materno Infantil y Prestaciones Médicas.

Al plantear la modalidad de Teletrabajo se comprendió que la atención debía hacerse de manera global, a todos los afiliados de la provincia. Es decir, se plantea la disolución de la distinción entre atención al afiliado de la capital de la provincia y los del interior. Por este motivo, se convocó a los agentes del interior de la provincia a conformar una atención centralizada para todos los afiliados, sin distinción de ubicación geográfica. De este modo, la organización del personal se despliega desde los siguientes aspectos:

Armado de Equipos de Trabajo

Se conformaron 5 equipos de trabajo, tomando como referencia las temáticas y los niveles de complejidad y urgencia de estas.

1. Equipo de Plan Materno Infantil: Fue la primera tarea que se configuró y por lo tanto el primer equipo organizado. Sirvió para testear la modalidad de trabajo en una versión remota de los equipos y tareas más complejas. Por tratarse del servicio **de menor nivel de complejidad**, también se utilizó como recurso

educativo al ir integrando agentes a las tareas. Por lo descrito, ha sido el equipo que más recambio de integrantes que ha tenido desde su creación a mediados de abril del 2020.

2. Equipo de Medicamentos /Empadronamientos: Se trata de la temática con **más complejidad y demanda** de los afiliados, por lo que tiene la mayor cantidad de agentes asignados. Dentro de este equipo hay una diferenciación entre quienes tienen más experiencia con casos complejos (Medicación Oncológica, Trasplante, Inmunológicas, B24X y Anticoagulados) y los más sencillos (Diabetes, Cardiovascular, Pulmonar, Neurológicos /Psiquiátricos y Leches.

3. Equipo de Reintegros y Ampliación de Cobertura: Esta temática tiene la característica de ser la más constante, su demanda no varía de mes a mes y suele tratarse siempre de los mismos afiliados que consultan o presentan documentación. Implica el proceso de facturación para el reintegro. Conlleva un **nivel de complejidad media**.

4. Equipo de Prestaciones Médicas: a partir del Teletrabajo y la nueva organización, se incorpora un nuevo proceso: prestaciones médicas. El manejo de las demás temáticas y la creciente demanda por gestionar las consultas correspondientes a Prestaciones Médicas, Salud Mental, Discapacidad, Otras Prestaciones y Prótesis/Ortesis género que se encomendara la nueva tarea. Se trata de un equipo de **complejidad media alta**.

5. Equipo de Referentes: este equipo fue conformado tomando como referencia el criterio de referente de área establecido en 2018, durante el trabajo presencial. Se trata de agentes que, por su antigüedad e interés, han llegado al tope de su competencia. Su rol implica asistir a otros agentes ante situaciones complejas que no han podido resolver por sí mismos, ya que su carisma y habilidades sociales son fundamentales. Implica el **nivel de complejidad más alto** del área.

Organización Interna del Área

La atención está organizada en niveles de dificultad. El primer nivel recepta el 100% de las consultas y cuando no puede resolver alguna de ellas recurre a agentes del segundo nivel. Esta segunda instancia está compuesta por un número menor de agentes con más experiencia en la atención y con un desarrollo más específico. Por ejemplo, se cuenta con un agente que resuelve específicamente casos de la temática de Prestaciones, otros dos de Medicamentos y otro de Reintegros. Esta especificidad en el conocimiento permite darle profundidad en el saber y seguimiento de los casos más sensibles. Esta organización en niveles y equipos como parte de la organización interna del área ha sido replicado por las áreas de Afiliaciones y Delegaciones.

A cada grupo se le asignó una tarea específica, correos con una solicitud específica, la cual se debía resolver y capitalizar lo aprendido.

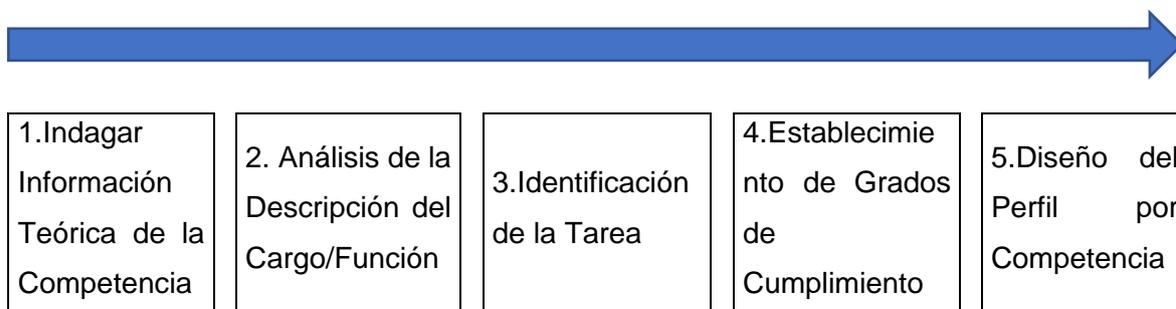
También se le asignó un color a cada temática para que fuera más fácil de identificar en el buzón de la casilla de correo electrónico. Esto último permitió identificar la naturaleza de la solicitud del afiliado e integrantes a simple vista: El Equipo de Plan Materno (Verde), Medicamentos (Violeta), Reintegros y Ampliación (Amarillo), Prestaciones (Marrón) y Refrentes (Rojo). Como las consultas eran frecuentes y se repetían, cada equipo contó con un Foro de WhatsApp propio, al igual que un Drive con características e información propias de la tarea a desarrollar. Para la inclusión en el foro, se dispuso que cada agente interactúa desde su propio celular. De la misma forma se les pidió crear a cada agente una cuenta de correo Gmail para poder tener acceso al Drive con la información sobre la tarea. Solo se contó con los recursos tecnológicos de cada agente para comenzar con la modalidad de Teletrabajo en esta experiencia.

Gestión de nuevas competencias

En la conformación de los equipos de trabajo, ante la definición de modalidad Teletrabajo, se organizaron conforme al conocimiento y habilidades necesarias para las actividades a desarrollar. No obstante, ante el cambio de espacio de trabajo, de Casa Central de AProSS a los hogares de cada colaborador, se presenta el desafío de desarrollar nuevas competencias, conocimientos y habilidades en torno a lo digital/electrónico.

Todos los agentes requerían pulir algún aspecto para que el trabajo fluyera mejor por lo que fue necesario destinar tiempo al diseño de los perfiles requeridos.

Cuadro N° 5. Diseño del Perfil por Competencia - Etapas para el diseño por competencia de los roles



Fuente: Maldonado (2012).

Luego, fue momento de realizar diagnósticos, ver a cada persona en su singularidad. Para conocer el nivel de competencias tenían de los agentes y el nivel al cual necesitaba que estuviera se recurrió al Modelo de Análisis GAP o de brechas. Categorizando las competencias deseadas en Destacada, Normal y Mejorable (Good, Average y Poor). Luego de realizado el diagnóstico se inició la capacitación sistemática de los agentes.

Los equipos se conformaron en consideración de que los agentes más capacitados realizan las tareas más complejas, a la vez que contribuyen en el desarrollo de las competencias de sus compañeros de equipo. La interacción entre los agentes dio origen a múltiples modificaciones en los procedimientos y herramientas de los equipos de trabajo.

Un ejemplo frecuente fue pedir tener la información necesaria, que fuera más sencillo el responder, o que no hubiera que escribir tanto. Como respuesta a ello se generaron los Formatos de Respuesta. Se trata de modelos de respuesta ya armados, estandarizados y que contienen toda la información que es necesario comunicar al afiliado.

Otro recurso para desarrollar competencias fue asociar agentes que necesitaban fortalecer un aspecto de su trabajo con otros agentes que estuvieran en el tope de su grado de competencia. Este ejercicio sirvió a un doble propósito, fortalecer una competencia al primer agente y demostrar confianza al segundo. También ayudó a crear nuevos lazos entre las personas.

Tomando los aportes vertidos en el Marco Teórico de la producción de Santiago Bellomo y Oscar Oszlak¹¹, sobre las 5 (cinco) habilidades requeridas para una transformación digital, se trabajó en el desarrollo de las competencias de los agentes:

1. Habilidades de Usuario Digital: El Teletrabajo requirió un asesoramiento personal a cada agente. Ello condujo a un sinceramiento de parte de los agentes. Muchos no conocían acabadamente los procesos ni las herramientas requeridas. Por lo que fue necesario el desarrollo de manuales para que estuvieran a disposición en todo momento y pudieran ser repasados luego de las capacitaciones.

2. Habilidades digitales especiales o complementarias: El uso de WhatsApp, herramientas colaborativas como el Drive y el Zoom para el desarrollo de reuniones. Muchos reconocieron ya haberlos utilizado en su vida cotidiana, pero no haber visto su

¹¹ Santiago Bellomo y Oscar Oszlak, "La gestión de los recursos humanos ante la transformación digital. Experiencia en la administración pública nacional de la Argentina Cap.9. DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL CONTEXTO DE LA REVOLUCIÓN 4.0. (2020). Se complementó con los aportes de Gómez-Rada. 2002. pp.4.

potencial laboral. La incorporación de recursos no oficiales, es decir que no fueron desarrollados por el Estado, los hizo más amigables. Por su puesto, los mismos complementaron adaptaciones de procesos institucionales preexistentes.

3. Habilidades profesionales: Se conformó y capacitó en un mayor nivel de complejidad a un Equipo de Alto Rendimiento para una delegación efectiva, colaborar con los casos más complejos y contribuir a la capacitación de otros agentes.

4. Gestión digital: Se incorporaron herramientas digitales colaborativas que abrieron nuevas posibilidades de interacción entre las personas y entre las áreas. Las herramientas fueron testeadas y adaptadas a las necesidades que se fueron planteando. Un ejemplo de ello es el Registro de Trabajo, al cual se le fueron incorporando campos, filtros, categorías y pestañas desplegadas para consignar la información de los casos procesados fuera cada vez más completa y sencilla de completar.

5. Habilidades de liderazgo: Al no disponer de una capacitación institucional inmediata, se buscó incorporar conocimientos inherentes a la gestión de Teletrabajo¹² desde distintas fuentes estratégicas durante el periodo comprendido entre 2020 a 2022:

- Por la Municipalidad de Córdoba: Capacitación de Habilidades Digitales de Microsoft: Trabajar con Computadoras (Píldora de Formación 1); Acceder a la Información en Línea (Píldora de Formación 2); Comunicarse en Línea (Píldora de Formación 3); Participar de forma segura y responsable (Píldora de Formación 4). También: Teletrabajo Sano y Seguro; Modelo CANVAS.

- Por la Universidad Tecnológica Nacional de Rosario: Scrum Máster - Metodologías Ágiles.

- Por la Universidad Nacional de Córdoba: Diplomatura en Gestión de Teletrabajo; Taller Virtual. El Aquí Y Ahora En Cuarentena. Gestalt, Salud, Cuerpo Y Emociones.

- Por el Gobierno de la Provincia de Córdoba: Google DRIVE y Herramientas Colaborativas de Gmail; Ética Y Transparencia; Actualización Para Personal Con Funciones De Conducción; Entorno Laboral: Abordaje del Mobbing y Burnout; Teletrabajo en la APP; Autoliderazgo; Protocolo COVID para agentes de la APP.

- Por la Universidad Católica de Córdoba; Especialización en Dirección de Organizaciones Públicas.

¹² Las capacitaciones que se describen a continuación no formaron parte de una iniciativa del área de Recursos Humanos de AProSS, sino de una iniciativa de la jefatura de sección del área de Atención Integral al Afiliado.

Desde estos recursos de formación, la capacitación a agentes de los equipos fue más sencilla. La planificación de una estrategia de respuesta a las nuevas demandas de gestión sin presencialidad, la construcción de herramientas para el Teletrabajo, organizar los recursos disponibles y buscar nuevos para el alcance de objetivos, motivar a los agentes frente a la incertidumbre, y la toma de decisiones, fueron aportes que pudieron llevarse a la práctica de manera inmediata.

La Autogestión y su impacto en la Productividad

La definición de objetivos diarios y semanales, los cuales fueron supervisados por un mecanismo de seguimiento que consistía en: tipo de atención, tiempo de respuesta, responsable de la consulta, ha contribuido a generar nuevos esquemas de organización del personal. En cierto modo, ha favorecido el desarrollo de habilidades de autogestión.

La competencia de autogestión se destacó durante el periodo de Teletrabajo del área por fomentar en los agentes independencia y promover la productividad en los equipos de trabajo. La autogestión descrita como una de las “habilidades blandas” de los individuos pudo desarrollarse tanto para el beneficio organizacional como individual. La experiencia de conversión a Teletrabajo demostró que las habilidades pueden desarrollarse o mejorarse. El gestionar poniendo foco la autogestión contribuyó a que los agentes asumieran responsabilidades nuevas, para llevar adelante actividades y deberes de manera remota.

El autogestionarse permitió a los agentes aumentar su independencia, con flexibilidad en sus horarios de trabajo y el establecimiento de metas. Como beneficio adicional, la autogestión de los agentes afianzó la sinergia de los equipos. Esta situación se vio reflejada en la cantidad de correos electrónicos que progresivamente los agentes respondieron¹³. Los cambios implementados en el armado de los equipos y la incorporación de herramientas colaborativas durante la Pandemia permitieron la convivencia entre el aislamiento en domicilios y el vínculo laboral.

Por lo señalado, **el pasaje del trabajo presencial al Teletrabajo en el ámbito de la organización del personal** expuso una marcada diferencia entre el trabajo presencial y el Teletrabajo en varios aspectos. En el trabajo presencial, el área se organizaba de modo jerárquico, centralizado y con una comunicación estructurada, en concordancia con los lineamientos generales del modelo de administración burocrática tradicional. Además, en la presencialidad el personal utilizaba menos recursos tecnológicos, la información compartida estaba segmentada conforme a la atención

¹³ Ver anexo de Resultados.

individual que realizaba cada agente y por ende no se disponía de información sistematizada.

A partir de la organización del personal, el teletrabajo fue organizando al personal a partir del conocimiento y competencias vinculadas al uso de las TIC's. Ello implicó la disponibilización y apertura de más información, para favorecer a la sistematización de datos vinculados a los procesos del área. De esta manera los agentes fueron accediendo información precisa y completa para una gestión más eficiente. De este modo, el personal pudo organizarse en sus tareas, accediendo a la información desde sus hogares, favoreciendo una flexibilización a partir de las condiciones personales y laborales. Este cambio se aproxima a los lineamientos generales del enfoque de la nueva Gestión Pública y Modelo Neoweberiano.

6.1.2 Ejes de trabajo y ejecución

Los ejes de trabajo y ejecución de AProSS, en el sentido de los procesos que organizan las actividades del área, durante la presencialidad se encontraba descentralizado en: 1 casa central, ubicada en la ciudad de Córdoba capital y 35 delegaciones y subdelegaciones radicadas en:

- Delegaciones (25)

Alta Gracia, Arroyito, Bell Ville, Capital Federal, Cosquín, Cruz del Eje, Deán Funes, Embalse, Hospital Ferreyra (Córdoba Capital), Huinca Renancó, Laboulaye, La Falda, Las Varillas, Marcos Juárez, Morteros, Oliva, Río Cuarto, Río Tercero, San Francisco, Villa Allende, Villa Carlos Paz, Villa de María de Río Seco, Villa del Rosario, Villa Dolores y Villa María.

- Subdelegaciones (10)

Bulnes, Colonia Caroya, Coronel Moldes, Corral de Bustos, General Deheza, Jesús María, La Carlota, Santa Rosa de Calamuchita, Santa Rosa de Río Primero y Villa del Totoral.

La prestación del servicio priorizaba la atención del afiliado desde la delegación más próxima a su domicilio. Los horarios de atención varían de acuerdo a los criterios de cada delegación. Solamente 2 delegaciones tenían un horario extendido de 08 a 20hs. El horario de atención del resto de las oficinas del interior contaba con una atención de 08 a 14:30hs.

Los procesos que se llevan adelante se organizan a partir de los siguientes 3 (tres) ejes:

- Medicamentos:

Asesoramiento sobre cobertura y requisitoria.
Trámite de Empadronamiento. Asesoramiento y Control.
Recepción de problemática y gestión.

- Plan Materno Infantil:
Asesoramiento sobre cobertura y requisitoria.
Trámite de Empadronamiento. Asesoramiento, Control y Carga.
Recepción de problemática y gestión.
- Reintegros (Hogarización /Celíacos/ Medicamentos):
Asesoramiento sobre cobertura y requisitoria.
Recepción de problemática y gestión.

A partir de la cuarentena, se dan dos cambios radicales en el servicio de atención al afiliado. La estructura del área en función a la atención al afiliado y la reorganización de los procesos internos. El primero, vinculado a la **estructura de atención en el que Casa central de AProSS** incorpora dentro de sus dinámicas de trabajo al personal de las 26 delegaciones y subdelegaciones. Ello implicó una reorganización de los procesos que se llevan adelante a partir del diagnóstico y capacitación del personal del interior de la provincia, como así también la unificación de criterios y canales de comunicación. El cambio implicó que la atención del afiliado no sea a partir de la proximidad a su domicilio, sino a la posibilidad de poder contactarse utilizando recursos tecnológicos.

De acuerdo a lo señalado, en el caso se da una articulación de rasgos de administración pública, tanto de la Nueva Gestión Pública, como del Neo Weberiano. Recuperando los aportes de Martínez Vilchis (1999), al describir cómo los tres valores fundamentales (economía, eficacia y eficiencia) se encuentran en la Nueva Gestión Pública, la nueva organización del área adaptó su estructura con el fin de lograr una gestión efectiva en la resolución de las consultas en un contexto de emergencia sanitaria. Esto ya sea dando respuesta inmediata basada en su base de datos, o mediando entre las áreas técnicas/auditorías para una resolución ágil. También se encuentra como una característica del modelo Neo Weberiano, al rol del Estado al convertirse en facilitador de procesos sociales integrativos, haciendo foco en los nuevos escenarios globales modificando la estructura de organización a partir del contexto de crisis sanitaria. Es decir, se modificó de modo drástico y radical la estructura del área para poder atender los cambios del contexto, particularmente la restricción sobre la circulación de personas.

Retomando los aportes de Larrouqué (2018), se afirma la idea de que es poco probable que exista un solo tipo de neoweberianismo, pues puede haber rasgos en distintos grados en la combinación entre el neoweberianismo y el New Public Management, ya que numerosas formas de hibridación son siempre posibles.

El segundo cambio se da en la **incorporación de otro proceso**, además de los 3 (tres) que ya se venían ejecutando, el de Prestaciones médico-asistenciales (Asesoramiento sobre cobertura y requisitoria. Recepción de problemática y gestión)¹⁴. El área de Prestaciones Médico Asistenciales se encuentra conformada por 4 subáreas, cada una con una temática diferente:

1. **Prestaciones Médicas.** Involucra prestaciones como enfermería, alimentación enteral, internación domiciliaria, tratamientos de fertilidad, implantes cocleares, reasignación de sexo, audífonos, implantes cocleares, oxigenoterapia, validación de estudios de imágenes, interrupción voluntaria/legal de embarazo, entre otras.

2. **Prótesis y Órtesis.** Implica lo relativo a la consulta y reclamo a material provisto por AProSS y las empresas de ortopedia y prótesis al afiliado e instituciones en convenio. Ejemplo: bastones, andadores, férulas, sillas de rueda, stents, marcapasos, prótesis de cadera, bombas de insulina, neurotransmisores, etc.

3. **Otras Prestaciones.** Involucra a servicios de Odontología, Kinesiología, bioquímica, fonoaudiología, entre otros.

4. **Salud Mental y Discapacidad.** Implica a las prestaciones de Psicología, Psicopedagogía, Psiquiatría, Acompañamiento Terapéutico, Tratamiento de adicciones, trastornos alimentarios, internaciones psiquiátricas, transporte, rehabilitación, integración escolar, entre otros.

Esta última temática está caracterizada por solicitudes que requieren estar más integradas entre sí. Por ejemplo, una persona discapacitada puede requerir prestaciones de rehabilitación kinesiológica, una silla de ruedas, asistencia psicológica, acompañamiento terapéutico y la provisión de audífonos. La integración mediante la gestión de una sola área, y mediante Teletrabajo posibilitó una visión integral, que

¹⁴ Prestaciones médico-asistenciales: previamente, en la presencialidad, el asesoramiento sobre la temática de Prestaciones Médicas Asistenciales se desarrollaba por personal administrativo de esa área, ubicado en otro espacio físico de la casa central de AProSS. El afiliado consultaba sus requerimientos de forma independiente al de Atención Integral al Afiliado.

permite gestionar solicitudes más complejas que atraviesan una segmentación de áreas de auditoría.

El nuevo encargo implicó el asesoramiento a afiliados sobre la cobertura y requisitoria vigente. Recepción de problemática y gestión con el área de auditoría. Para hacerlo se debió recabar la mayor cantidad de información posible para confeccionar una herramienta de centralización de información, en la que se fue incorporando de modo progresivo los manuales de procedimiento, información sobre cada temática, registros de trabajo, consultas, etc. Además, se incorpora un repositorio de documentos, canales de comunicación interna y consulta.

La modalidad desarrollada en teletrabajo se refleja las visiones del NGP y el Modelo Neo Weberiano de administraciones adaptables, flexibles y en búsqueda de mayor eficiencia con rasgos característicos de las nuevas tecnologías. Mayor velocidad, capacidad y distribución de la información pueden volcarse a la prestación de servicios a la ciudadanía, como así también el uso y acceso de bases de datos y redes que dotan a los recursos humanos para gestionar realidades cambiantes y complejas. Desde los aportes de Legorburu (2020) y sus 5 habilidades para una transformación digital, fue necesario vincular 3 grandes habilidades: 1) las **habilidades digitales adquiridas** a nuevas tareas, no solo para potenciar, además, 2) a las **habilidades profesionales** del área, sino para fortalecer un rol adaptativo en dar respuesta de manera integrada a nuevas necesidades sobre la marcha y 3) el desarrollo de un canal de comunicación que no requiere de presencialidad como rasgo de **Gestión Digital**. Una innovación caracterizada por la gestión del conocimiento con múltiples aplicaciones.

Los cambios transitados desde la presencialidad al teletrabajo en cuanto a la estructura del área en función a la atención al afiliado y la reorganización de los procesos internos se ha identificado rasgos particulares propios de los modelos de administración pública desarrollados en el marco teórico: New Public Management y Neoweberianismo. Es claro que ambos se encuentran atravesados por la incorporación de las TIC'S, dotando una agilidad de los recursos, considerando además la incorporación de un nuevo proceso, como así también una integración del personal distribuido en todo el territorio de la provincia.

La experiencia de la gestión mediante Teletrabajo puede vincularse con la Ley Provincial N° 10.618 de Simplificación y Modernización de la Administración Pública, que postula la necesidad de brindar un servicio público de mayor calidad, eficiencia, transparencia, sencillez y celeridad. Estos aspectos de la ley, pensados para un contexto de trabajo presencial, se pusieron en juego en una dinámica laboral de

teletrabajo en marco de la pandemia, donde la circulación y provisión de servicios médicos se vio dificultada. Dentro de los diez principios fundamentales de la ley, los aspectos que emergen de la gestión del teletrabajo sobre el caso AProSS son los siguientes:

- Administración electrónica, por encontrarse dentro de una modalidad de trabajo que se lleva adelante a partir de las TIC'S y articularse a partir de ese recurso.
- Gestión a distancia, pues es la principal característica de la modalidad de Teletrabajo y mediante la cual se desarrolló toda la gestión del periodo aquí analizado.
- Protección a personas vulnerables. Ante la situación de aislamiento social, preventivo y obligatorio, las personas con padecimientos de salud quedaron en situaciones de vulnerabilidad y riesgo de vida, porque el cumplimiento del rol de AProSS debían encauzarse para que éste fuera efectivo.
- Interoperabilidad e Interconectividad. El desarrollo de las tareas de los agentes instrumentó herramientas que sortearon el impedimento de la no presencialidad y la ausencia de las herramientas de las que servía la presencialidad. Las herramientas colaborativas fueron el facilitador de la coordinación de esas acciones.
- Notificación electrónica. El correo electrónico fue el principal recurso utilizado para informar a afiliados sobre sus requerimientos y los servicios que provee AProSS. Áreas como Notificaciones, espacio encargado de notificar sobre el resultado de la valoración de trámites y expedientes, cuando no podía notificar mediante el Ciudadano Digital (CiDi), se sirvió de las direcciones de correo electrónico que surgen de las consultas de los afiliados como recurso de contacto.

Al igual que en el apartado de gestión de personas, en la gestión de procesos hay una incorporación contundente de gestión digital dado que se incorporaron herramientas digitales colaborativas que abrieron nuevas posibilidades de interacción entre las personas y entre las áreas. Las herramientas fueron testeadas y adaptadas a las necesidades que se fueron planteando. Un ejemplo de ello es el Registro de Trabajo, al cual se le fueron incorporando campos, filtros, categorías y pestañas desplegadas para consignar la información de los casos procesados fuera cada vez más completa y sencilla de completar.

6.1.3 Recursos y Herramientas

Los recursos y herramientas de trabajo y ejecución de AProSS, en el sentido de los procesos que organizan las actividades del área, durante la presencialidad se encontraban vinculados exclusivamente a los recursos provistos por la repartición. Tanto en casa central como en delegaciones del interior.

Previo a la pandemia, las herramientas utilizadas eran provistas por AProSS, desde mobiliario, computadoras, conectividad, artículos de librería hasta los servicios de limpieza, seguridad y mantenimiento informático. Los programas informáticos que se utilizaban para las gestiones dependían exclusivamente de encontrarse en una oficina con acceso a la red informática del gobierno de la provincia de Córdoba.

Estas características se aproximan a la idea de burocracia tradicional descrita por Weber, en el sentido que los recursos dispuestos estaban estructurados y organizados en un espacio físico concreto. Este modo de organización condicionaba el trabajo a una ineludible presencialidad. Por ejemplo, si la luz o el servicio eléctrico se interrumpía, lo hacía para todos los agentes de la repartición, dificultando la provisión de los servicios.

Ante los cambios producidos por la pandemia, la obligatoria cuarentena y en concordancia con lo mencionado por Larrouqué (2018), esta forma de organización de los recursos se encontró limitada a partir de que cada agente desempeña sus actividades en su domicilio particular. Esto se contrapone con las limitaciones del modelo burocrático respecto a la excesiva centralidad física de la disposición de los recursos. Si bien el cambio más marcado fue la pandemia, desde hace mucho tiempo las herramientas, y concomitantemente los procedimientos, debían repensarse. Más allá de depender de expedientes físicos que podían perderse o estropearse, o el tiempo que requiere llevarlos de un lugar a otro, resultaba necesaria la actualización para lograr mejores resultados.

En la atención presencial, no existía un registro de trabajo, con lo que la información sobre el motivo de consulta no quedaba registrada. Por ello se dificulta conocer los antecedentes de los casos, salvo buscar el trámite o expediente físico en el área donde se encontrará. Aunque se realizaba un registro de los resultados, las cantidades allí expresadas, estaban basadas en la documentación recibida en boxes y un control de afluencia mediante un turnero digital que funcionaba también dentro de la red informática del gobierno provincial. Volviendo a los aportes de Larrouqué (2018) y considerando las limitaciones de la organización presencial, el papeleo y la no sistematización de información, como aspectos negativos de la burocracia, se presenta necesario la sistematización de información, técnicas de gestión y evaluación.

La modalidad de teletrabajo incorporó herramientas organizadas en torno a poder sopesar las carencias de la gestión, por ejemplo, la cantidad de correos procesados daba cuenta además de las temáticas consultadas y cómo fueron resueltas en su particularidad. Del mismo modo, puede saberse cuántas solicitudes o gestiones están pendientes por el número de correos que aún no se han respondido.

Otra de las características del trabajo presencial, es que no era posible diferenciar entre quienes habían recibido la documentación, y se realizaba un control general de las actividades. El control del desempeño de cada agente requería un seguimiento personalizado. En la modalidad de teletrabajo, se desarrolló un mecanismo de seguimiento y evaluación del trabajo de los agentes, en que se destacaba la relación entre el agente, usuario de redes informáticas, las consultas, el tipo de consulta y registro de esta. La evaluación sobre el desempeño del personal puede hacerse a partir de los registros realizados en los sistemas informáticos.

Al implementarse la modalidad de Teletrabajo se estableció un aspecto fundamental en el funcionamiento del área, el Trabajo por Objetivo. Esto determinó una flexibilidad inédita en los horarios de trabajo. Los agentes podían trabajar en cualquier horario que lo prefirieran, respetando la cantidad de horas de trabajo de su jornada, mientras que cumplieran con el objetivo fijado. Desde un principio se estableció que el objetivo sería claro, pero podía variar en función del volumen de trabajo. Esto puede relacionarse con el modelo neo weberiano, ya que se sigue cumpliendo con las tareas que dan sentido al área, pero con una organización más flexible a las características cambiantes que se manifestaron durante el periodo analizado por este trabajo.

Retomando a Damien Larrouqué (2018) cuando describe cómo el modelo Neo Weberiano busca asociar una gestión pública con rapidez, pragmatismo y de coherencia presupuestaria, se puede apreciar como en el trabajo por objetivos se promueve en los trabajadores la disponibilidad del uso de su tiempo y recursos sin desmedro del beneficio de la organización de la que forman parte. También se menciona como características del modelo, una modalidad de la gestión que parte de Cogestión y Coparticipación. A partir de la heterogeneidad de los agentes y de las diversas tareas a reformular, se propuso la conformación de Equipos de Trabajo para abordar las temáticas de manera más eficiente.

Herramientas: Nueva Organización

La atención en la prepandemia estaba atada a las herramientas presenciales. Los problemas principales para la gestión remota vinculada al Teletrabajo fueron:

El acceso a las herramientas

Al plantear una atención no presencial, institucionalmente lo primero que se propuso fue acceder a ellas a través de Accesos Remotos. Se adquirió una herramienta a tal fin que permitía conectarse a los equipos que aún se encontraban en las oficinas desde las computadoras en los domicilios de los agentes. Pero inmediatamente se presentaron varios problemas:

- La herramienta necesitaba una instalación complicada para la que había que tener conocimientos informáticos más avanzados.
- El software consumía muchos recursos, por lo que no todas las computadoras de los agentes se desempeñaban bien.
- Las licencias caducaban luego de un tiempo de no ser utilizadas. Algunos agentes tomaban licencias y al regresar no podían acceder por haberse vencido la licencia de uso.
- Era difícil conseguir soporte técnico de parte del área de Sistemas. Los agentes del área de sistemas estaban muy ocupados y era difícil que estuvieran a disposición para resolver los problemas que se presentaban.

El acceso a la Información de trabajo

En presencialidad, la mayoría de los agentes obtenían respuestas de las resoluciones y memorándums que AProSS emitía. De esa manera se imprimía una misma resolución por cada agente de la repartición que pudiera necesitarla. A veces más de una vez.

Podía suceder que los agentes instrumentaran resoluciones que ya habían sido derogadas o reemplazadas por otra que las incluía e incorporaba nueva información que no se instrumentaba en casa central o delegaciones del interior. Eso generaba una ineficiencia en el compartir la información sobre los procedimientos vigentes y además un uso excesivo de papeles para la gestión. Las herramientas utilizadas en lo presencial ya no podían utilizarse de la misma manera en lo remoto dado que plantean deficiencias, pero no contar ni siquiera con ellas era un problema aún mayor. Por ello, desde la Sección de Atención Integral se instrumentaron nuevos recursos.

Estos cambios potencian los procesos en concordancia con las normativas de la provincia en cuanto a la iniciativa de Modernización del Estado (Ley N° 8836/2000), el gobierno provincial promueve la digitalización de procesos, incorporando las TIC's. Coherentemente con el espíritu de esa legislación, las gestiones que promueven la no dependencia del soporte físico para la despapelización. Y, además, la necesidad de

promover procesos que no requieran el uso de papel, de acuerdo a la Ley Provincial N° 10.618, de Simplificación y Modernización de la Administración Pública, donde se menciona dentro de sus diez principios fundamentales, y en coincidencia con el desarrollo del teletrabajo, a la administración electrónica, gestión a distancia, interoperabilidad e interconectividad y notificación electrónica.

Retomando los aportes de Ubaldi (2020), el pasaje de la presencialidad al teletrabajo de casa central de AProSS se encuadra en las dinámicas que propone el gobierno digital dado que aprovecha las tecnologías para mejorar los servicios que se requieren, procurando una organización cohesiva, colaboración transversal y el uso compartido de los datos.

Control de Gestión

En presencial, tanto en Casa Central como en las delegaciones del interior, era difícil conocer la calidad de atención hacia los afiliados. La misma no estaba estandarizada. Puede pensarse que no todas las consultas se resolvían con los mismos criterios y de la misma manera.

A partir de la implementación del teletrabajo se desarrollan nuevas herramientas de gestión:

1. Correo Unificado de Trabajo

Se creó una dirección de correo con el dominio Integral.Apross@cba.gov.ar. Todos los agentes fueron autorizados para acceder al mismo correo en simultáneo.

También se generó una carpeta con el nombre de cada persona dentro de ese buzón para que el trabajo estuviera organizado. Cada carpeta tenía un identificador de la tarea asignada al agente.

2. Drive especializado para sistematizar información (Procedimiento, Información y Registro de Trabajo).

Los procedimientos debieron ser unificados y adaptados a la nueva modalidad. Era importante explicitarlos a través de un manual de procedimientos para que todos supieran que hacer de una manera clara y que pudieran consultarlo cada vez que quisieran. La tarea requirió recabar la mayor cantidad de información posible sobre las temáticas. Los listados de medicamentos, sus presentaciones en convenio, las vías administrativas, su requisitoria, resoluciones asociadas, etc. Sin duda esto fue lo que más esfuerzo requirió, debido a que implicó mucho tiempo de organización de documentación y su minuciosa transcripción.

El manual dio origen a un archivo en Google Drive especializado que disponga toda la información necesaria para la gestión y conocimiento del trabajo de los agentes, control de resultados y registro de trabajo. Este recurso se confeccionó con el aspecto de una planilla de cálculo para que allí se consignará toda la información sobre los casos que los agentes trabajaban. Esta herramienta puede ser consultada y modificada por todos los agentes al mismo tiempo. También se puede obtener resumen de los antecedentes de las consultas de un afiliado y las respuestas que se le han brindado anteriormente.

También se incorporó un listado de los prestadores médicos que se actualiza de manera regular para que pueda ser consultado por los agentes. Esto generó la independencia del programa de acceso presencial S400.

3. Foros de Consulta

Como recurso de apoyo, y con el objetivo de unificar la modalidad de trabajo, se armaron grupos de WhatsApp con una temática circunscrita a los lineamientos planteados. La especificidad de las temáticas redujo la dispersión de las consultas, y por ende mejoró el tiempo de respuesta. Este también fue el espacio donde se manifestaban nuevas necesidades de información. Fue un importante recurso de retroalimentación en el desarrollo de las herramientas.

4. Archivo Digital

Anteriormente se procesaba documentación física y esta quedaba archivada físicamente en archivos de AProSS Casa Central. Los mismos eran difíciles de recuperar por problemas de organización. El volumen de estos hacía que no se pudiera recuperar más allá de 1 año hacia atrás. Los correos electrónicos presentaron una oportunidad inédita, el fácil acceso de la documentación enviada por el afiliado al igual que la descripción de su necesidad y comentarios. Estos dos aspectos transformaron este recurso virtuoso para la gestión de las solicitudes a procesar y/o recuperar.

El archivo digital también se presentó como una solución al contexto de teletrabajo dado que permitía optimizar espacios en los buzones de mensajería y además sistematizar archivos desde las solicitudes por cada afiliado generando, en cierto modo un sistema de historial por afiliado. Además, se generó un sistema de resguardo de la mensajería en casos de tener que consultar detalladamente los servicios otorgados. La particularidad del archivo es su libre acceso a todo el personal, garantizando la apertura de casos a diferentes personas y turnos en toda la provincia.

Nuevas herramientas para nuevas competencias

Había mucha diversidad en el conocimiento del uso de herramientas informáticas en los agentes puestos a disposición de la Sección de Atención Integral, por lo que se hizo necesario generar instancias de capacitación personalizadas, para desarrollar nuevas tareas en el marco del teletrabajo. Dichas capacitaciones fueron impartidas a través de los encuentros mediante videollamada a los agentes ubicados en distintos puntos de la provincia.

La mayor dificultad partía del desconocimiento de herramientas básicas como navegar en internet, el uso de correo electrónico, uso de Excel, Word y herramientas colaborativas. Se realizaron varios encuentros de capacitación según fueran necesarios y se recomendaron capacitaciones disponibles en el portal de capacitación del gobierno de la provincia de Córdoba. A la par de las competencias digitales, se requirió el desarrollo y apuntalamiento de competencias blandas. Fue primordial inculcar una cultura de trabajo en torno a la Autogestión.

Retomando a Nadia Iris Duran Vila (2020), las competencias relacionadas al manejo de la tecnología son muy importantes en el escenario del Teletrabajo. El combinar la vida laboral en un contexto familiar requiere la autogestión como promotor de la organización personal. Así es que Duran considera que el Teletrabajo, necesita de la autogestión, para efectivizar el logro de resultados laborales.

La experiencia de Teletrabajo demostró que las habilidades pueden desarrollarse o mejorarse, contribuyó a que los agentes asumieron nuevas responsabilidades y su cumplimiento de manera remota. También posibilitó aumentar su independencia, establecer nuevas metas y reforzó la sinergia de los equipos de trabajo.

Por lo señalado, considerando los aportes de Legorburu (2020), cuando enuncia 5 (cinco) habilidades como las requeridas para una transformación digital, se rescata a la Gestión Digital debido a que las herramientas incorporadas posibilitaron desarrollar innovaciones en los procesos del área de Atención Integral al Afiliado, lo que contribuyó a desarrollar un rol renovado en un momento crítico como la pandemia. Recordando la contribución de la Carta Iberoamericana de Administración Pública de Gobierno Electrónico del CLAD sobre *“cómo el 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”* (CLAD 2007).

Finalmente, retomando a Ubaldi (2020), el proceso de teletrabajo se apoya sustancialmente en el gobierno digital dado que aprovecha las tecnologías y los datos digitales para una transformación de los servicios más cohesiva, una colaboración

transversal y un uso compartido de los datos para generar un servicio de atención adaptado al contexto de pandemia.

7. CONCLUSIÓN

De acuerdo al análisis anteriormente realizado, en esta instancia se desarrolla la conclusión del trabajo en la que se consideran el objetivo general y los objetivos específicos como guía para demostrar los hallazgos obtenidos.

El **análisis del proceso de transformación a la modalidad de Teletrabajo** del área de Atención Integral al Afiliado de AProSS, a partir del contexto de Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio con motivo de la pandemia de COVID-19, durante el periodo comprendido entre el 20 de marzo de 2020 hasta el 31 de enero de 2021 muestra que del proceso de transformación a la modalidad de teletrabajo durante el periodo de pandemia ha sido una experiencia de innovación en un tiempo de crisis a nivel mundial, nacional y provincial.

Asimismo, al haber estado al frente de todo el proceso de adaptación a esta nueva modalidad, se observa un balance general positivo de este periodo, ya que se lograron los objetivos de asesoramiento al afiliado, la adaptación de los procesos de la repartición y la gestión del personal del área a cargo.

En cuanto a los aportes teóricos de **la administración pública para comprender y dimensionar el caso de estudio**, la descripción de los enfoques de administración pública permitió distinguir qué características del Modelo de la Nueva Administración Pública (NGP) y del New Public Management (NPM) conviven en la experiencia de Casa Central de AProSS.

Dentro del análisis expuesto, se demuestra como el Teletrabajo es una de las formas en que se expresan los recursos impulsados en la Modernización del Estado. Es por eso que, el caso analizado resulta de interés al comparar los tres modelos de administración como ventajas y problemáticas y fenómenos que los ponen en tensión y vigencia.

Durante el análisis del caso, el pasaje de la presencialidad al teletrabajo mostró rasgos de los tres modelos teóricos explorados. **En un primer momento** en la atención presencial se presenta una potencia del modelo weberiano con tendencias vinculadas a la nueva gestión pública. **En un segundo momento**, en la atención remota, resalta la Nueva Gestión Pública y el Modelo Neo Weberiano atravesado principalmente por el gobierno digital y las tecnologías de gestión. Al comienzo del periodo de pandemia se puso empeño en sostener los procedimientos y formas propias del área en lo presencial. El cambio se veía como un proceso a largo plazo y la estructura institucional no reaccionó a la velocidad requerida para dar soluciones a los agentes y a los afiliados.

Al observar dificultades en los accesos remotos, se incorporaron nuevas herramientas de cara a la no presencialidad. Entendiendo que nadie sabía cuánto duraría la pandemia, fue necesario comenzar a probar otras alternativas. Los cambios mostraron cada vez más posibilidades y esas oportunidades promovieron motivación para continuar, repensar procesos, formas de relaciones entre los agentes, las demás áreas de AProSS y los afiliados.

La pandemia introdujo una oportunidad inédita para la actualización de procesos y herramientas, identificar puntos débiles del modelo weberiano, incorporar flexibilidad del modelo de la Nueva Administración Pública y experimentar prácticas propias del modelo Neoweberiano. De esta forma, el uso de las TIC'S para el acceso a la información, el seguimiento de gestión y la flexibilización en la modalidad del teletrabajo se condice con los lineamientos generales de los enfoques de la nueva Gestión Pública y del modelo Neoweberiano.

Al **caracterizar el proceso de gestión de RRHH ante la nueva modalidad de Teletrabajo**, se expone que durante la pandemia fue testeada la capacidad adaptativa de las instituciones, las áreas, los líderes y todas las personas que trabajan en la administración pública. La puesta a prueba de las capacidades de los agentes ha dado resultados que contribuyen a contemplar al Teletrabajo como una alternativa viable para que los trabajadores del Estado cumplan sus funciones.

El periodo analizado permitió explorar nuevas modalidades de administración del personal mediante la gestión por competencias, el trabajo por objetivos y la flexibilidad de horarios. Las herramientas orientadas al trabajo colaborativo han contribuido a la consolidación de equipos de trabajo que se desempeñan satisfactoriamente. La gestión mediante el teletrabajo permitió el desarrollo de nuevos liderazgos entre los agentes y redefinió al área de atención integral en un periodo de incertidumbre. La experiencia ha contribuido en actualizar conocimientos e integrarlos en un intercambio cotidiano. Las herramientas colaborativas resultaron como ejemplo de nuevas prácticas a continuar desarrollando.

También se logró **describir los principales requerimientos de los afiliados** durante el periodo analizado, ya que como se ha podido comprobar, los afiliados poco a poco fueron incorporando las modalidades no presenciales de atención. Si bien siempre se hizo sentir el desacuerdo por aquellos afiliados que no disponían de dispositivos electrónicos para establecer una comunicación telefónica, la cuarentena estricta ha impulsado a que incorporen los medios no presenciales de atención como forma de gestión y consulta de sus requerimientos.

De manera consecuente, de la presencialidad al teletrabajo se sostuvo **el** criterio de hacer lugar a la necesidad del afiliado y cumplir con el propósito de la existencia de

AProSS. Se dio respuesta y se canalizaron los requerimientos de los afiliados en situaciones de vulnerabilidad y riesgo de vida, facilitando el suministro de insumos y tratamientos, que la administradora provee mediante el espacio de Atención Integral al Afiliado.

Finalmente se describió la forma en que se modificaron las actividades de incumbencia de la sección de Atención Integral al Afiliado de AProSS mediante la Gestión Digital de los procesos de atención, la reestructuración que ello requirió, los nuevos recursos que debieron sumarse y las nuevas competencias que lograron incorporarse.

El pasaje de la presencialidad al teletrabajo, considerando el incremento de agentes a partir de la centralización de las unidades del interior y la atención de todos los afiliados de la provincia, se puede observar que de acuerdo con los registros generados por el espacio de Atención Integral durante el periodo comprendido entre 2017 a 2019, en AProSS Casa Central se atendían en promedio entre 800 y 1000 personas por mes. A rasgos generales, el 70% de las gestiones correspondían a la temática de Medicamentos, un 19% a la temática de Reintegro y un 11% a Plan Materno Infantil. Ver Tablas completas del Anexo. De acuerdo con los datos de los resultados generados por el espacio de Atención Integral al Afiliado durante el periodo comprendido entre el 20 mayo de 2020 al 31 de diciembre de 2021 se respondieron en promedio más de 2500 correos mensuales, en la modalidad de Teletrabajo. Por lo señalado, se muestra un incremento significativo en las consultas recibidas y gestionadas a partir de los cambios en la organización interna en contexto de Teletrabajo¹⁵.

Para cerrar, y recapitulando sobre las **limitaciones del presente trabajo de investigación**, se puede mencionar las siguientes:

* El pensar y traducir en términos académicos este trabajo final requirió de un esfuerzo adicional inicialmente subestimado. Resultó laborioso tomar distancia y ampliar el análisis, darle la minuciosidad de las herramientas ofrecidas por la especialización.

* Del mismo modo, transitar por el periodo de pandemia a la par de estar cursando el posgrado, sin dudas resultó en un valioso aporte a la formación profesional de inmediata aplicación empírica con errores capitalizados en la presente redacción.

* Para concluir, al elegir el tema de investigación. Condicionado por el entorno laboral, hubo que lidiar y elaborar muchos sesgos para que el presente trabajo se

¹⁵ Ver Tablas completas del Anexo.

enmarcara en los términos de la coherencia interna esperada. El estudio de la experiencia vivida, reunir un marco teórico sólido sobre un fenómeno por el que aún se está transitando, fijar objetivos que no fueron esquivos y servirse de una metodología acorde.

8. BIBLIOGRAFÍA

Archivos de la Dictaduras de América Latina. Archiveros sin Fronteras Internacional. (2011). Sindicato de Empleados Públicos de Córdoba.

Recuperado: <http://asf-adl.org/en/content/sindicato-de-empleados-p%C3%BAblicos-de-c%C3%B3rdoba>

Alvez, Juan Manuel y Schmall, Julieta. Trabajo Final para la materia Estado y Gestión Pública. Diplomado en Gestión Pública UCC. 2018.

Afiliados reciben detalles del nuevo Ipam. Diario La Voz del Interior. Edición del 04/09/2000. Recuperado de: http://buscador.lavoz.com.ar/intervoz/2000/09/04/sociedad_n02.htm

Web AProSS (2022). Institucional. Acerca de AProSS.

Recuperado de: <https://www.apross.gov.ar/institucional/#:~:text=Acerca%20de%20Apross,-Apross%20es%20la&text=Con%20una%20comunidad%20de%20m%C3%A1s,propio%3A%20el%20Hospital%20Ra%C3%BAI%20Ferreyra>.

CIPPEC. (2020). *La transformación digital en la Administración Pública*. Editorial Cibernos. Recuperado de <https://www.grupocibernos.com/blog/la-transformacion-digital-en-la-administracion-publica>

CEPAL (2020). *Las oportunidades de La digitalización en América latina Frente al covid-19*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45360/4/OportDigitalizaCovid-19_es.pdf

Ubaldi, Barbara. Adenauer, Konrad. (2020). Capítulo 6. La transformación digital de los gobiernos: lecciones de distintas partes del mundo. *Desafíos de la administración pública en el contexto de la revolución 4.0*. Editorial Konrad Adenauer Stiftung.

Recuperado de
https://www.kas.de/documents/287460/4262432/desafios_revolucion_4_0.pdf/0cc442c0-6cd4-0001-e06b-49b49a5aef9f?t=1606307938059

Martelli, Eduardo. Adenauer, Konrad. (2020). Capítulo 7. Aprendizajes y recomendaciones para una efectiva transformación digital. *Desafíos de la administración pública en el contexto de la revolución 4.0*. Editorial Konrad Adenauer Stiftung. Recuperado de

https://www.kas.de/documents/287460/4262432/desafios_revolucion_4_0.pdf/0cc442c0-6cd4-0001-e06b-49b49a5aef9f?t=1606307938059

Legorburu, Pablo. Adenauer, Konrad. (2020). Capítulo 9. La gestión de los recursos humanos ante la transformación digital. Experiencia en la administración pública nacional de la Argentina. *Desafíos de la administración pública en el contexto de la revolución 4.0*. Editorial Konrad Adenauer Stiftung. Recuperado de https://www.kas.de/documents/287460/4262432/desafios_revolucion_4_0.pdf/0cc442c0-6cd4-0001-e06b-49b49a5aef9f?t=1606307938059

Centro de e-Learning (2021). *Nuevos desafíos para la gestión pública*. Centro de e-Learning. Recuperado de <https://blog.centrodeelearning.com/2021/07/16/desafios-de-gestion-publica/>

BID (2021). *Transformación Digital y Empleo Público. El futuro del trabajo del gobierno*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Transformacion-digital-y-empleo-publico-El-futuro-del-trabajo-del-gobierno.pdf>

Observatorio CAF del Ecosistema Digital. (2020). *El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del COVID-19*. Observatorio CAF del Ecosistema Digital. Abril de 2020. Recuperado de https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1540/El_estado_de_la_digitalizacion_de_America_Latina_frente_a_la_pandemia_del_COVID-19.pdf

Ruocco Fabián. Edición N° 7595 (2021). *Ahora la pandemia exige acelerar la transformación digital del sector público*. Ámbito. Recuperado de <https://www.ambito.com/opiniones/digital/ahora-la-pandemia-exige-acelerar-la-transformacion-del-sector-publico-n5195165>

Diéguez Gonzalo. (2021). *La pandemia del COVID 19: Cuatro reflexiones en torno al rol del Estado y las capacidades de gestión pública*. Recuperado de <https://www.cippecc.org/textual/la-pandemia-del-covid-19-cuatro-reflexiones-en-torno-al-rol-del-estado-y-las-capacidades-de-gestion-publica/>

Oszlak Oscar. (2013). *La gestión pública post-ngp en América Latina: balance y desafíos pendientes. Jornada inaugural en la IX Conferencia de la INPAE: "Enseñanza y Pedagogía de la Gestión de Políticas Públicas: Desafíos y Actualidad para un Nuevo Servicio Público"*. Mayo 2013, Santiago, Chile.

Gobierno Digital Vs. Gobierno Abierto. Acción Colectiva. (2020). Recuperado: <http://www.accioncolectiva.net/contentFront/publicaciones-1/gobierno-digital-vs.-gobierno-abierto--57.html>

Maldonado Leal, Barbera Alvarado y Ramírez Barbera (2020). *Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoamérica. Volumen IX (pp.193-207)*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/347101131_Formacion_por_competencias_e_n_el_contexto_provocado_por_la_pandemia_del_Covid-19

HV Consulting Group. 8 consejos para una autogestión efectiva (2016). Human Vision, Human Leadership. Consultores Especializados. Recuperado de: <https://www.humanvisioncg.com/single-post/2016/10/24/8-consejos-para-una-autogesti%C3%B3n-efectiva>

R. Ferrer. Pandemia por COVID-19: el mayor reto de la historia del intensivismo. (Julio 2020). Medicina Intensiva.

Recuperado de: <https://pdf.sciencedirectassets.com/280679/1-s2.0-S2173572720X00075/1-s2.0-S2173572720301272/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEHEaCXVzLWVhc3QtMSJGMEQCI4V4nby7nncMOP6m%2B>

Boletín Oficial de la República Argentina. 2021. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/242073/20210319#:~:text=Resoluci%C3%B3n%20142%2F2021,->

RESOL%2D2021%2D142&text=Que%20mediante%20la%20Ley%20N%C2%BA,y%20particulares%20caracter%C3%ADsticas%2C%20lo%20permitan.

Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba. 2020. Recuperado de: https://boletinoficial.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2020/03/1_Secc_260320.pdf

¿Cómo hacer un Análisis GAP o Análisis de brechas? (2020). Asesorias.com. Recuperado de: <https://asesorias.com/empresas/modelos-plantillas/analisis-gap/>

Garabedian, Marcelo. "El Estado moderno. Breve recorrido por su desarrollo teórico" (2020). Recuperado de: <https://perio.unlp.edu.ar/catedras/cdac/wp-content/uploads/sites/96/2020/03/T-Garabedi%C3%A1n-El-Estado-moderno.pdf>

Crisconio, M. y Solano, M. (2020). Capacidades estatales y competencias laborales para una nueva normalidad: apuntes para un debate preliminar. En D. Pando (Ed.), *La Administración Pública en tiempos disruptivos* (pp. 139-145). Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública. Recuperado de: <https://clad.org/2021/05/19/autor-mauro-solano/capacidades-estatales-y-competencias-laborales-para-una-nueva-normalidad-apuntes-para-un-debate-preliminar/>

Obras Sociales. Infoleg: Información Legislativa. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/110000-114999/114909/texact.htm#:~:text=La%20Ley%20N%C2%B0%2018.610%20estructur%C3%B3%20un%20r%C3%A9gimen%20de%20obras,beneficiarios%20y%20de%20los%20empleadores.>

Comercio y Justicia. AProSS: a partir del 1 de noviembre afiliados elegirán prestador libremente. Publicación del 04 de junio de 2008. Recuperado de: <https://comercioyjusticia.info/informacion-general/apross-a-partir-del-1-de-noviembre-afiliados-elegiran-prestador-libremente/>

Ley N°9277. Creación De La Administración Provincial Del Seguro De Salud (AProSS). Recuperado de: <https://www.apross.gov.ar/wp-content/uploads/2022/04/Ley-Apross-9277.pdf>

Organización Mundial de la Salud (OIT). El Teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica (2020). Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Diez, Manuel Marías (1977). Manual de Derecho Administrativo. Buenos Aires: Plus Ultra. Recuperado de: <https://franjamoradaderecho.com.ar/biblioteca/abogacia/5/ADMINISTRATIVO/Manual-de-D-Admin-Manuel-Maria-Diez-T-I.pdf>

Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de La Plata. (2007). Recuperado de: <https://catedra.ing.unlp.edu.ar/electrotecnia/sispot/Libros%202007/libros/dee/loscalzo/1-serpub.htm>

Andrea López. La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual. (2002). INAP (Instituto Nacional de la Administración Pública). Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado. Documento Nro 68). Recuperado de: <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/INAPngpfinal.pdf>

Duran Vila, Nadia Iris. El Teletrabajo y la conciliación con el entorno de convivencia familiar durante la Pandemia COVID-19. (2020). Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2223-30322020000300009&script=sci_arttext

Martinez Vilchis José. Universidad Autónoma del Estado de México. (1999). Elementos para el Debate sobre las Ventajas y Desventajas del New Public Management o Gerencia Pública. Recuperado de: <https://convergencia.uaemex.mx/article/view/1879/1431>

Larrouqué Damien. Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 70, pp. 7-30, 2018. Observatorio Político de América Latina y del Caribe, Chile. Qué se entiende por “Estado neoweberiano”?... Aportes para el debate teórico en perspectiva latinoamericana. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/3575/357559200001/html/>

Petrella Carlos. Análisis de la Teoría Burocrática. Aportes para la comprensión del modelo burocrático.(2007). Contribución para la Revista Electrónica de la Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Católica del Uruguay. Recuperado de: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56484582/Analisisdelateoriaburocratica-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1663708730&Signature=Es4wuaRsHR52UzoR198eo8U0s8ih8NgWrOH5ZJZbHvFC1EMI3OYYYGWcK4JUR1AG-EApUGawNAP0Z3No~uquQfl9VsCQ3pelt0ZmSwAS23eqT2KnxNJSUJPIiUvQ~H4VP004tROcCENOVHfJynrBI2VSKJyyT~0LV2HnJkun1-e5DH246eVJpgO-Fg4c2r8mb7zxE4j5wCnp1JxJVM1~vDeXPonSQvsfdoG8loeAFz-7TE34KqEzXQdQ2hZhIQcyJAhCGCMpllqesglzVzw6kNhjNrJspQcuGJL~3LHwuzObqsT8tcFKyYAHUCIO6-skTXwX1QgKA7I97yV8wYww &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA>

Roseth Benjamin, Reyes Angela y Santiso Carlos. El fin del tramite eterno. Ciudadanos, burocracia y gobierno digital. Banco Iberoamericano de Desarrollo (BID). 2018. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/es/el-fin-del-tramite-eterno-ciudadanos-burocracia-y-gobierno-digital>

Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto. Aprobada por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Bogotá, Colombia, 7 y 8 de julio de 2016. Recuperado de: http://www.modernizacion.misiones.gov.ar/documents/353682/393864/CIGA_2016.pdf/#:~:text=La%20Carta%20Iberoamericana%20de%20Gobierno,gobierno%20en%20el%20contexto%20Iberoamericano.

Gómez-Rada, Carlos Alberto. LIDERAZGO: CONCEPTOS, TEORIAS Y HALLAZGOS RELEVANTES. Recuperado el 01 de agosto de 2022. de Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, Vol.2 No.2, 61-77. Extraído de: <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>

García Dousat, Yordano. ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? Ciencias Holguín. Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba. Holguín, Cuba. Año XV, abril-junio. 2009. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181517990005.pdf>

Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). 2007. Recuperado de: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Electronico.pdf>

Trabajo Remoto: análisis y desafíos dentro de la administración pública. INAP. Secretaria de Gestión y Empleo Público. 2021. pp 15. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cuinap_55_0.pdf

9. ANEXO

TABLAS DE RESULTADOS: Afluencia y Temáticas.

Observación: Se hace equivalente la atención presencial, al igual que la atención no presencial vía correo electrónico, a los fines de control de resultados del presente trabajo.

Cuadro N° 6

	Afluencia y Atención Presencial de Afiliados en AProSS Casa Central			
Período	2016	2017	2018	2019
Promedio Mensual	827	817	889	1.608
Total Anual	9.928	9.812	10.676	19.303

Cuadro N° 7

Temáticas: Cantidades y Porcentajes Procesados por Atención Integral al Afiliado												
	2016		2017		2018		2019		2020*		2021	
	Cantidad	Porcentaje										
Medicamentos	7.056	71%	6.954	70.87%	7.482	70.1%	13.517	70%	15.998	55%	16.713	55.12%
Facturación Hogarizados/Celiacos	1.864	18.78%	1.872	19.08%	2.132	19.97%	3.834	19.86%	2.315	7.97%	2.398	7.91%
Plan Materno Infantil	1.008	10.15%	986	10%	1.062	9.95%	1.952	10.11%	3.468	11.93%	3.632	11.98%
Prestaciones Médicas	-	-	-	-	-	-	-	-	7.277	25.04%	7.577	24.99%
Total	9.928		9.812		10.676		19.303		29.058		30.320	

*A partir de Abril de este año se incorporó la modalidad de Teletrabajo. ** A partir de 08/06 se incorpora el asesoramiento por Prestaciones Médicas.