

Cáceres, Ivana

**Transformación digital en el
Ministerio de Desarrollo
Social de la Provincia de
Córdoba: competencias
digitales del personal para
una mejor gestión**

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

Directora: Conrero, Sofía

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.](#)



**TRABAJO FINAL INTEGRADOR DE
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES PÚBLICAS**

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL DE LA
PROVINCIA DE CÓRDOBA: COMPETENCIAS DIGITALES DEL PERSONAL PARA UNA
MEJOR GESTIÓN**

Alumna: Ivana Cáceres

Directora: Sofía Conrero

RESUMEN

La transformación digital está teniendo un impacto significativo en el futuro del trabajo dentro del gobierno, condicionando las prácticas laborales existentes. La introducción de nuevas tecnologías implica la necesidad de aprender nuevas herramientas, funciones y formas de trabajar. La gestión de los recursos humanos se enfrenta al reto de desarrollar estrategias que permitan atraer y retener talento digital, así como capacitar a los/as empleados/as públicos para desarrollar nuevas habilidades y competencias.

Por lo tanto, el objetivo general del presente trabajo se enfoca dentro de las políticas de la gestión de las personas y la gestión digital. Para cumplir tal fin, se han analizado variables como competencias, conocimientos, nuevas tecnologías y capacitación. De esta manera, se ha llevado a cabo una encuesta a una muestra de empleados/as para obtener percepciones sobre las nuevas tecnologías, competencias y capacitaciones. Después de analizar los datos, se ha determinado el grado de conocimiento de las nuevas tecnologías, las capacitaciones requeridas y las competencias que se deben desarrollar y/ o fortalecer.

Finalmente, con los resultados obtenidos, se han desarrollado propuestas de acción para mejorar la gestión de los recursos humanos del Ministerio de Desarrollo Social. Para lo cual se integró los beneficios que produce la transformación digital con el compromiso de adaptación de los/as empleados/as.

Palabras claves: Transformación digital-empleo público-gestión de las personas-competencias-nuevas tecnologías.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO Y METODOLOGÍA DE TRABAJO	2
1.1 Descripción del Contexto Actual	2
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Justificación	4
1.4 Objetivos.....	5
1.4.1 Objetivo General.....	5
1.4.2 Objetivos específicos	5
1.5 Hipótesis	5
1.6 Metodología de Investigación	6
1.6.1 Diseño de la Investigación	6
1.6.2 Población Hipotética o Potencial	6
1.6.3 Muestra.....	6
1.6.4 Técnicas de recolección y Procedimiento	6
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL	8
2.1. Transformación digital	8
2.1.1 Gobierno Digital en la provincia de Córdoba.....	11
2.2 Nuevas tecnologías.....	14
2.3 Transformación digital y empleo público	17
2.3.1 Gestión de las personas en la transformación digital.....	17
2.3.2 Transformación digital y nuevas formas de trabajar	20
3.1 Competencias.....	24
3.1.1 Competencias Laborales	24
3.1.2 Clasificación de Competencias	27
3.1.3 Competencias Digitales.....	29
3.1.4 Competencias de los empleados y las empleadas del Ministerio de Desarrollo Social	35
4.1 Capacitación.....	38
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE DATOS	40

CAPÍTULO IV: RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	56
4.1 Propuestas de mejoras	56
4.2 Conclusiones	59
BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXOS	65

ÍNDICE DE TABLAS

Figura 1. Dimensiones del índice de Gobierno Digital	9
Figura 2. Cuadro resumen mejora pública del gobierno de Córdoba, año 2021.....	13
Figura 3. Nuevas tecnologías desarrolladas por el gobierno de Córdoba.....	17
Figura 4. Clasificación de competencias laborales según la Guía Referencial Iberoamericana (CLAD).....	28
Figura 5. Clasificación de competencias laborales del sector público ONEP (2020)	29
Figura 6. Competencias laborales en el Ministerio de Desarrollo Social a analizar teniendo en cuenta los criterios mencionados para su selección	38
Figura 7. Edad	40
Figura 8. Nivel jerárquico	41
Figura 9. Antigüedad	41
Figura 10. Percepción sobre nuevas tecnologías.....	42
Figura 11. Uso de las herramientas tecnológicas.....	43
Figura 13. Otras herramientas necesarias para aplicar en las tareas diarias.....	45
Figura 14. Grado de capacitación	47
Figura 15. Capacitaciones requeridas	48
Figura 17. Comunicación	50
Figura 18. Uso de las tecnologías.....	51
Figura 19. Trabajo en equipo	51
Figura 20. Gestión digital	52
Figura 21. Gestión del cambio	53

Figura 22. Innovación	53
Figura 23. Liderazgo efectivo	54
Figura 24. Resolución de problemas	54

INTRODUCCIÓN

La transformación digital se presenta como una oportunidad para mejorar el funcionamiento y calidad de los servicios públicos. En consecuencia, son los recursos humanos los que llevarán a cabo la transformación digital. Para ello el personal deberá contar con nuevas habilidades y competencias que la era digital requiere. Esto conduce a que las nuevas políticas en la gestión de las personas deban estar alineadas con las políticas de modernización.

En este estudio abordaremos la transformación digital de la administración pública provincial sobre la fuerza laboral. En este contexto, el Ministerio de Desarrollo Social de la provincia de Córdoba (MDS) está transitando y adaptándose a los avances que producen las nuevas tecnologías. Por ello, desde la óptica de los recursos humanos, se propone analizar cuáles son las competencias de los/as empleados/as que deberán tener para acompañar tales procesos.

Con este propósito, en primer lugar, se revisa la literatura y se describe sobre las competencias digitales que deben poseer los/as empleados/as para enfrentar la administración digital. En segundo lugar, se realiza una encuesta hacia los/as empleados/as del ministerio recabando información sobre la autoeficacia tecnológica, conocimientos de las nuevas tecnologías, capacitaciones adquiridas y requeridas y un autodiagnóstico sobre percepción de competencias.

Finalizando, el presente documento se estructura de la siguiente manera: en el primer capítulo, como contexto de la investigación, se delimita el problema, los objetivos, hipótesis y se define la metodología de investigación. En el segundo capítulo, se construye el marco conceptual. En el tercer capítulo, se realiza el análisis de los datos. Por último, en el cuarto capítulo, se presentan recomendaciones o líneas de mejora para los recursos humanos y conclusiones.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO Y METODOLOGÍA DE TRABAJO

1.1 Descripción del Contexto Actual

Durante los últimos 20 años en América Latina se han realizado consensos sobre innovaciones, surgiendo sucesivos documentos estratégicos como Cartas Iberoamericanas promovidas por el Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo (CLAD). Así, “la agenda de innovaciones prioritarias para nuestras administraciones subraya las metas de la profesionalización y democratización de la gestión pública, la capitalización estratégica de las nuevas tecnologías, la gestión para resultados orientados al desarrollo, los mecanismos para desarrollar la gobernanza y la participación ciudadana. Ninguna de ellas podrá implementarse con efectividad sostenida si carecemos de estrategias calculadas para la gestión del talento de nuestras administraciones públicas” (Guía referencial Iberoamericana de Competencias laborales en el sector público, 2016, p. 61).

Según los estudios realizados por el BID en América Latina (2003-2014) para que se avance en la profesionalización “se hace necesario instalar en el sistema público y en las organizaciones que lo integran prácticas avanzadas de RR.HH., como la gestión por competencias, la evaluación del desempeño, la compensación variable, y la promoción horizontal, entre otras. También obliga a introducir la movilidad en la carrera o pautas flexibles y compatibles con las garantías meritocráticas en la misma relación de empleo” (Cortázar, Sanginés y Lafuente en BID 2014, p. 71).

Para ello es imprescindible que la Dirección de Recursos Humanos planifique y ejecute estrategias, entendiéndose por tal: “un conjunto de prioridades o finalidades básicas que orientan las políticas y prácticas de gestión de Recursos Humanos, para ponerlas al servicio de la estrategia organizativa” (Longo, 2002, p.16).

En este marco, en el gobierno de la provincia de Córdoba, las políticas de Recursos Humanos están centralizadas en la Secretaría General de la Gobernación, donde se diseña, planifica, y evalúa la aplicación de políticas públicas de recursos humanos. En cuanto al desarrollo laboral de los empleados se implementa un plan anual de capacitaciones, evaluaciones de desempeño y convocatorias internas entre otras.

Por otra parte, a través de la ley de modernización N° 10618 (2019) se han incorporado a la administración pública provincial, las tecnologías de la información y comunicación (TIC's), lo cual ha llevado a abordar nuevos desafíos. Uno de ellos, es el rol que el personal debe realizar para acompañar estos cambios, lo cual lleva a que se gestione el talento humano de manera integral acorde al cumplimiento de los fines organizacionales (Longo, 2002).

Ahora bien, examinando los actuales paradigmas de Nueva Gestión Pública y Gobernanza, que se plantean en un contexto moderno y dinámico, con avances en materia de tecnología (TIC's) y actores con capacidades que exigen de un mejor Estado, se requieren de funcionarios (tecnócratas) con capacidad para conducir la gestión del gobierno hacia la creación de valor a través de equipos de trabajo eficientes y competentes. En otras palabras, Oscar Oszlak (2020) destaca:

“La gestión pública en el futuro dependería de la identificación de mecanismos para incrementar las capacidades personales de equipos trabajando en red y atravesando sectores, para mejorar el desempeño y la prestación de servicios, contando con asistentes digitales y máquinas capaces de aprender para amplificar las fortalezas de los equipos, mitigar déficits de capacidad e incrementar la eficacia.” (p.106)

En este sentido en el empleo público, sólo aquellas mediaciones auténticamente creadoras de valor podrán subsistir (Longo, 2019, p.68). Los nuevos escenarios generados por los avances tecnológicos implican tener empleados/as de calidad, con competencias y habilidades acorde al contexto. Además, se debe redefinir las tareas, funciones y actividades diarias modificadas por la tecnología. Dicho de otro modo, “un nuevo concepto de puesto en el que se plasme claramente aquello que realmente debe realizar la persona que lo ocupe, pero con un nivel de detalle (especialización) y actualización (flexibilidad) acorde con los objetivos y evolución de la política pública o servicio público al que se vincula” (Carles Ramió y Miquel Salvador, 2018, p. 118).

1.2 Planteamiento del problema

En base a lo expresado en párrafos precedentes, surge en el Ministerio de Desarrollo Social, la inminente aplicación de una administración pública provincial digital. Así pues, se observa una deficiencia en la utilización de herramientas tecnológicas tales como: expedientes electrónicos, multinota o e-trámites, rendiciones digitales, entre otros. Desde el Tribunal de Cuentas de la provincia de Córdoba se han propuesto guías para la implementación de expedientes digitales, aún con leve grado de aplicación. Diversos autores coinciden que para el desarrollo efectivo de estos procesos es ineludible que exista personal profesional y formado de acuerdo a las nuevas exigencias, como así también de liderazgos que permitan acompañar con éxitos estos cambios (Longo, 2019; Iacoviello y Pulido, 2020).

En consecuencia, y siguiendo los lineamientos de la profesionalización y calidad de la función pública, nos conduce a analizar dentro de la jurisdicción del Ministerio de Desarrollo Social de la provincia de Córdoba: ¿cuáles son las competencias laborales del personal del

Ministerio de Desarrollo Social de la provincia de Córdoba necesarias a fin de implementar la administración digital?

El propósito final es abordar la transformación digital desde la gestión de las personas que permitan acompañar los cambios para impulsar la administración digital.

1.3 Justificación

El entorno en que operan las administraciones públicas se encuentra en constante evolución, y por ello, los procesos de modernización y simplificación administrativa que venía implementando la provincia de Córdoba, se debieron acelerarse con el fin de obtener mayor eficiencia con respecto a las demandas de los ciudadanos. Teniendo en cuenta que la administración digital, permite transparentar los procesos, brindar agilidad y prestar mejores servicios, es menester afrontar estos retos desde el interior de las organizaciones, haciendo foco en el talento humano. Con tal propósito, y considerando una estrategia integral en la gestión de las personas (Longo, 2004), es que se propone un abordaje específico sobre las competencias laborales de los/as empleados/as a fin de acompañar tales cambios que se quieren efectuar.

Desde esta perspectiva, el Ministerio de Desarrollo Social del gobierno de la provincia de Córdoba atraviesa una transformación digital en todas sus áreas y tareas, y para ello cuenta con la aplicación de los procesos mediados por la tecnología de información y comunicación (TIC's): e-trámites, expedientes electrónicos, digitalización de documentos, rendiciones digitales y comunicaciones con el ciudadano por diferentes canales digitales, entre otros. Por lo expuesto, es evidente la necesidad de adecuación que los/as empleados/as deben realizar en lo concerniente a sus competencias y nuevos procedimientos.

El trabajo que nos ocupa tiene como objetivo analizar las competencias de los/as empleados/as del Ministerio desde la perspectiva de la gestión digital. Con ello se pretende sugerir acciones de mejora, que faciliten el desarrollo de competencias requeridas para desempeñar eficazmente y brindar un mejor servicio de calidad al ciudadano. En este sentido, es deseable que los resultados obtenidos permitan proporcionar un aporte para la Dirección de Recursos Humanos, entendiendo que los/as empleados/as son el principal recurso con el que cuentan las organizaciones.

Finalmente, es importante destacar que, con la realización de dichas mejoras, se espera lograr un vínculo más eficiente con las demás reparticiones tales como el Ministerio de Finanzas, Secretaria de Capital Humano, Tribunal de Cuentas de la provincia de Córdoba

y otros. Asimismo, es esperable que se produzcan avances en el desarrollo profesional y/o en la carrera de las personas que integran el Ministerio de Desarrollo Social.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizar las competencias laborales del personal del Ministerio de Desarrollo Social, vinculadas con la introducción de nuevas tecnologías, que faciliten el desarrollo de la administración digital.

1.4.2 Objetivos específicos

Oe 1) Caracterizar el personal de acuerdo a su edad, nivel jerárquico, y antigüedad.

Oe 2) Conocer el grado de utilización de las nuevas tecnologías requeridas para desarrollar las tareas en su área de trabajo.

Oe 3) Determinar la percepción de los/as empleados/as sobre sus habilidades y conocimientos sobre nuevas tecnologías.

Oe 4) Detectar las necesidades de capacitación del personal, tanto a nivel de conocimientos como de competencias ante las nuevas tecnologías.

Oe 5) Sugerir acciones de mejora que faciliten el desarrollo de competencias ante la administración digital.

1.5 Hipótesis

Las hipótesis que guían el presente trabajo señalan que:

Hipótesis 1: La administración digital del Ministerio de Desarrollo Social requiere que el personal posea competencias en aprendizaje continuo, trabajo en equipo, comunicación y resolución de problemas para desempeñarse de manera efectiva en el entorno digital.

Hipótesis 2: En la situación actual del Ministerio de Desarrollo Social, es necesario desarrollar competencias prioritarias en gestión digital, gestión del cambio, uso de tecnologías, innovación y liderazgo efectivo para enfrentar los desafíos digitales y lograr una gestión eficaz.

1.6 Metodología de Investigación

1.6.1 Diseño de la Investigación

El presente estudio tiene un diseño no experimental, transversal con alcance descriptivo y adopta un enfoque metodológico cuantitativo.

1.6.2 Población Hipotética o Potencial

La población potencial del mismo son todos los empleados y las empleadas hasta el nivel de conducción del Ministerio de Desarrollo Social según se detalla en párrafo a continuación. Se excluye personal becario, directores generales, funcionarios y contratados con 1 año de antigüedad.

El total de la planta del personal es de 754 empleados/as, debido a la complejidad de las organizaciones públicas y el tiempo para llevar adelante la investigación, se simplificó la recopilación de datos ya que el objeto del presente trabajo es analizar las competencias necesarias ante las nuevas tecnologías para impulsar la transformación digital del Ministerio de Desarrollo Social. Así, se seleccionaron las secretarías donde es inminente la aplicación de las herramientas digitales.

1.6.3 Muestra

Se recurre a un muestreo de conveniencia obtenido de la Subsecretaría de administración y RRHH, Secretaría de Políticas para personas mayores y Secretaria de Políticas Sociales que cumplan las características objeto de estudio. Se seleccionaron 70 empleados/as de manera no aleatoria y por auto elección, representativos para el criterio seleccionado, ya que los sujetos que se auto-proponen cumplen con las características con la población objeto de estudio. De cada secretaría y subsecretaria se seleccionaron al menos un director y jefe, de manera que sea representativa del conjunto del universo.

1.6.4 Técnicas de recolección y Procedimiento

Para el estudio, la recolección de datos se llevó a cabo mediante la técnica de encuesta recurriendo al instrumento de cuestionario online, a partir de la plataforma Google Form. A su vez la encuesta fue anónima y con acceso a las fuentes documentales.

En el mismo se indagó, entre otros, los siguientes aspectos:

- 1) Caracterización del empleado/a: edad, antigüedad y nivel jerárquico.
- 2) Grado de aplicación de nuevas tecnologías en el puesto de trabajo: se realizaron preguntas relacionadas con las diferentes herramientas tecnológicas utilizadas en sus tareas y funciones, determinando el nivel si es inicial, medio o avanzado.
- 3) Percepción sobre las nuevas tecnologías: se tomó la encuesta realizada por el BID año 2019, adaptando al contexto y requerimientos del Ministerio de Desarrollo Social, sobre las habilidades y actitud de las nuevas tecnologías, determinando el nivel si es alto, medio o bajo. Las cuales se respondieron según una escala tipo Likert de 4 puntos, siendo 1 = muy en desacuerdo a 4=muy de acuerdo
- 4) Conocimientos: se realizaron preguntas sobre conocimientos específicos para abordar las nuevas tareas, ordenando los resultados de mayor a menor porcentaje.
- 5) Capacitación: se realizaron preguntas abiertas y cerradas sobre capacitaciones recibidas y/o requeridas. Con respecto a las preguntas abiertas, el procedimiento consiste en encontrar y dar nombre a los patrones generales de respuesta (respuestas similares o comunes), listar esos patrones y después asignar un valor numérico a cada patrón.
- 6) Percepción sobre competencias: de acuerdo a las definiciones de la guía referencial de competencias iberoamericana (CLAD,2016), y del directorio de ONEP (2020) se tomaron los comportamientos que la expresan y permiten comprobar su existencia sobre: aprendizaje continuo, comunicación, uso de las tecnologías, trabajo en equipo, resolución de problemas, gestión digital, gestión del cambio, innovación y liderazgo efectivo. Se determinaron niveles inicial, medio y avanzado. Las cuales se respondieron según una escala tipo Likert de 5 puntos, siendo 1 = nivel bajo y 5= nivel alto.

Luego se codificaron los datos y se analizaron teniendo en cuenta las variables de caracterización mencionadas con el objetivo de satisfacer los objetivos específicos planteados.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

2.1. Transformación digital

La incorporación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en las administraciones públicas han implicado un cambio de paradigma en la gestión pública (Álvaro V. Ramírez Alujas,2012). En un contexto de avances tecnológicos y de entornos disruptivos (Longo,2020) las organizaciones públicas deben enfrentar diferentes retos para adaptarse, fortalecer las instituciones, satisfacer las necesidades sociales y atender las demandas de los ciudadanos.

A sabiendas que los servidores públicos son el mayor activo del Estado, desde el punto de vista del capital humano, la transformación digital implica no solamente incorporar las TIC's en los procesos de la gestión pública sino también incorporar nuevas formas de trabajar, y de pensar en una nueva cultura administrativa (Carles Ramió, et. al.,2020). En esta sección se centra en definir la transformación digital desde un enfoque integral (como gobierno digital) para luego abordarla desde el impacto en el empleo público, que es el trabajo que nos ocupa.

Antes que nada, tomaremos la definición de transformación digital del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que conceptualiza a la transformación digital como:

“El rediseño de la organización y funcionamiento de la administración pública de un país con el aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's). Esta transformación digital busca mejorar la eficiencia, transparencia y seguridad en la prestación de servicios a la ciudadanía; e implica una serie de normas, estructuras institucionales y herramientas nuevas para llevarla a cabo. El objetivo es promover una transformación a nivel país, englobando a todos los sectores del gobierno y a los sectores económicos, la ciudadanía y la academia.” (BID,2020, p 2)

Desde esta perspectiva con enfoque integral, podemos decir que la transformación digital implica: instituciones, normas y tecnologías. Donde las ventajas de la transformación llevan a mejorar la respuesta ante las crecientes exigencias sociales, a mejorar la percepción de la ciudadanía, a aumentar la competitividad y a promover la igualdad (BID,2021).

Miguel A. Porrúa y Edgardo Mosqueira (2021) determinan que la transformación digital requiere un pensamiento estratégico, una visión integral y de largo plazo de lo que se debe lograr, la capacidad de prever y superar barreras importantes relacionadas con una

conectividad deficiente, una gobernanza débil, una falta de talento e infraestructura digitales, y una regulación obsoleta.

Sin embargo, no es suficiente con introducir nuevas tecnologías en los gobiernos, sino que implica un cambio más profundo. Dicho de otro modo, la nueva etapa de madurez de las tecnologías digitales y su uso creciente por parte de los gobiernos está marcando un cambio de paradigma del gobierno electrónico al denominado gobierno digital (OCDE y BID, 2016), como una etapa de transición hacia el gobierno inteligente nutrido por datos. Basándose en las recomendaciones del Consejo de la OCDE (2014), el gobierno digital puede ser definido como:

“El uso de tecnologías digitales, como parte integral de las estrategias de modernización de los gobiernos, para crear valor público. Se basa en un ecosistema de gobierno digital compuesto por actores gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, empresas, asociaciones de ciudadanos e individuos que respaldan la producción y el acceso a datos, servicios y contenido a través de interacciones con el gobierno”. (pág.6)

Asimismo, la OCDE propone un índice de gobierno digital, que mide el progreso de los países hacia un gobierno digital siguiendo seis dimensiones del marco de políticas (OCDE,2019).



Figura 1. Dimensiones del índice de Gobierno Digital

Fuente: Recomendaciones índice de gobierno digital OCDE (2019)

1. Digital por diseño cuando gobierna y aprovecha las tecnologías digitales para repensar y rediseñar los procesos públicos, simplificar los procedimientos y crear nuevos canales de comunicación y participación para sus ciudadanos.
2. Gobierno como plataforma cuando despliega una amplia gama de herramientas, normas y servicios para ayudar a los equipos a centrarse en las necesidades de los usuarios para el diseño y la prestación de servicios públicos.
3. Sector público basado en datos cuando valora los datos como un activo estratégico y establece los mecanismos de gobernanza, acceso, intercambio y reutilización para mejorar la toma de decisiones y la prestación de servicios.
4. Abierto por defecto cuando pone a disposición del público los datos del gobierno y los procesos de formulación de políticas (incluidos los algoritmos), dentro de los límites de la legislación vigente y en equilibrio con el interés nacional y público.
5. Orientado al usuario cuando concede un papel central a las necesidades y la conveniencia de las personas en la configuración de los procesos, servicios y políticas; y al adoptar mecanismos inclusivos que permiten que esto suceda.
6. Proactividad cuando se anticipa a las necesidades de la ciudadanía y es capaz de responder rápidamente a ellas, simplificando la interacción con los usuarios y evitando la necesidad de procesos burocráticos y engorrosos (OCDE, 2019, pág. 2).

De acuerdo a dichas recomendaciones, se debe madurar en cada una de estas dimensiones para pasar de un gobierno electrónico a una transformación digital real. Del mismo modo sirve como un instrumento de política, cuya finalidad es ayudar a los gobiernos a identificar cuáles son los factores determinantes para el diseño y la implementación eficaz de estrategias de gobierno digital (OCDE,2019).Por otra parte, la Carta Iberoamericana (CLAD) define el Gobierno Electrónico como “el uso de las TIC’s 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, p.10).

Sobre la base de todo lo anterior, el uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC’s) en las organizaciones públicas y en el marco de gobierno digital, asociados a la administración electrónica, conlleva a ilustrar procesos de cambio que pretenden tanto mejorar la atención a la ciudadanía, como introducir mejoras internas principalmente en materia de eficacia y eficiencia. Como así también, posibilitar el acceso y la entrega de servicios de calidad y promover la participación y transparencia de la gestión pública en beneficio de la ciudadanía en general.

Finalizando, la transformación digital implica que “las TIC’s son un mecanismo clave para fortalecer la gobernanza pública que puede contribuir a que los gobiernos sean más abiertos, inclusivos, eficaces y eficientes, además de permitir integrar las preferencias de los usuarios en el diseño y la prestación de los servicios públicos. El gobierno digital consiste en ofrecer nuevas formas de valor público y hacer que los servicios y los procedimientos gubernamentales sean de diseño digital por esencia, lo que exige la integración de las TIC’s en la agenda de la reforma del sector público desde su concepción” (OCDE/BID, 2016, pág. 391).

2.1.1 Gobierno Digital en la provincia de Córdoba

El gobierno de la provincia de Córdoba, incorpora en la planificación estratégica de sus políticas públicas, acciones para la mejora continua en los procesos internos de la Administración pública provincial logrando la simplificación y modernización de la administración. En este sentido, desde hace 20 años, se llevan a cabo políticas de transformación digital, a consecuencia de las cuales podemos mencionar los siguientes cambios significativos:

- 1999 Programa de Modernización “Razón del Estado”: Ley N ° 8835/99 Carta del Ciudadano, Ley N° 8836/99 Modernización del Estado
- 2006 Programa Provincial de Gobierno Electrónico
- 2012 Programa Córdoba Cerca Res. 259/12
- 2013 Régimen de Compras y Contrataciones de la APP Ley N° 10155/13, D.R.305/14
- 2014 Plataforma Ciudadano Digital D.R.1280/14
- 2018 Ley 10564/18 Plan Conectividad Córdoba
- 2019 Ley 10618 de Simplificación, Modernización de la Administración DR 750/19 DR 855/19

Como vemos, el proceso de modernización del gobierno de Córdoba fue transitando por varias etapas. Así pues, el avance de la digitalización de la administración pública provincial se enmarca bajo el paradigma de una gobernanza digital, eficaz y eficiente. A tal respecto, en el año 2019 se ejecuta un plan de modernización en todo el gobierno. Como consecuencia se sanciona la Ley Provincial N° 10618 publicada en el Boletín Oficial el 27 de marzo de 2019, la cual, con sus modificaciones, definirán el marco legal para la simplificación y modernización de la administración. De esta manera se permite avanzar en la mejora continua de los procedimientos administrativos. Por consiguiente, el espíritu de la ley busca la simplificación,

modernización y certificación con estándares de calidad para ser aplicados a la administración pública provincial. A su vez, la norma coloca a la Secretaría de Innovación y Modernización o el organismo que la sustituya en sus competencias, de autoridad de aplicación. En tanto, los responsables de cada uno de los organismos, entidades y jurisdicciones, deberán elevar sus necesidades y requerimientos técnicos para la implementación progresiva, a fin de ir incorporando modelos de gestión y herramientas tecnológicas que optimicen el ejercicio de las funciones administrativas, registrales y la digitalización de documentos con mayor sencillez, agilidad, economía y seguridad.

Por otra parte, la normativa establece los principios fundamentales que debe regir la modernización a saber: la administración electrónica, expediente digital, despapelización, identidad digital, firma electrónica, domicilio electrónico, gestión digital, audiencias públicas digitales, interoperatividad e interconectividad.

De esta manera las reglas de actuación de la nueva administración se basan en los lineamientos de un gobierno digital y dispone que “toda la actividad cumplida en ejercicio de la función administrativa se desarrollará mediante las tecnologías de información y comunicaciones (TIC’s), a fin de que las relaciones entre las personas y la administración, como así también entre los órganos y entes que la conforman, sean canalizadas por medios electrónicos o digitales (art. 3, ley 10618).

Como consecuencia de lo antes dicho, a continuación, la figura 2 muestra un resumen referido a la aplicación de las TIC’s en la administración del gobierno de Córdoba del año 2021:

Simplificación y Modernización			
Ciudadano Digital	Digitalización de procesos del Ministerio de Coordinación	Turnero Digital	Expediente Digital
200 servicios digitales publicados en la plataforma (servicios del Gobierno de la Provincia de Córdoba, municipios, comunas y organizaciones que brinden servicios web) 3.101.355 Ciudadanos registrados. 10.330.248 Documentos almacenados digitales en el CIDI.	e-trámite: Digitalización de trámites y procesos de diversas reparticiones. Gestión 100% digital de solicitudes de ayudas económicas por COVID-19. +400.000 Trámites iniciados por e-trámite.	1.930.000 turnos de atención. 335.095 turnos de hisopados. 2.600.000 check in de vacunación en Córdoba Capital. +6.000.000 notificaciones enviadas de turnos de vacunación.	Capacitaciones abiertas para todas las reparticiones de la Administración Pública y generación de material virtual para capacitaciones mediante instructivos y videos. Mesa de ayuda virtual por video llamada para el asesoramiento a usuarios. Mejora de los procesos de trámites que comenzaron a gestionarse internamente por Expediente Digital. 9.000 expedientes digitales gestionados.
Digitalización administrativa			
Archivo Histórico de la Provincia de Córdoba (AHPC)	Digitalización de procesos de Fiscalía de Estado	Boletín Oficial Electrónico (BOE)	Digitalización de procesos de la Dirección General de Registro Civil y de Capacidad de las Personas
Diseño web, creación y alojamiento de documentos para consulta online. +830 solicitudes de acceso a información histórica. 43.000 folios digitalizados y disponibles online.	Tramitación íntegramente electrónica de los expedientes digitales que ingresaron para su control. 1.087 dictámenes protocolizados. Reducción de costos judiciales de remisión de fondos para el pago de condenas a través de la digitalización de los medios de pago. Sistema de Información Integral de la Procuración del Tesoro (SIIPROT) como sistema de gestión integral de causas judiciales de Córdoba. Incremento del ritmo de rendición ante el Tribunal de Cuentas de la Provincia en un procedimiento 100% digitalizado. 1.500 expedientes rendidos.	Automatización de trámite de publicación de edictos para la constitución de S.A. y llamado a asamblea de asociaciones civiles. Mejoras en la herramienta del resguardo de la información al Centro Documental de Gobierno (CDG).	Integración con Oficinas Municipales: implementación de un esquema de coordinación permanente para la adopción de los medios digitales. Implementación de "Mi Registro Civil": nueva plataforma de trámites transversales entre la Dirección General de Registro Civil y las Oficinas de Registro Civil municipales. Área de atención online para el ciudadano
Desarrollos web			
Desarrollos del Ministerio de Ciencia y Tecnología	Mi Aula Web	Exportadores Córdoba	Nuevo Portal de Compras Públicas
Desarrollo de portales web: Córdoba Blockchain Hub, Nodo SmartCITIES, Córdoba 4.0, Chequeo Digital. Relanzamiento de la página web CEPROCOR con buscador online para la visualización de servicios: https://ceprocor.cba.gov.ar/servicios/	Contemplación de todas las funcionalidades necesarias para que un docente pueda interactuar con los estudiantes, complementadas desde el Sistema Gestión Estudiantes. Espacio de interacción e intercambio para docentes y estudiantes sobre distintos tipos de archivos y links, foros, chats individuales y grupales para consultas.	Desde la Agencia Pro Córdoba SEM se busca trabajar en la actualización de la información de las empresas y en la mejora de la página con el fin de promover los productos y servicios de las empresas de la Provincia de Córdoba en los mercados internacionales.	La nueva web de Compras Públicas ofrece información necesaria sobre las diversas gestiones, procedimientos y datos de relevancia gubernamental. El sitio web se adapta a todos los dispositivos electrónicos. 2.230 cuentas contactadas.

Figura 2. Cuadro resumen mejora pública del gobierno de Córdoba, año 2021

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria de Gestión 2021

<https://gestionabierta.cba.gov.ar/index.php/programa/mejora-publica/>

En conclusión, podemos decir que el gobierno de Córdoba, mediante una adaptación constante, está transitando hacia la concreción de un gobierno digital. Además, y siguiendo las recomendaciones de la OCDE, se desprende que, si se presentan niveles mayores de madurez en las seis dimensiones mencionadas, se encontrará, no sólo un grado mayor de eficiencia interna y transparencia, sino también una mejoría en el otorgamiento de servicios, todo lo cual redundará en satisfacción para las expectativas de los ciudadanos.

2.2 Nuevas tecnologías

En los últimos años, las nuevas tecnologías digitales tales como las plataformas de medios sociales, desarrollo de apps o teléfonos inteligentes se han vuelto cada vez más necesarios en la vida cotidiana. Podemos decir que “las tecnologías digitales se refieren a las TIC’s, incluidos internet, las tecnologías y los dispositivos móviles, así como el análisis de datos utilizados para mejorar la generación, la recopilación, el intercambio, la agregación, la combinación, el análisis, el acceso, la capacidad de búsqueda y la presentación de contenido digital, incluso para el desarrollo de servicios y aplicaciones” (OCDE ,2020, p 206).

Su incorporación ha permitido múltiples beneficios para las personas, desde traspasar la distancia gracias a las video llamadas, hasta el pago de productos a través de plataformas virtuales; se debe tener presente que estas acciones, años atrás, eran imposibles de realizar. Esta transformación de lo análogo a lo digital no sólo ha impactado en las personas, sino también en los gobiernos, mejorando la interacción con los ciudadanos. “Las TIC’s revolucionaron las aplicaciones de inteligencia artificial, el machine learning y la interoperabilidad en la gestión pública. Sus avances transformaron el manejo del talento humano, la administración financiera integrada, el gobierno electrónico o las iniciativas de Estado abierto” (Oscar Oszlak,2020, p. 55). De esta manera, y como se mencionó en apartados anteriores, las tecnologías de comunicación y de información aplicadas en las administraciones públicas (e- gobierno), tienen el potencial de hacer al Estado más efectivo, eficiente, inclusivo y transparente (gobierno digital). A su vez, y siguiendo al mismo autor (Oscar Oszlak), las TIC’s han revolucionado la gestión pública y es, tal vez, el área en que mayores avances se han producido en la modernización estatal, sea en la simplificación de trámites, la aceleración de los tiempos de procesamiento de la información o en la prestación de más y mejores servicios (2020, p.51).

Ahora bien, las herramientas digitales se pueden aplicar para promover la gobernanza y ampliar la prestación de servicios públicos y las capacidades de políticas públicas (Veale y Brass, 2019).En este sentido, “las tecnologías digitales le permiten a la población nuevas formas de participación, lo que supone un giro desde planteamientos centrados en la ciudadanía, en los que el gobierno es quien prevé las necesidades de ciudadanos y empresas, hacia otros directamente impulsados por la ciudadanía, en los que tanto ciudadanos como empresas identifican sus necesidades y responden a ellas en colaboración con la administración” (OCDE, 2014,p 206). En suma, las tecnologías cambian la forma de operar, convierten a una administración más ágil, transparente y eficiente, como así también favorecen la participación de la ciudadanía, logrando que los servicios públicos sean más inclusivos.

Asimismo, debemos tener en cuenta que los avances de la transformación digital se encuentran actualmente en la denominada cuarta revolución industrial o revolución 4.0 (Schwab,2016) donde está cambiando radicalmente la forma en que las personas se conectan con las instituciones públicas y privadas. Así Pereira et al. (2020), citado por Trujillo Sáez (2021, p.55), destacan que en este momento los cuatro pilares tecnológicos de la transformación digital son la computación en la nube, la tecnología móvil, la tecnología social y la analítica de datos. Schwab, en el foro Económico Mundial (2016) selecciona unas series de tecnologías que impulsarán la cuarta revolución: vehículos autónomos, impresión 3D, robótica avanzada, nuevos materiales, internet de las cosas (I o T, por sus siglas en inglés), blockchain, la inteligencia artificial, la realidad aumentada y virtual, los sistemas cognitivos y la seguridad de última generación.

Por su parte, de acuerdo a Mckinsey (2014) menciona tecnologías disruptivas tales como: Internet móvil, trabajo relacionado a la automatización del conocimiento, internet de las cosas, tecnología en la nube, robótica avanzada, vehículos autónomos o cuasi-autónomos, genómica de próxima generación, almacenamiento de energía, impresiones 3D, materiales avanzados, exploración y recuperación avanzada de petróleo y gas, energías renovables.

En otro orden de ideas, se debe tener en cuenta que los gobiernos deben tener presente la brecha digital (CAF,2021) al implementar las nuevas tecnologías, pues representa una preocupación para la sociedad actual, ya que limita el acceso y uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC´s) por parte de algunos ciudadanos/as. Estas limitaciones pueden tener un impacto directo en la efectividad de las políticas públicas, ya que las TIC´s son herramientas clave para la participación ciudadana, el acceso a servicios y recursos, y el desarrollo económico y social. Por lo tanto, es importante abordar esta brecha digital y buscar soluciones para garantizar un acceso equitativo y una capacitación adecuada en el uso de las TIC´s para todos los ciudadanos/as.

Para finalizar y en este contexto como se describió en el apartado anterior, el gobierno de Córdoba lleva más de 20 años en impulsar la transformación digital, aplicando paulatinamente procesos de simplificación y modernización. Así surgieron nuevas tecnologías, nuevas herramientas, nuevas metodologías de trabajo para aplicar en los procedimientos administrativos, permitiendo una interacción más rápida y eficaz entre la ciudadanía y la administración.

Brevemente y para los efectos de este trabajo, se describen los principales conceptos (nuevas tecnologías) implementadas para la administración pública provincial:

NUEVAS TECNOLOGÍAS	
	<p>ART 2º DR 855/19: Créase la Plataforma de Servicios "Ciudadano Digital" del Gobierno de la Provincia de Córdoba con el objeto de centralizar y facilitar a los ciudadanos el acceso a los servicios digitales que brinda el Estado Provincial, comprendiendo la misma la Identidad Digital, el Portal Web, el Sitio Institucional, la Gestión de Comunicaciones, Documentación Digitalizada, la Gestión de Cuenta y Administrador de Relaciones y/o cualquier otro componente que se incorpore a futuro, conforme a los términos establecidos en los "Documentos Técnicos y Condiciones de Uso" que la Autoridad de Aplicación publicará en la Plataforma".</p> <p>La funcionalidad central es autenticar usuarios y autorizar el acceso a los diferentes aplicativos de la administración pública. (DR 1280/14)</p>
	<p>Es una evolución de la plataforma Ciudadano Digital que permite la realización de consultas, trámites y reclamos 100 % online y en un solo lugar. Es una herramienta digital que aprovecha el uso de la tecnología y la interoperabilidad para brindarle al ciudadano la posibilidad de acceder a más de 200 trámites digitales, que habitualmente se realizan de forma presencial en las diferentes reparticiones provinciales. E-trámite impulsa la transformación digital de las mesas de entrada de la Provincia, que ahora están disponibles para la recepción de solicitudes las 24 horas y de manera virtual.</p>
	<p>El Formulario Único de Postulantes (FUP) es una herramienta digital que posibilita a los ciudadanos inscribirse a programas del Gobierno de Córdoba. Accediendo a FUP a través del Ciudadano Digital, las personas pueden registrarse sin necesidad de asistir a una repartición pública. Permite llevar un registro sistematizado y seguro de las inscripciones. Cabe destacar que dicha herramienta digital que comprende a todos los ministerios y reparticiones, brinda sistematización, trazabilidad y orden al registro de la información, generando bases únicas y de calidad para la gestión provincial.</p>
 <p>Identidad digital y Firma electrónica</p>	<p>Art 5 ley 10618 Toda persona que se presente y actúe ante la Administración, como así también los agentes y funcionarios públicos que resulten competentes para intervenir en cada caso, deben tener registrada su identidad digital a través de la plataforma "Ciudadano Digital" o los mecanismos y herramientas tecnológicas que disponga la reglamentación. Dichas herramientas deben garantizar la identificación del autor de la actuación y asegurar que los contenidos no sean modificados. La utilización de las herramientas de identidad digital es personalísima e intransferible. Los documentos que requieran la firma de su emisor deben ser suscriptos con firma electrónica o digital –según lo establezca la reglamentación- y tienen idéntica eficacia jurídica y valor probatorio que sus equivalentes en soporte papel o cualquier otro soporte que se utilice desde la entrada en vigencia de la presente Ley. Es procedimiento seguro y confiable que permite firmar documentos electrónicos con la misma validez y eficacia que la firma realizada de puño y letra. Se utilizan certificados digitales según los estándares de la Secretaría de Modernización Administrativa de la Nación Argentina. El certificado de firma digital puede realizarse por hardware o de forma remota ante la Secretaria Gral. de Gobernación de la pcia de Córdoba.</p> <p>Art 5 Ley 25506 Se entiende por firma electrónica al conjunto de datos electrónicos integrados, ligados o asociados de manera lógica a otros datos electrónicos, utilizados por el signatario como su medio de identificación, que carezca de alguno de los requisitos legales para ser considerada firma digital. En caso de ser desconocida la firma electrónica, corresponde a quien la invoca acreditar su validez.</p>
	<p>Enmarcado en las opciones que brinda la plataforma Ciudadano Digital, el Turnero permite agilizar varios trámites presenciales: desde agendar el día y hora de la cita, y realizar el pago de aranceles, hasta completar la documentación respaldatoria que se exige en cada caso.</p>
	<p>Art 4 ley 10618 Expediente digital. Despapelización. La Administración eliminará de manera definitiva al papel como soporte de los expedientes y demás actuaciones, debiendo toda la actividad cumplida en ejercicio de la función administrativa desenvolverse íntegramente a través de medios digitales electrónicos, en la forma y de acuerdo a los plazos que establezca la reglamentación.</p> <p>Expediente electrónico (eExp): Es un documento xml que contiene un índice que identifica y ordena los documentos electrónicos que conforman el expediente administrativo. Integra un índice de documentos, metadatos y firmas del expediente. DR 855/19 Documentos técnicos y condiciones de uso de la Plataforma de Servicios Ciudadano Digital</p>

Notificaciones electrónicas	Notificación electrónica: Comunicación formal respecto a una decisión administrativa efectuada a través de CiDi y al domicilio electrónico del usuario. (DR 1280/14 Documentos técnicos y condiciones de uso de la Plataforma de Servicios Ciudadano Digital)
Domicilio electrónico	Domicilio electrónico: es la cuenta de usuario que se asocia a las personas al momento de su registración en CiDi. Dicho domicilio es el único medio de notificación entre el Gobierno de la Provincia de Córdoba y el usuario. Art 6 Ley 10618 Toda persona debe tener registrado ante la Administración un domicilio electrónico. Se considera como tal al sitio informático seguro, personalizado y válido registrado por las personas para el cumplimiento de sus obligaciones y para el ejercicio de sus derechos frente a la Administración. Ese domicilio es obligatorio y producirá en el ámbito administrativo los efectos del domicilio constituido, siendo válidas y plenamente eficaces todas las notificaciones, emplazamientos y comunicaciones que allí se practiquen.
Documentación digitalizada	Repositorio único de Documentación Digital que será de utilización obligatoria para todas las reparticiones del Gobierno de la Provincia de Córdoba, con el objetivo de almacenar y resguardar en un solo lugar y bajo estrictas condiciones de seguridad, todos los documentos digitales vinculados a los ciudadanos de la Provincia de Córdoba y que sean ingresados a través de los Centros de Constatación de Identidad (CCI) y/o Centros de Documentación Digital (CDD). DR 1280/14 Documentos técnicos y condiciones de uso de la Plataforma de Servicios Ciudadano Digital
Otros	Subasta electrónica inversa (ley 10155) Licitación pública electrónica Tridi (Resolución 180/2020 Tribunal de cuentas) Nuevo sistema de liquidación de sueldos Meta 4 People Net
>200 aplicaciones	EDI digital Campus virtual para capacitaciones de los empleados públicos Sistema de evaluación de desempeño digital, etc

Figura 3. Nuevas tecnologías desarrolladas por el gobierno de Córdoba

Fuente: Elaboración propia a partir de los DR 1280/14, Ley 10618/19, DR 855/19, Ley 10555, Res. 180/2020

2.3 Transformación digital y empleo público

2.3.1 Gestión de las personas en la transformación digital

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID,2021) realizó un estudio sobre la transformación digital y empleo público de los gobiernos de América latina y el Caribe (ALC). En el mismo se plantea que los gobiernos deben instalar en sus agendas en forma conjunta la transformación digital con la gestión del talento humano. “No hay transformación digital posible sin especialistas digitales para llevarla adelante y sin que todos los servidores públicos puedan implementar adecuadamente las nuevas tecnologías. La conexión entre la agenda digital y la gestión del capital humano es indiscutible e ineludible. Sin embargo, la alineación de ambas no es automática y requiere nuevas políticas y procesos de gestión del capital humano” (BID,2021, p.15).

A su vez, Carles Ramió Matas en su libro de *Innovación pública en Iberoamérica* cita:

“Las instituciones públicas deben transformar de manera rápida y fluida sus diseños y arquitecturas organizativas alentadas por dos catalizadores muy potentes: por una parte, los profundos y constantes cambios económicos y sociales derivados de la globalización que

obligan a las instituciones públicas a una adaptación constante en un entorno turbulento. Por otra parte, los acentuados cambios en los dispositivos tecnológicos abren nuevos horizontes organizativos en términos de un mayor desempeño y rendimiento institucional. Las nuevas tecnologías de la información y de la inteligencia artificial posibilitan no solo una mayor productividad, sino también un nuevo modelo de generación de valor público. Pero las tecnologías son sólo instrumentos y para su aprovechamiento es imprescindible renovar las arquitecturas organizativas y de gestión de las administraciones públicas.” (Carles Ramió Matas 2021, p.103)

Pablo Legorburu (2020) analiza para que una transformación digital resulte exitosa, debe relacionarse con la modificación de conductas individuales y organizacionales, lo cual implica, en un nivel más profundo, el cambio de patrones culturales. Por eso se torna imprescindible dirigir la mirada sobre la gestión de los recursos humanos en el abordaje integral de la transformación digital en la administración pública.

Pando (2020) pronuncia que no existe transformación digital sin una estrategia de gestión que involucre a las personas, sus motivaciones, su desarrollo, participación, evaluación e incentivo. Boeiro (2020) expresa que lo importante no es la revolución tecnológica, sino que se debe gestionar las personas, incrementarlas, liderarlas, desarrollarlas para enfrentar las nuevas capacidades necesarias que el Estado necesita en la reforma tecnológica, es decir el/la empleado/a público se vuelve en el actor principal para la implementación de las tecnologías.

Sin embargo, en otro orden de ideas, la OCDE (2020) habla que el gobierno digital debe estar orientado al ciudadano de tal manera que las decisiones de gobierno deben responder a diseñar mejores servicios. La incorporación de innovación tecnológica no solo implica mejoras en los servicios, transparencia, rendición de cuentas, sino también como desafío, comprometiendo fuertemente a los responsables de la gestión de recursos humanos de los organismos públicos y a los funcionarios que deben diseñar sus políticas y proveer herramientas.

En suma, podemos observar a la transformación digital desde el impacto en el empleo público, donde la gestión estratégica de los recursos humanos es vital para ampliar la capacidad del Estado y mejorar los servicios brindados a la ciudadanía. Cortázar, Lafuente y Sanginés (2014) citan estudios cuantitativos que vinculan a la profesionalización del servicio civil con beneficios tales como la reducción de la pobreza, el crecimiento económico, la entrega de bienes y servicios de calidad, la mejora del gasto público, el aumento de la confianza del gobierno, entre otros. Del estudio determinaron varios retos que deben enfrentar los recursos humanos de la región (ALC) como planificación deficiente de los recursos humanos, la poca flexibilidad y coherencia de los procesos de selección y vinculación de

personal, los deficientes sistemas de carrera, las remuneraciones poco competitivas y, los sistemas de capacitaciones poco efectivos.

A continuación, a los efectos de este trabajo, podemos tomar la definición de gestión integral de capital humano citada por Longo (2014) como “un sistema integrado de gestión, cuya finalidad básica o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización o sistema multiorganizativo para la producción de resultados acordes con las finalidades perseguidas” (Longo,2014, p.11).

La gestión de recursos humanos, como sistema integrado, se conforma por una serie de subsistemas interrelacionados (Longo, 2002 y 2004):

- Planificación: definición de las necesidades netas de recursos humanos y de las estrategias de cobertura.
- Organización del trabajo: definición de las características y condiciones de ejercicio de las tareas, y los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas.
- Gestión del empleo: gestión de los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización.
- Gestión del rendimiento: influencia sobre el rendimiento de las personas para alinearlos a las prioridades de la organización.
- Gestión de la compensación: gestión del conjunto de compensaciones que la organización satisface a sus empleados por concepto de contraprestación a la contribución de estos a los fines de la organización.
- Gestión del desarrollo: estímulo al crecimiento profesional de las personas, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales.
- Gestión de las relaciones humanas y sociales: gestión de las relaciones entre la organización y sus empleados en torno a las políticas y prácticas de personal cuando éstas adquieren una dimensión colectiva.
- Organización de la función de recursos humanos: gestión de los mecanismos de administración del sistema y distribución de las decisiones sobre el personal por parte de los diferentes actores responsables.

En referencia, el sistema de gestión de recursos humanos aparece contextualizado en relación con la estrategia organizacional, el entorno y el contexto interno. La coherencia estratégica es un rasgo central de este modelo, de manera que la calidad de la gestión de recursos humanos solo puede ser evaluada en función de su conexión con la misión, prioridades y objetivos de la organización (Longo,2002).

En este marco, la Secretaría de Capital Humano del Gobierno de la Provincia de Córdoba tiene la competencia de coordinar la gestión integral del empleo público y las

personas que se desempeñan en la Administración Pública Provincial, a través de lineamientos generales de políticas, normas, estructuras y diversos procesos y actividades, a fin de garantizar el desarrollo profesional y eficaz de los recursos humanos, en pos del mejoramiento continuo de los servicios brindados a la ciudadanía.¹

En conclusión, para aprovechar los beneficios que implican las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's), y en el marco de la transformación digital, es necesario gestionar el talento humano de forma estratégica para el logro de los resultados y de generación de valor público. Para ello implica, entre otros, introducir nuevas políticas públicas, reclutar talentos nuevos de acuerdo a las necesidades actuales, revisar los perfiles de puestos de trabajo, capacitar, entre otros. De igual manera y en esta línea Miguel Porrúa, Mariano Lafuente (2021) proponen cuatro recomendaciones para que los gobiernos puedan enfrentar los desafíos del capital humano relacionados a la transformación digital:

- Fortalecer los mecanismos de atracción y retención del talento digital especializado
- Invertir en capacitación digital extensiva
- Crear mecanismos para manejar las disrupciones de la transformación digital en el trabajo de los funcionarios en plantilla
- Asegurar el trabajo conjunto de los responsables de la transformación digital, la gestión del talento humano y la gestión presupuestaria en la planificación e implementación de la transformación digital

Desde ya no será un proceso automático, sino gradual y continuo, donde las áreas de recursos humanos deberán asumir este rol para lograr los objetivos de la organización.

2.3.2 Transformación digital y nuevas formas de trabajar

Antes de empezar, se debe tener en cuenta que “la transformación digital representa una oportunidad única para lograr una profunda transformación de las instituciones públicas y adaptarlas a las aspiraciones crecientes de la sociedad. En un mundo que cambia rápidamente, los procesos de desarrollo exigen unas instituciones públicas ágiles, que estén preparadas para hacer frente a los desafíos que surjan y aprovechar nuevas oportunidades” (OCDE,2020, p.209).

En este sentido el cambio en la forma de trabajar de las personas refleja la evolución de la sociedad. En los últimos años se han introducido nuevas formas de trabajo que abarcan una amplia gama de medidas que permiten la flexibilidad en los horarios y el lugar de trabajo

¹Fuente:<https://www.cba.gov.ar/reparticion/ministerio-de-coordinacion/secretaria-general-de-la-gobernacion/secretaria-de-capital-humano/>

(Blok et al., 2011). Así podemos decir que la transformación digital puede cambiar sustancialmente el empleo público. “El rediseño, la creación y la sustitución de funciones que conlleva implica una reinención de tareas, eliminación de otras, como así también, implica introducir estrategias de capacitación y movilidad laboral, entre otros efectos” (BID, p.135,2020). Para poder llevar a cabo las reformas organizativas que conlleva la transformación digital mencionadas, depende en gran medida de la actitud de los servidores públicos, tanto para adoptar las nuevas tecnologías como para permitir y facilitar que la reforma ocurra. El Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) afirma que “la revolución tecnológica, además de impulsar este nuevo paradigma en la transformación digital de los gobiernos, ha habilitado nuevas condiciones para formas de trabajo en el sector público más colaborativas, transversales y experimentales, y en las que son las personas, y no las tecnologías, quienes lideran el cambio” (CAF,2021).

Por consiguiente, la transformación digital implica un cambio de cultura institucional (BID,2021), conducir a la adopción de una cultura cada vez más flexible como norma (CAF,2021). Dicho de otro modo, no es solamente incorporar herramientas tecnológicas, sino que se debe pensar en una nueva cultura administrativa, nuevos modelos de gobernanzas (Longo,2019, Ramió,2020). Fernando Trujillo Sáez y David Álvarez Jiménez (2020) citan que la tecnología sirve como detonante para el cambio y también es el medio por el cual se debe articular. Es decir, los procesos, las políticas, el liderazgo y los marcos mentales de las personas implicadas, cambian, para poder desarrollar plenamente la transformación digital. Al mismo tiempo la introducción de la tecnología provoca cambios radicales en el funcionamiento de la administración y en las relaciones con la ciudadanía.

Asimismo, se debe tener en cuenta que estamos transitando en una era exponencial, donde el Estado debe desarrollar estrategias y metas específicas para afrontarla con decisiones eficaces y efectivas (Oszlak, 2020). En este sentido, tras la pandemia de COVID-19 y con las medidas de distanciamiento social preventivo obligatorio implicaron que el gobierno aplicará una aceleración de procesos, al mismo tiempo se adaptaron rápidamente a diferentes formas de trabajar lo que llevó a las organizaciones a ser completamente remotas o híbridas. Bajo ese contexto surgió la modalidad de trabajo remoto, que, si bien desde hace 10 años se venía desarrollando en empresas privadas, en la administración pública sólo existía una prueba piloto de manera discontinuada (Boiero, M.,2020). Así podemos conceptualizar al trabajo remoto como “la prestación que se realiza fuera de la empresa utilizando las tecnologías de información y comunicación” (Ministerio de Producción y Trabajo, 2019; Organización Internacional del Trabajo, 2011). Estas nuevas formas de trabajo emergentes, como el trabajo remoto, propician entornos digitales colaborativos, pero a la vez

exigen habilidades más complejas en los servidores públicos y en su liderazgo (Boiero, M.,2020). De la misma manera para poder aplicar el teletrabajo se debió modificar o reconsiderar el entorno laboral aplicando metodologías ágiles y flexibles y centradas en el usuario. “Estas formas de trabajar se cimientan en el trabajo colaborativo, la comunicación constante, el trabajo iterativo y las entregas de producto a poco tiempo” (BID,2022, p.56). Cabe mencionar algunas de las herramientas que brinda las tecnologías para aplicar dichas metodologías, entre otros: WhatsApp, Zoom, video llamadas, análisis big data, Kanban, Scrum, Dropbox, messenger, microsoft365, Skype, IceScrum, MindMeister, MesiterTalk, Slack Trello, Wrike, Workspace, G-suite.

Ahora bien, con “la expansión de internet, las tecnologías georreferenciales, la disponibilidad de contenidos en la nube, el desarrollo de softwares, aplicativos, el big data, el crecimiento de la economía colaborativa, plantea interrogantes acerca de la flexibilidad y adaptabilidad de las personas a estas nuevas realidades” (Apella y Zunino, 2017). Al mismo tiempo, Ramió (2018) plantea que “la inteligencia artificial y la robótica generarán una administración pública con mayor calidad institucional y con mayores capacidades de inteligencia institucional. Deberá enfrentar la burocracia y superar las resistencias políticas, sindicales y corporativas” (2018, p.7). Oscar Oszlak (2020) sostiene que la revolución tecnológica impone modalidades de trabajo, mucho más colaborativas, transversales y experimentales, que deberán sobreponerse a una cultura burocrática regida por reglas y controles.

Por otro lado, debemos tener en cuenta que las aplicaciones de tecnologías digitales han llevado a la automatización, a reestructurar procesos y operaciones, así como al desarrollo y a la aplicación de soluciones tecnológicas. Algunos trabajos están siendo reemplazados, pero otros se modernizan y otros se crearán. Es decir, la mayoría de los puestos de trabajo cambiarán a medida que la economía avance en su proceso de digitalización (OCDE,2020). “Las nuevas tecnologías de producción, los nuevos modelos de organización y la evolución de las preferencias de los trabajadores generan nuevas maneras de trabajar que demandan nuevas habilidades” (OCDE,2020, p.142).

Siguiendo a la OCDE (2016), los efectos de internet en los puestos de trabajo pueden clasificarse en cuatro grandes categorías:

- Nuevos puestos de trabajo
- Puestos de trabajo transformado
- Externalización de puestos de trabajo
- Pérdida de puesto de trabajo

A su vez, la OCDE recomienda que las formas de trabajar que facilitan la transformación digital son: metodologías de trabajo ágiles y centradas en el usuario, herramientas y tecnologías adecuadas, espacio de trabajo flexible (oficina o no oficina), políticas de trabajo flexibles.

En otro orden de ideas, Marcos Porrúa y Lapuente (2021) determinaron, en base a un estudio realizado sobre transformación digital y empleo público en ALC, que para fomentar la transformación digital, las formas de trabajo se reflejarán no sólo en términos de equipos, herramientas y entornos de trabajo flexibles, ya sean físicos o virtuales, sino también en adoptar metodologías ágiles, financiar equipos en lugar de proyectos e invertir en la transformación digital continua en la forma en que funcionan las organizaciones.

Nelson Cardozo y Pablo Bulcourf (2020) plantean que los nuevos mercados de trabajo están vinculados a nuevas profesiones relacionadas con la producción de nuevas tecnologías, elaboración de contenidos digitales, servicios personales online, análisis de datos, tareas comerciales referidas a nuevos productos (INAP, p.31). Expresan por otra parte que las tendencias del mercado de empleo público, dentro del modelo de gobernanza son: robotización, uberización, cuentapropismo, co-working, trabajo colaborativo.

De acuerdo a lo expresado en párrafos anteriores, las nuevas formas de trabajar en un entorno digital requieren de competencias digitales para la eficiente gestión de las organizaciones públicas. Sin embargo, debemos tener presente que la brecha digital aún persiste en algunos ámbitos y se presenta como una de las principales dificultades a superar en la implementación de herramientas y tecnologías digitales. Además, la resistencia al cambio por parte de los empleados públicos es otra de las barreras que dificultan la incorporación efectiva de estas competencias. En este sentido, es importante desarrollar estrategias y políticas que promuevan el uso y la adquisición de competencias digitales, a través de procesos formativos y el fomento de una cultura organizacional proclive al cambio y la innovación.

Finalizando, la complejidad y la trascendencia de los cambios que genera la transformación digital en el interior de las organizaciones, con metodologías ágiles y entornos flexibles, requiere de compromiso de los servidores públicos para lograr que la nueva cultura digital permita en definitiva brindar mejores servicios a los ciudadanos.

3.1 Competencias

3.1.1 Competencias Laborales

En el marco de la gestión integral de capital humano (GRH), desarrollado en el apartado anterior, las competencias son un instrumento eficaz para abordar el tema de la transformación digital de las organizaciones públicas. En este mismo sentido y partiendo de la premisa que la transformación digital es llevada a cabo por las personas, que son el principal activo de las organizaciones públicas, es imprescindible que se fortalezca la incorporación de tecnologías con nuevos estilos de gestión y que se desarrollen nuevas competencias de los profesionales de las organizaciones públicas (CLAD,CEPAL,BID).Como expresa Pando (2016), se debe gestionar de manera integral el talento humano para lograr desarrollar un mejor gobierno electrónico. Así pues, Pablo Legorburu (2020) afirma que se requiere contar con nuevas modalidades de organización, de contratación, de desarrollo, compensación e incentivo, que permitan captar, motivar y retener empleados altamente calificados, con las competencias para operar la transformación digital.

Por ello y teniendo en cuenta que la exigencia sigue siendo expandir y acelerar la producción de valor público (Moore, 1998), la disrupción de la tecnología y globalización han creado entornos de cambios acelerados que afectan a todos los sectores, donde la gestión pública debe afrontar desafíos importantes (Longo, 2019).

Así, siguiendo al mismo autor propone llamar exploratoria a la nueva modalidad de gobernanza pública y gestionar el talento como estrategia para abordar los entornos de conocimiento, con liderazgos sofisticados, con talentos de calidad (Longo,2019).

Bajo esta concepción, para el desarrollo efectivo de una administración pública digital de entornos acelerados, de gobernanza exploratoria, se requieren cambios internos en las administraciones. Con directivos profesionales, como afirma Jiménez Asensio (2019) el nuevo marco derivado de la revolución tecnológica apunta directamente a una profesionalización de la dirección pública. En otras palabras, es importante contar con directivos capaces de liderar estas nuevas transformaciones, motivando a los equipos a ser creativos para la mejora y la calidad del servicio público.

En esta sección desarrollaremos los principales conceptos de competencias para luego abordar cuáles son las competencias que se requieren en la etapa de modernización de los procedimientos administrativos ante el uso intensivo en las tecnologías de información y comunicación en las organizaciones públicas y particularmente en los empleados y las empleadas del Ministerio de Desarrollo Social de la provincia de Córdoba.

Atento a lo expuesto y en el marco de la gestión del talento, las competencias son una herramienta eficaz. Claude Lévy Leboyer (1997), define las competencias como una serie de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada.

Echeverría (2002) define competencias como una suma de componentes:

- **Técnicos (saber):** Poseer conocimientos especializados y relacionados con determinado ámbito profesional, que permiten dominar como experto los contenidos y tareas acordes a su actividad laboral.
- **Metodológico (saber hacer):** Saber aplicar los conocimientos a situaciones laborales concretas, utilizar procedimientos adecuados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones novedosas.
- **Participativo (saber estar):** Estar atento a la evolución del mercado laboral, predisposto al entendimiento interpersonal, dispuesto a la comunicación y cooperación con los demás y demostrar un comportamiento orientado hacia el grupo.
- **Personal (saber ser):** Tener una imagen realista de sí mismo, actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las posibles frustraciones. (2002, p.18)

En otro orden de ideas, concretamente para el ámbito público, la guía referencial de competencias laborales del sector público define competencias como “el desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organizacional real” (CLAD, 2016, p.7).

De la definición se desprenden diferentes conceptos a saber:

- **Desempeño observable:** refiere al comportamiento concreto, la realización de tareas, el rendimiento, la actividad evidente y medible, apreciable en sus diferentes grados de calidad. Su evidencia es el resultado de la activación integral de los saberes adquiridos de orden multidimensional, esto es: conocer, en términos de datos, información y modelos teóricos; saber hacer, en el orden de las habilidades y las destrezas; saber ser, referido a movilizar actitudes y valores; saber estar, demostrable en la interdependencia positiva, en la construcción y preservación de vínculos colaborativos, en el manejo emocional.

- Puesto y equipo de trabajo: accionar dentro del campo de las tareas propias de su posición, y su traducción en contribuciones evidentes en el equipo de personas que comparten la labor cotidiana.
- Intencionalmente orientado: ejercer, con sentido de pertenencia al servicio público, una responsabilidad consciente en la realización de las tareas cotidianas en dirección a las metas.
- Metas esperables: las metas a alcanzar o los resultados a producir expresan los propósitos que explicita la conducción, los acuerdos de trabajo conjunto, los planes de acción, los proyectos, los programas de gestión u otros instrumentos equivalentes.
- Valor público: finalidad de las organizaciones del sector público, que expresa los resultados / servicios destinados a fortalecer, atender, responder a derechos, demandas y expectativas de la ciudadanía.
- Organización real: las competencias operan en un contexto y se revelan en el desempeño concreto en la organización y Administración de pertenencia. (CLAD,2016, p.7)

En referencia, podemos decir entonces, que las competencias pueden expresarse como un conjunto de conocimientos, capacidades, destrezas, rasgos de la personalidad, actitudes y motivaciones que se movilizan en una persona para realizar una tarea o acción concreta en el desempeño de un determinado puesto de trabajo en una organización definida. Por lo tanto, si el puesto o la organización cambia, dichas competencias también cambiarán. Como son observables pueden ser medibles en diferentes niveles de calidad. De tal modo, el desempeño de los servidores públicos se expresa en comportamientos a los que se puede objetivar, medir, mejorar, acompañar, desarrollar. Conocerlos permite entre otros, la selección de las personas, la mejor asignación a los puestos de trabajo, propiciando la generación de valor público.

Bajo dicho marco de referencia, y como eje central de la profesionalización de los servidores públicos (XVI Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado,2014), el gobierno de Córdoba recepta los lineamientos del modelo que propone la Guía referencial Iberoamericana de competencias laborales en el sector público (CLAD,2016), y del directorio Central de Competencias Laborales de la Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP 2020).

Para finalizar, las competencias son una herramienta eficaz dentro de la gestión de las personas para garantizar el cumplimiento de los objetivos y planes estratégicos de la organización.

3.1.2 Clasificación de Competencias

Existen diferentes clasificaciones de competencias, a los fines del presente trabajo se tomará la que aporta la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (CLAD,2016) y la del repertorio del Directorio Central de Competencias Laborales (ONEP,2020).

Para comenzar diremos que la guía Referencial Iberoamericana de Competencias laborales en el sector público del CLAD (2016), es una herramienta para la gestión del talento organizacional, que se caracteriza por contribuir un diccionario a modo de inventario de los desempeños que deben ser promovidos, exigidos y aplicados para conseguir el máximo ajuste de intereses y capacidades entre las personas y su organización. Propone un marco de competencias aplicables de acuerdo a cada situación y contexto particular. Se estructura en diferentes secciones de competencias con sus ejes de gestión, la sección 1 se presenta las competencias que atraviesan a todo servidor en las instituciones públicas; la sección 2, comprende las competencias directivas que mejor colaboran con la gestión de resultados, con la gestión de vínculos y con la conducción del cambio, reflejando tres ejes centrales de la función de liderazgo directivo. Por último, en la Sección 3, se incluyen las competencias profesionales, es decir, las que mejor impulsan la orientación a resultados y la implicación en los procesos de mejora que el consenso iberoamericano recomienda (CLAD,2016).

A su vez para medirlas, dentro de cada competencia se exponen un conjunto de comportamientos que las expresan y permiten comprobar su existencia como así también evaluar el grado/nivel en que se hacen evidentes de acuerdo a las recomendaciones de la guía.

A continuación, la figura 4 muestra la clasificación de competencias laborales según la guía referencial (CLAD,2019)

SECCION 1	SECCION 2			SECCION 3	
COMPETENCIAS TRANSVERSALES Se trata de las competencias inherentes al servicio público, independientemente de su función, jerarquía y modalidad laboral, en un contexto profesionalizado.	COMPETENCIAS DIRECTIVAS Se refieren a las conductas críticas, las que aseguran la eficacia de la función liderazgo en la franja del personal de conducción: directores de área, de programas, de proyectos, coordinadores o equivalente. Son clave pues los puestos directivos constituyen el "talón de Aquiles" de todo proceso de reforma y modernización de las administraciones públicas, así como del sostén y persistencia de la cultura de la calidad para la mejora continua.			COMPETENCIAS PROFESIONALES Con relación a los puestos profesionales, técnicos y administrativos, son aquellos que no implican responsabilidad de conducción sobre otras personas, corresponden perfiles cuyo peso recae con mayor énfasis en las especificidades de sus puestos de trabajo.	
Eje de gestión	Eje de gestión			Ejes de gestión	
Institucional	Resultados	Vínculos	Cambios	Orientación a Resultados	Implicación en el proceso de Mejoras
Aprendizaje continuo	Gestión de Calidad	Comunicación Interpersonal	Administración de políticas	Aporte técnico profesional	Atención de problemas
Compromiso con el servicio Público	Gestión del desarrollo de las personas	Gestión de la participación ciudadana	Construcción de redes	Comunicación efectiva	Creatividad
Desarrollo de las relaciones interpersonales	Liderazgo efectivo	Negociación	Gestión del cambio	Programación del trabajo	Gestión de procedimientos de calidad
Integridad Institucional	Manejo de los Recursos	Orientación al ciudadano	Gestión digital	Respuesta a requerimientos	Instrumentación de decisiones
	Planificación	Relaciones institucionales	Innovación	Uso de tecnologías de la información y la comunicación	Manejo emocional
	Relaciones con directivos	Trabajo en equipo	Proactividad		
	Resolución de problemas		Trabajo bajo presión		
	Toma de decisiones		Visión estratégica		

Figura 4. Clasificación de competencias laborales según la Guía Referencial Iberoamericana (CLAD)

Fuente: Elaboración propia basado en la Guía referencial Iberoamericana de competencias laborales del sector público (CLAD,2016)

Por su parte el Directorio Central de Competencias Laborales se propone como un instrumento dinámico y adaptable a las políticas públicas vigentes y a los cambios socioculturales, con el fin de generar calidad en los desempeños e impacto positivo en los resultados, fomentando de este modo el proceso de mejora continua (ONEP,2020). A su vez, el directorio es una herramienta donde se agrupan diferentes competencias junto a sus descripciones y comportamientos asociados. Dichos comportamientos evidencian la presencia de una competencia de una persona, a su vez se definen en tres niveles progresivos de posesión según su grado de desarrollo (inicial; medio; avanzado).

A continuación, la figura 5 muestra la clasificación de competencias laborales según la ONEP (2020).

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES Son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.	COMPETENCIAS FUNCIONALES Son aquellas competencias relacionadas con los conocimientos y habilidades específicas requeridas para el puesto.	COMPETENCIA DE GESTION Son las competencias orientadas a cargos directivos y con responsabilidad de conducción.
Orientación y compromiso con el servicio público Integridad y Ética Institucional	Dominio de la tarea Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación Organización del Trabajo Organización a Resultados Pensamiento Crítico Comunicación y Empatía Autodesarrollo Y aprendizaje Continuo Iniciativa y Creatividad Trabajo en equipo y Colaboración Adaptabilidad y Flexibilidad Construcción de Redes de Relaciones Resolución de Conflictos y Negociación	Liderazgo Planificación y Gestión de Resultados Gestión de Políticas Desarrollo de las personas Tolerancia a la presión Toma de decisiones

Figura 5. Clasificación de competencias laborales del sector público ONEP (2020)

Fuente: Elaboración propia basado en el Directorio Oficina Nacional Empleo Público (ONEP,2020)

Ambos directorios son guías para poder avanzar aún más en la mejora de la gestión de los recursos humanos. Juan Carlos Cortázar Velarde, Mariano Lafuente, Mario Sanginé (2014) recomiendan, entre otros, “implantar la gestión por competencias, pero rehuendo los diseños de laboratorio” (p.26). Por lo tanto, en el contexto que se encuentra el Ministerio de Desarrollo Social ante la aplicación de nuevas tecnologías, es menester gestionar las personas de manera integral armonizando con políticas de modernización para alcanzar los fines de la organización.

3.1.3 Competencias Digitales

Las tecnologías introducidas en la administración pública tienden a mejorar la interacción con la ciudadanía ya sea por medio de portales, chatbots, etc. o bien a través de iniciativas por interoperabilidad, datos abiertos, el big data y regulación de la seguridad en el manejo de los datos (Ramió,2018).A su vez, observando desde el interior de las organizaciones, las tecnologías implican introducir nuevas tareas, revisar procedimientos, donde se combinan elementos físicos, biológicos y digitales, dando lugar a nuevos roles y formas de trabajo. “Las nuevas tecnologías de producción, los nuevos modelos de organización y la evolución de las preferencias de los trabajadores generan nuevas maneras de trabajar que demandan nuevas habilidades” (OCDE,2020 p.142). Los/as empleados/as están inmersos en un contexto tecnológico, organizativo y social mucho más amplio que en el pasado, lo que exige un nivel distinto de involucramiento con las tareas. Al respecto, Miguel Porrúa y Lapuente determinan que los cambios pueden ser producto de la introducción de una innovación, como puede ser una herramienta tecnológica que apoya y agiliza una función

que realiza el funcionario público. También pueden ser producto de modificaciones o eliminaciones de procesos que se dan durante la automatización de tareas (BID, p.26).

Por otro lado, como se expuso en apartados anteriores varios autores determinan que para afrontar la revolución tecnológica es necesario lograr implantar cambios internos en las organizaciones. De hecho, el BID (2021) expresa que “los servidores públicos son, necesariamente, el corazón de la transformación digital del gobierno. Son quienes diseñan, implementan y aprovechan las nuevas herramientas”. De esta manera los recursos humanos se convierten en el eslabón principal para abordar la transformación digital, en consecuencia, se requerirá determinar qué perfil de empleado/a se necesita ante el gobierno digital. Para ello será necesario promover nuevas competencias que la nueva era requiere alineadas con los objetivos organizacionales que faciliten una adecuada gestión pública.

Ante lo dicho se definirá qué se entiende por competencias digitales y se expondrá diferentes puntos de vista de competencias que se necesitan ante la transformación digital.

Para empezar, la competencia digital puede ser definida como “la capacidad para la gestión del conocimiento tácito y explícito empoderada por la utilización de las TIC’s y el uso estratégico de la información. La e-competencia va más allá de la utilización de una TIC’s en particular, ya que también incluye conocimientos y actitudes orientadas al trabajo colaborativo, la innovación y el aprendizaje constante, así como la creación de nuevas ideas para enfrentar problemas desconocidos en diversos contextos”(Cobo,2010).Asimismo la UNESCO (2018) define las competencias digitales “como un espectro de competencias que facilitan el uso de los dispositivos digitales, las aplicaciones de la comunicación y las redes para acceder a la información y llevar a cabo una mejor gestión de éstas. Estas competencias permiten crear e intercambiar contenidos digitales, comunicar y colaborar, así como dar solución a los problemas con miras al alcanzar un desarrollo eficaz y creativo en la vida, el trabajo y las actividades sociales en general”².

Miguel Salvador Serna y Olga Ramírez Hernández (2016), determinan en base a un estudio realizado, las competencias que son necesarias ante el surgimiento del gobierno abierto³ y la transformación digital. Concluyen en base a una revisión de diferentes

² <https://es.unesco.org/news/competencias-digitales-son-esenciales-empleo-y-inclusion-social>

³ La OCDE define al gobierno abierto como “una cultura de gobernanza basada en políticas públicas y prácticas innovadoras y sostenibles que se basan a su vez en principios de transparencia, rendición de cuentas y participación que promueven la democracia y el crecimiento inclusivo” (OCDE, 2020, p.84).A su vez y siguiendo al autor Álvaro V. Ramírez Alujas (2012) concluye que, a partir de diferentes puntos de vista de académicos y de distintas acepciones, para que se establezca un gobierno abierto, el mismo debe basarse sobre tres pilares fundamentales, a saber: a) transparencia y apertura; b) participación; c) colaboración

académicos (Salvatella & Magro, 2014; Ferrari, 2013; Cobo, 2010; Fages-Ramió, 2008) que las competencias que se asocian al concepto de Gobierno Abierto, más allá del dominio de las herramientas TIC's, se pueden concretar en:

- Visión estratégica: asociada a comprender el fenómeno digital y la incorporación del mismo en la orientación de los proyectos de la organización.
- Liderazgo en red: asociada a dirigir y coordinar equipos de trabajo distribuidos en red y entornos digitales, con una clara visión estratégica.
- Gestión de la información: asociada a buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información en entornos digitales. Hace referencia tanto a la navegación, búsqueda, filtrado y evaluación de información como a su almacenamiento y recuperación.
- Innovación y creatividad para afrontar los nuevos problemas: asociada a aportar ideas innovadoras, con una actitud proactiva, partiendo de la realidad digital de la organización.
- Comunicación digital: asociada a comunicar, relacionar y colaborar de forma eficiente con herramientas en entornos digitales. Dentro de esta área de competencia digital se podrían desagregar diferentes sub competencias: interacción a través de la tecnología, compartición de información y contenidos, implicación en procesos online para la ciudadanía, colaboración a través de canales digitales y gestión de la identidad digital, entre otras.
- Trabajo en red: asociada a trabajar, colaborar y cooperar en entornos digitales, generando redes estables con agentes internos y externos a la organización. Se incluye la capacidad de trabajar de forma colaborativa, compartiendo recursos para generar valor y también la capacidad de utilizar las herramientas web 2.0 para crear redes y obtener beneficios profesionales colectivos a partir del conocimiento compartido.

- Aprendizaje continuo: asociada a gestionar el propio aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, mantener y participar de comunidades de aprendizaje y estar constantemente actualizado.
- Creación de contenidos: asociada a crear y presentar nuevos contenidos, incluyendo tanto el desarrollo de contenidos como la integración y reelaboración de información.
- Resolución de problemas: asociada a la identificación de necesidades y recursos digitales para tomar decisiones informadas, utilizando de forma creativa las tecnologías, con una orientación a resolver problemas. Con ello se incluirían la resolución de problemas técnicos, la identificación de necesidades y respuestas basadas en la tecnología, la innovación y creatividad usando la tecnología y la identificación de brechas en competencias digitales.
- Seguridad: asociada a velar por la protección de datos y de la identidad digital. En esta área se incluiría tanto la protección de dispositivos como la protección de datos personales. (pp. 5-6)

Fernando Trujillo Sáez y David Álvarez Jiménez (2021), analizan en base a una revisión de la literatura del proceso de la transformación digital de la administración pública y las implicaciones que éste tiene en relación con el perfil competencial del empleado público, arribaron a un marco conceptual de competencias que guía la capacitación y el desarrollo del empleado/a público. Citan que “la transformación digital tiene su origen en la tecnología, pero trasciende el uso de ésta para convertirse en una transformación cultural de la administración pública” (p.63). Asimismo, concluyen que la transformación digital implica cambios en el entorno, en la sociedad, en la administración, para lo cual el/la empleado/a debe desarrollar las competencias, conocimientos y actitudes para poder prestar un buen servicio público. Así las competencias y funciones del empleado/a público en una administración digital son:

- Aprendizaje permanente: Gestión de la información; pensamiento crítico; pensamiento creativo e innovador; control del proceso de aprendizaje.
- Competencias para el desarrollo personal: Agencia; resiliencia; empatía; destrezas físicas y ergonomía; destrezas socioemocionales; destrezas cognitivas y metacognitivas.

- Competencias para el desarrollo del ciudadano: Conciencia global; compromiso con el entorno; compromiso con los derechos humanos y con los ODS; cuidado de la salud y medioambiente; interacción con la diversidad.
- Competencias para el desarrollo profesional: Conocimiento del marco normativo; pertenencia y participación en la comunidad práctica; liderazgo y colaboración; dominio de las alfabetizaciones múltiples aplicadas al puesto de trabajo.
- Competencias para la transformación digital: Uso de dispositivos, software, plataformas y redes; la alfabetización informacional y de datos; la comunicación y colaboración en entornos digitales; la creación de contenido digital; la búsqueda y garantía de seguridad en entornos digitales; y la resolución de problemas con y acerca de la tecnología.

El marco de la OCDE para el talento y las habilidades digitales en el sector público (2020), determina que, para respaldar un gobierno electrónico a un gobierno digital, no solo es necesario contar con tecnologías adecuadas sino también con el entorno adecuado, con las habilidades adecuadas y los talentos adecuados. Así se debe contar con las habilidades del siglo XXI, donde el sector público debe invertir en un enfoque integral que cubre cuatro áreas adicionales de habilidades para respaldar la madurez del gobierno digital:

- Habilidades de usuario de gobierno digital:

Basado en la competencia en la sociedad, estas son las 5 áreas de habilidades básicas necesarias para que todos los servidores públicos respalden la madurez del gobierno digital: Reconocer el potencial de lo digital para la transformación; Comprender a los usuarios y sus necesidades; Colaborar abiertamente para la entrega iterativa; Uso confiable de datos y tecnología; y Gobierno basado en datos.

- Habilidades socioemocionales de gobierno digital:

Lograr la madurez del gobierno digital implica defender y garantizar una combinación de habilidades socioemocionales específicas del dominio y sus comportamientos asociados. Lograr un equilibrio entre visión, análisis, diplomacia, agilidad y protección es esencial para el diseño y la entrega de servicios confiables y proactivos que se centren en los usuarios.

- Habilidades profesionales de gobierno digital:

La transformación digital ha alterado las profesiones existentes y ha creado otras nuevas. La madurez del gobierno digital está respaldada por la creación de equipos multidisciplinarios que aprovechan, invierten y reconocen tanto las profesiones digitales como las no digitales.

Profesionales digitales: los profesionales digitales cubren las disciplinas de diseño centrado en el usuario, producto, entrega, propiedad del servicio y datos, así como funciones tecnológicas de la era digital.

Las profesiones no digitales: incluir disciplinas tradicionales junto con especialistas digitales. Estos incluyen expertos en políticas, legales y en la materia, puesta en marcha y adquisiciones, recursos humanos, operaciones y servicios al cliente, y sociólogos y psicólogos.

- Habilidades de liderazgo de gobierno digital:

El liderazgo para establecer un estado habilitado digitalmente se basa en una inversión más amplia en la calidad general del liderazgo. Sin embargo, lograr la madurez del gobierno digital requiere que los líderes modelen visiblemente habilidades de los usuarios del gobierno y moldeen activamente un entorno que fomente la transformación digital. Así los líderes deben considerar en términos de sus propias habilidades:

Habilidad de usuario de gobierno digital: comprender a los usuarios y sus necesidades

Habilidad de usuario de gobierno digital: uso confiable de datos y tecnología

Construyendo un entorno para fomentar la transformación digital

Habilidad del usuario del gobierno digital: Colaborar abiertamente para la entrega iterativa

Habilidad de usuario de gobierno digital: Gobierno basado en datos

Habilidad del usuario del gobierno digital: Reconocer el potencial de lo digital para la transformación

Como conclusión, cada organización de acuerdo a su contexto y objetivos desarrollará las competencias necesarias en los/as empleados/as para transitar con éxito el desarrollo del gobierno digital. Serán las personas que llevarán a cabo el desafío de enfrentar y adaptarse a los cambios para brindar en definitiva mejores servicios públicos a la ciudadanía.

3.1.4 Competencias de los empleados y las empleadas del Ministerio de Desarrollo Social

Los/as empleados/as del Ministerio de Desarrollo Social deben desarrollar y/o fortalecer competencias para enfrentar la nueva revolución digital, es decir, como se viene mencionado, los recursos humanos son los que van a poner en práctica la administración digital para la generación de valor público. Así “la transformación digital no solo supone saber manejar herramientas, sino que implica también desarrollar competencias y promover cambios organizativos, procedimentales y de cultura de trabajo” (INAP, 2021, p.5). Este nuevo escenario, donde se debe aprender continuamente para adaptarse a los nuevos cambios, implica que los servidores públicos del MDS deban adecuarse. En este sentido y de acuerdo a la revisión de los diferentes autores expresados en párrafos anteriores y en base a los problemas a la hora de aplicar las nuevas tecnologías que presentan las diferentes secretarías del Ministerio de Desarrollo Social, se plantean las hipótesis mencionadas en el capítulo I. En consecuencia, en base a dicho criterio se selecciona del diccionario de la guía referencial iberoamericana de competencias laborales de la CLAD (2016) y del directorio central de competencias del ONEP (2020), las competencias a analizar en el Ministerio de Desarrollo Social. Tal es así que en este apartado solo se describirán las competencias para luego analizarlas por medio de los resultados de la encuesta realizada a una pequeña muestra de empleados/as, arribando a las conclusiones pertinentes. No obstante, la jerarquía de prioridades entre ellas debe ser asignada según la relevancia que adquieren en la aplicación al contexto organizacional del Ministerio de Desarrollo Social

Por otro lado, se debe tener en cuenta que el Ministerio de Desarrollo Social está en una etapa inicial de la transformación digital siguiendo los lineamientos definidos por la ley 10618/19. Aún están en procesos de realizar un programa de procedimientos internos que cumplan los hitos de la unidad rectora (Ministerio de Coordinación). También se recuerda que la competencia institucional del MDS es de cumplir la asistencia, prevención y promoción de los derechos humanos de las personas y las familias que más lo necesitan⁴.

A continuación, se desarrollarán los principales conceptos de las competencias y sus correspondientes comportamientos que la expresan:

⁴ <https://www.cba.gov.ar/organismo/ministerio-de-desarrollo-social/institucional/?csrt=4180950329623075629>

<p>APRENDIZAJE CONTINUO</p> <p>Identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de trabajo, para mantener actualizada la eficacia de sus prácticas laborales y su visión del contexto.</p>	Denota interés en mantener sus competencias actualizadas en función de los cambios en los procedimientos, las metodologías, los sistemas operativos, los soportes tecnológicos; por la vía de consulta o a través de entornos formativos.
	Se ocupa de subsanar su propio déficit de información de base sobre normas, reglamentos y decisiones que afectan su ámbito de trabajo.
	Gestiona sus propias fuentes de información y/o participa de oportunidades de encuentros informativos.
	Demanda participación en acciones informativas y formativas destinadas a su colectivo profesional, así como en el análisis de boletines o informes expertos o académicos vinculados de algún modo a su entorno de trabajo.
	Muestra receptividad hacia la aplicación de innovaciones que mejoran su desempeño en el trabajo propio o del equipo.
	Comparte sus saberes y habilidades con sus compañeros de trabajo, y aprende de sus colegas habilidades diferenciales, que le permiten nivelar sus conocimientos en flujos informales de interaprendizaje.
<p>GESTION DIGITAL</p> <p>Reconocer efectivamente el derecho de los ciudadanos a la información pública y a vincularse e interactuar electrónicamente con su administración, donde quiera que se encuentren físicamente situados, asegurando canales efectivos alternativos, válidos todos para admitir el ingreso de formularios, pedidos, consultas, trámites, habilitar su seguimiento y resolución a distancia.</p>	Fomenta e instruye el uso de medios y canales electrónicos múltiples, así como mecanismos de vinculación electrónica interna y externamente.
	Amplía de modo permanente las tramitaciones que el ciudadano puede resolver a distancia, y a la vez informa y genera canales alternativos para recibir, procesar y responder consultas, quejas, reclamaciones, propuestas.
	Activa por la vía electrónica accesos múltiples a notificaciones, legajos, declaraciones juradas, liquidaciones, recursos, escritos, reclamaciones, notas, expedientes, impresión de formularios, información publicada.
	Asegura la efectividad de la información al usuario/ciudadano sobre programas, proyectos, documentos, formularios, guías de acceso, bases de datos públicas, para facilitar la gestión electrónica de sus trámites, protegiendo los datos personales.
	Impulsa la aplicación de herramientas y estrategias de comunicación e información propias de la sociedad del conocimiento, instruyendo efectivamente a los ciudadanos sobre los modos más simples a su alcance para vincularse a la administración.
	Responde en plazos mínimos por vía electrónica directa con la información a comunicar, disminuyendo gradualmente la necesidad de la presencia física y las colas en las ventanillas.
<p>GESTION DEL CAMBIO</p> <p>Anticipar e impulsar cambios estratégicos y/u operativos para responder a novedades del contexto. Rediseñar/modernizar enfoques, procesos, tareas y la aplicación de competencias requeridas con distribución de responsabilidades por los resultados.</p>	Anticipa los cambios y comparte con colaboradores las condiciones de adaptación a las novedades del entorno.
	Convoca a la formulación y aplicación de ideas para cambiar procedimientos y procesos en el marco de nuevas oportunidades.
	Incide de modo constructivo, incentiva, motiva a las personas que presentan resistencia al cambio.
	Programa cronogramas, métodos, actividades y metas de instalación plena de los cambios anunciados.
	Abre oportunidades de movilidad funcional y espacial de personas para mantener la efectividad de los equipos de trabajo.
	Evalúa con jefes y colaboradores los informes de avance y nuevos resultados.

INNOVACION Forjar un clima de interés por las soluciones novedosas, que mejoren la eficiencia de las respuestas a los ciudadanos, en materia de información, procesos, resultados e impactos de la gestión pública	Autogestiona información continua sobre innovaciones en los servicios del área funcional que dirige, que llevan a cabo otras administraciones públicas.
	Reflexiona con los colaboradores con orientación a capitalizar la tecnología disponible y adquirible para innovaciones en el área.
	Moderniza los vínculos interlaborales con aprovechamiento de los dispositivos móviles usuales.
	Genera redes con colaboradores para estimular nuevas ideas, nuevas prácticas y mecanismos de consultas personales que capitalicen el conjunto de participantes.
	Estimula al equipo de trabajo al registro de prácticas exitosas, para presentaciones en seminarios y congresos, que abran contactos a otros equipos de gestión pública.
	Mantiene intercambio electrónico con centros profesionales, académicos, de investigación, así como la suscripción a boletines electrónicos especializados, para asegurar la integración del personal del área a redes amplias de conocimiento.
LIDERAZGO EFECTIVO Dirigir equipos, optimizando la aplicación del talento disponible y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados.	Traduce la visión y logra que cada miembro del equipo se comprometa y aporte a esta, en un entorno participativo y de toma de decisiones.
	Forma equipos y les delega responsabilidades y tareas en función de las competencias, el potencial y los intereses de los colaboradores.
	Creación de compromiso y moviliza a sus colaboradores a gestionar, aceptar retos, desafíos y directrices; superando intereses personales para alcanzar las metas.
	Brinda apoyo y motiva a su equipo en momentos de adversidad, a la vez que comparte las mejores prácticas y desempeño, y celebra el éxito con su gente.
	Propicia, favorece y acompaña para generar las condiciones de un clima laboral positivo en un entorno de respeto.
Fomenta la comunicación clara, directa y concreta.	
RESOLUCION DE PROBLEMAS Capacidad para resolver problemas y formalizar acuerdos a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas que permitan construir consensos entre las partes intervinientes.	Identifica y entiende el problema, tomando la decisión más adecuada, incluso en situaciones críticas o de tensión.
	Comparte las mejores prácticas para solucionar un problema, anticipándose y evitando la reincidencia del mismo.
	Identifica opciones y alternativas que permitan resolver conflictos y/o acercar posiciones.
	Articula las acciones necesarias para fijar posiciones y lograr negociaciones favorables en cumplimiento de los objetivos de la organización.
COMUNICACIÓN Capacidad para escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas, mantener comunicaciones respetuosas y cordiales de manera oral, escrita y gestual con actitud positiva generando empatía con su interlocutor.	Utiliza diversos canales de comunicación para comunicarse y gestionar consultas.
	Creación de canales de comunicación alternativos, directos y dinámicos, permitiendo establecer relaciones ascendentes, descendentes y horizontales promoviendo el intercambio de información.
	Trasmite en forma clara y oportuna la información producida facilitando la consecución de los objetivos organizacionales.
	Utiliza un lenguaje preciso y conciso al brindar información.

USO DE LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACIÓN Optimizar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación disponibles, en su potencial efectivo, para mejorar su desempeño.	Autogestiona (tutoriales, guías, instructivos) el desarrollo de la competencia digital en el manejo de las comunicaciones electrónicas, la información y sus canales y soportes múltiples que habilitan los dispositivos TIC´s de la organización.
	Intercambia y nivela los conocimientos informáticos con el equipo de trabajo y con otros equipos de la unidad de pertenencia.
	Aplica al trabajo cotidiano presentaciones e información utilizando programas que facilitan al usuario orientación en tiempo real.
	Adopta como dinámica propia del desempeño la aplicación de las innovaciones TIC's que mejoran los resultados de la organización.
TRABAJO EN EQUIPO Constituir equipos de trabajo y participar en ellos para favorecer el clima laboral, complementar y potenciar las competencias diferenciadas; compartir recursos e información, alcanzar mejores resultados.	Analiza las competencias de los colaboradores para constituir equipos de trabajo con capacidades y visiones complementarias a efectos de producir aportes diferenciados que agreguen calidad a los resultados.
	Determina e informa criterios de colaboración entre diferentes unidades, equipos y personas a cargo para actividades y proyectos específicos.
	Aporta metodologías para que los equipos consagren sus normas y autorregulen el comportamiento de sus miembros, la responsabilidad por los resultados y la rendición de cuentas.
	Celebra el protagonismo de los equipos en los resultados alcanzados y estimula el entusiasmo por la tarea compartida y por las estrategias de consenso.
	Acepta las decisiones delegadas a los equipos y los criterios que estos han establecido para adoptarlas, aunque no coincidan con las propias.
	Actúa en la mediación en situaciones de desacuerdo si el equipo no lo ha resuelto, y utiliza los episodios de error y disenso para el aprendizaje colectivo.

Figura 6. Competencias laborales en el Ministerio de Desarrollo Social a analizar teniendo en cuenta los criterios mencionados para su selección

Fuente: Elaboración propia basado en la Guía referencial Iberoamericana Competencias laborales del sector público (CLAD, 2016); Directorio central de competencias laborales (ONEP, 2020)

4.1 Capacitación

En función de un servicio civil profesionalizado, y para cumplir con los objetivos de la transformación digital es necesario ejecutar un plan de capacitación acorde a las nuevas necesidades. La capacitación es una herramienta para generar nuevas habilidades conocimientos y mejorar el desempeño en los/as empleados/as.

Siguiendo la guía de transformación digital de gobierno (BID, 2022), recomienda que la capacitación del empleado público debe abordarse aunando la perspectiva de rendimiento y productividad, pero además desde la óptica del desarrollo de los intereses del empleado público, para lograr que realmente sea parte del cambio. En este sentido, la capacitación debe perseguir un triple objetivo:

- La adquisición de los nuevos conocimientos y de las habilidades necesarias para el desarrollo productivo del puesto de trabajo o la transición a otro.
- La motivación personal y profesional del empleado.

- El fortalecimiento de la organización a la que este pertenece para lograr su misión y objetivos. (BID, 2022, p.388)

A su vez “la capacitación representa una de las palancas de la estrategia de gestión del cambio en la transformación digital, debiendo ser concebida de manera transversal para identificar los cambios, diagnosticar las necesidades que surgen de estos (nuevas necesidades y carencias actuales) y definir una hoja de ruta o plan de capacitación, alineada y coordinada en el resto de las acciones de la estrategia de gestión del cambio” (BID,2022, p 388).

En el gobierno de Córdoba, la Secretaría de Capital Humano realiza la planificación, coordinación y ejecución de políticas públicas relacionadas a los recursos humanos .Por medio de la Dirección de gestión integral de las personas se elabora un plan de capacitaciones donde refuerza los siguientes objetivos :“promover la profesionalización a través de la estrategias de capacitación y formación ,con base en las nuevas tecnologías de la comunicación, para fortalecer las competencias ,habilidades, apropiación y el sentido de pertenencia de cada uno de los agentes públicos con el trabajo que realiza y acompañar al personal de conducción ofreciéndole herramientas que faciliten la dirección de equipos ,la toma de decisiones, la adopción a los cambios, la resolución de conflictos y la mejora de la gestión pública”⁵.

Por último, para elevar el nivel del talento público en las agendas de transformación digital pasa por incorporar en la planificación estratégica, como así también, introducir e institucionalizar mejores programas de formación y capacitación integral que, por una parte, doten a los servidores públicos, empezando por los cuadros directivos, de las competencias vinculadas a la digitalización y por otra, contribuyan a impulsar los cambios necesarios en la actual cultura administrativa.(CEPAL,2022 p.79). En definitiva, no se trata de realizar cursos para cumplir las horas requeridas de formación sino de generar compromiso en los/as empleados/as en todos sus niveles jerárquicos, para que con su formación mejore el desempeño, la calidad de vida en el trabajo y facilite la transformación digital.

⁵<https://www.cba.gov.ar/reparticion/ministerio-de-coordinacion/secretaria-general-de-la-gobernacion/secretaria-de-capital-humano/>

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE DATOS

En este capítulo se analizan los datos recogidos de la encuesta realizada al personal del Ministerio de Desarrollo Social. Por consiguiente, se examinan las variables mencionadas, para comprobar o no las hipótesis planteadas, y lograr cumplir con el objetivo del trabajo de campo que es el de “analizar las competencias del personal del Ministerio de Desarrollo Social a fin que se desarrolle eficazmente la administración digital”.

A continuación, se expone las principales variables con las conclusiones pertinentes.

1. Perfil del Encuestado

Los resultados arrojan que el personal que participó de la encuesta oscila en cuanto a la edad entre 25 y 60 años, siendo de menor porcentaje, el rango de menos de 25 años y el de mayor porcentaje, el rango de 40-49 años.



Figura 7. Edad

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

En cuanto al nivel jerárquico y teniendo en cuenta las secretarías seleccionadas respondieron la encuesta 5 directivos/as ,14 jefes/as, 15 profesionales universitarios/as y 36 administrativos/as.

Indique el nivel jerárquico que posee
70 respuestas

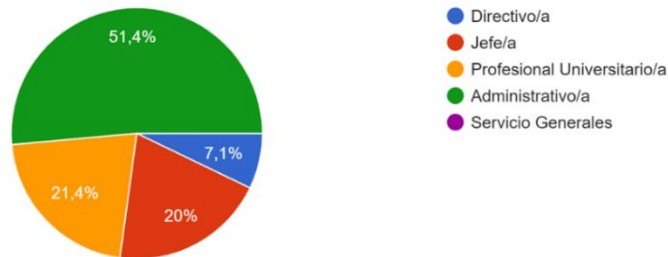


Figura 8. Nivel jerárquico

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

Con respecto al punto de la antigüedad del encuestado/a, se observa que ronda entre 5 años y más de 20 años de antigüedad, siendo el de mayor porcentaje el rango de hasta 20 años.

Indique el rango de antigüedad que posee
70 respuestas

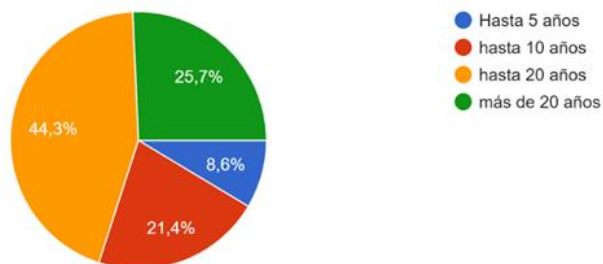


Figura 9. Antigüedad

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

En base a los gráficos expuestos podemos finalmente satisfacer con el primer objetivo específico que es el de caracterizar al personal en cuanto a la edad, antigüedad y nivel jerárquico según escalafón. Teniendo en cuenta que se basó en una pequeña muestra, la mayoría de los encuestados ronda entre los 40 y 49 años con una antigüedad de hasta 20 años. Si bien son variables independiente cuantitativas, podrían influir en el proceso de adaptación de los recursos humanos ante el escenario de la digitalización que demanda nuevas competencias, habilidades y esquemas de trabajos.

2. Nuevas tecnologías

Conocer y utilizar de manera eficiente las tecnologías es un punto de partida principal para transitar la transformación digital. Así observamos que de la encuesta realizada se arriban a los siguientes resultados:

- Percepción sobre las nuevas tecnologías

En este apartado los resultados son alentadores ya que la gran mayoría manifestó un nivel adecuado de cómo se percibe ante las nuevas tecnologías. De esta manera todos los ítems consultados sobresalieron con mayor porcentaje, en el nivel de acuerdo:

Manejo bien la tecnología necesaria para desarrollar mi trabajo 50%

Tengo curiosidad por nuevas aplicaciones, programas y recursos 48,58%

El uso de tecnología mejora mi desempeño laboral 51,43%

Me resulta fácil trabajar con la nueva tecnología 45,71%

Manejo bien las herramientas de ofimática (Word, Excel, power point, pdf) 47,15%

Podemos decir en principio que la percepción sobre adoptar las nuevas tecnologías es favorable con un “nivel medio”, por lo tanto, en este escenario, se predispone una actitud positiva de los/as empleados/as ante los cambios introducidos por las tecnologías.

¿Cómo se percibe en relación a las nuevas tecnologías? Se toma encuesta realizada por el BID año 2019, adaptando al contexto y requerimientos del...I, sobre la actitud para las nuevas tecnologías.

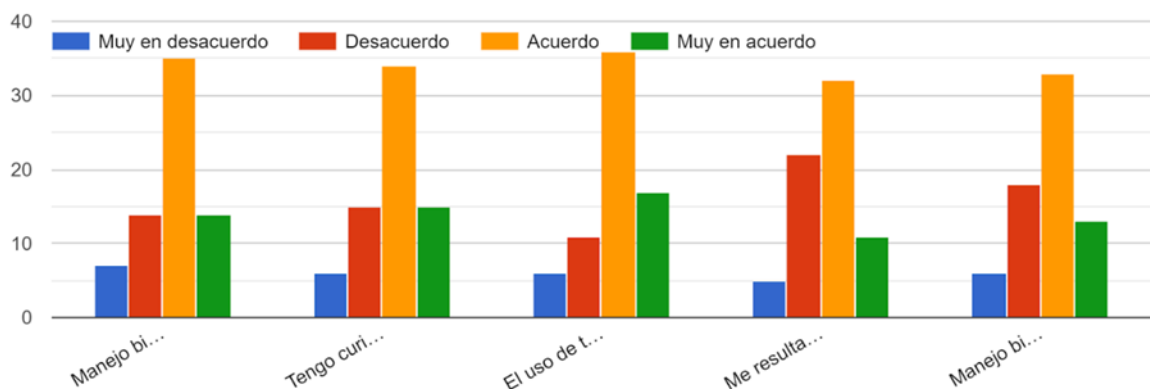


Figura 10. Percepción sobre nuevas tecnologías
Fuente: Elaboración en base a la encuesta realizada

- Grado de aplicación de las nuevas tecnologías

Con respecto a la aplicación de las nuevas herramientas se observó que el expediente digital es una de las nuevas tecnologías que más se utiliza y con menor porcentaje, encontramos la guía única de trámite. Por otro lado, se debe tener en cuenta que, a partir del mes de octubre, el Ministerio se encuentra sumergido en un nuevo escenario donde el expediente digital se debe aplicar en forma obligatoria para todo trámite nuevo. A través de la resolución N° 46 del Ministerio de Coordinación se dispone que toda actuación ante la administración pública deberá tramitarse en soporte digital (resolución N°46,2022). De esta manera y atendiendo a las nuevas circunstancias, se observa que existe un alto grado de aplicación de todas las herramientas pero que no implica necesariamente un nivel avanzado de conocimiento.

¿Cuál de las siguientes herramientas utiliza en su puesto de trabajo? (Puede señalar más de una opción)

70 respuestas

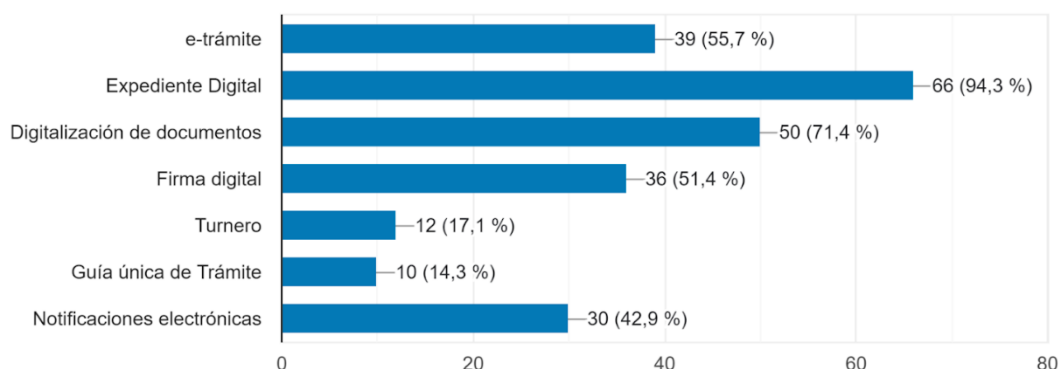


Figura 11. Uso de las herramientas tecnológicas

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

- Grado de conocimiento

De acuerdo a los resultados de la encuesta sobre el grado de conocimiento de las nuevas herramientas, se reporta como se muestra en el gráfico 6, un nivel inicial para e trámite digital, firma digital, digitalización de documentos, turnero, guía única de trámite y con un nivel medio para expediente digital y notificaciones electrónicas. Por otra parte, si comparamos la utilización de las herramientas con los conocimientos de las mismas, se determina por ejemplo que el e- trámite se aplica en un 55,7% y su nivel de conocimiento es inicial. El avance de las tecnologías implica actualizarse para ir al ritmo de los nuevos procesos esto debería ir

acompañado con acciones por parte de los recursos humanos para que el personal no oponga resistencias a los cambios y cubrir brechas de capacidad. En otras palabras, para que el cambio sea pleno se debe acompañar este desfase que existe entre el avance de la tecnología (más rápido) y la adaptación a los cambios por parte de los/as empleados/as al uso de las tecnologías (más lento).

Indique cuál es el grado de conocimiento de las mismas (Inicial: nivel mínimo de conocimiento; Medio: nivel intermedio de conocimiento; Avanzado: nivel máximo de conocimiento; No la conoce ; No aplica)

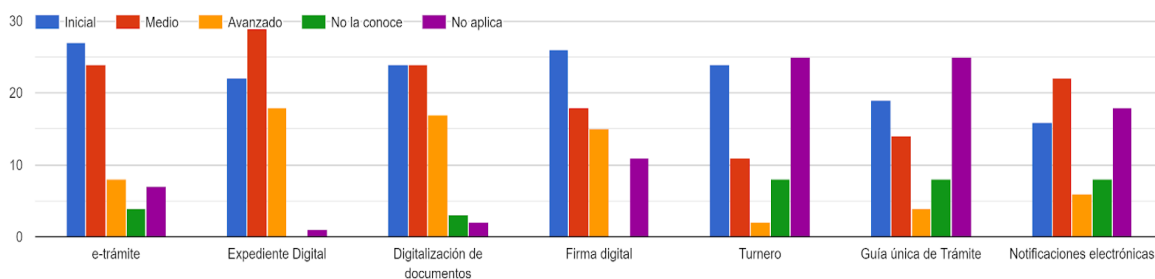


Figura 12. Grado de conocimiento sobre las nuevas herramientas tecnológicas

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada

También se encuestó sobre otras herramientas que se consideran necesarias para llevar a cabo las tareas diarias. Es decir, se requiere incorporar nuevos conocimientos, en esta idea se preguntó a los/as empleados/as cuáles serían las herramientas que consideran necesarias, arribando a los siguientes resultados (en orden de mayor a menor porcentaje) son:

65,7% Aplicaciones de mensajerías instantánea: WhatsApp, etc.

65, 7% G-Suite: Gmail, google calendar, google drive, google chat, entre otros

54,3% Programas para escanear documentos (NAPS2, Scan2PDF, etc.)

45,7% Organizadores del tiempo

42,9% Análisis big data

41,4% Scrum - IceScrum (metodologías de trabajo ágil)

27,1% MindMeister- Meister Talk

24,3% Aplicaciones de video conferencias (Zoom, Skype, etc.)

1,4% Otros

¿Cuál de las siguientes herramientas considera necesarias para aplicarlas en su trabajo diario?
(Puede señalar más de una opción)

70 respuestas

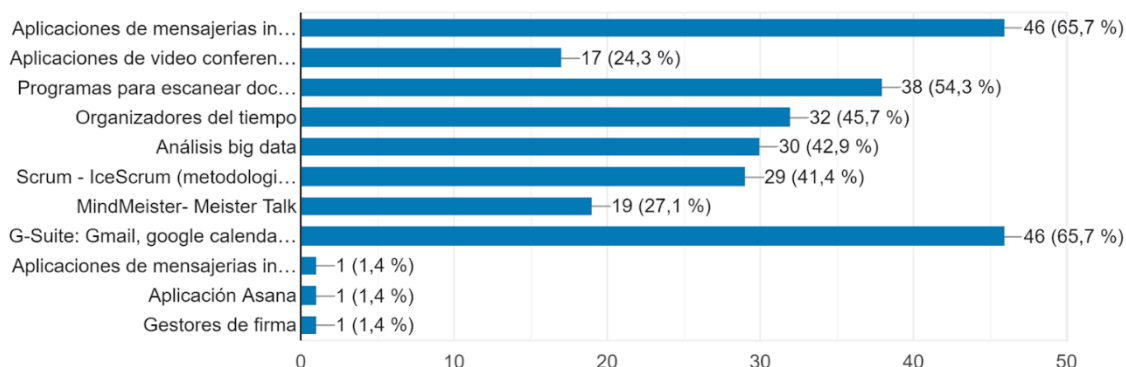


Figura 13. Otras herramientas necesarias para aplicar en las tareas diarias

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta realizada

Como se puede observar son muchas las herramientas complementarias que se consideran necesarias para desarrollar las tareas diarias del puesto de trabajo. Es sabido que las tecnologías implican simplificación de procedimientos rutinarios y repetitivos, nuevas formas de trabajar, rediseño de servicios, reingeniería de procesos, metodologías ágiles, entre otros. Por lo tanto, en el trabajo cotidiano se debe utilizar diferentes herramientas, como así también distintas aplicaciones para hacer más eficiente la labor.

Por lo expuesto podemos concluir que se logró recabar información para satisfacer con los objetivos específicos 2 y 3, es decir conocer el grado de utilización de las tecnologías y determinar la percepción de los/as empleados/as sobre sus conocimientos hacia las nuevas tecnologías. Pues bien, se visualiza que el personal tiene un nivel medio en lo que se refiere a la percepción sobre tecnologías, por otro lado, se cuenta con un nivel adecuado con respecto al grado de utilización de tecnologías y un nivel inicial-medio en referencia a los conocimientos.

Bajo estas circunstancias a priori podemos sugerir acciones de mejora para fortalecer los conocimientos sobre las nuevas tecnologías ya que surge de la encuesta el ítem “tengo curiosidad por nuevas aplicaciones, programas y recursos” representa un 48,58% como así también el ítem “el uso de tecnología mejora mi desempeño laboral” representa un 51,53%. En otras palabras, un poco más de la mitad de los/as empleados/as tiene actitud positiva ante los cambios, este mayor apoyo por parte del personal debería acompañarse con acciones de los recursos humanos para transitar los avances tecnológicos. Por lo tanto, podríamos decir

que se observa una autoeficacia tecnológica media que requiere de refuerzos sobre los conocimientos específicos de ciertas herramientas, métodos y aplicaciones para que la administración digital del Ministerio sea llevada con eficacia y eficiencia cumpliendo así con continuidad de las políticas sociales programadas.

Finalizando y en el marco de la creciente transformación digital, resulta esencial que los/as empleados públicos/as adquieran y desarrollen competencias digitales para desempeñarse eficazmente en su trabajo. Sin embargo, la capacitación no es suficiente para garantizar el éxito de la implementación de la digitalización en el ámbito público. Es importante trabajar con acciones específicas con aquellos empleados que no perciben y/o acompañan este proceso, abordando no solo la capacitación técnica, sino también la gestión de procesos de cambio, incentivos, comunicación y liderazgo. Estas acciones deben ser diseñadas e implementadas de manera cuidadosa y estratégica para lograr una efectiva adaptación a las nuevas tecnologías y maximizar los beneficios para la organización.

3.Capacitación

La secretaria de capital humano ejecuta un plan anual de capacitaciones en busca de un servicio público profesionalizado. Sin embargo, son los agentes que deben estar motivados para estar constantemente actualizados como así también son responsables las personas que están a cargo de la gestión de los RRHH para cumplir tal fin. La capacitación es un medio para poder adaptarse a los cambios, como así también implica una formación continua, logrando una administración más eficiente.

En esta línea para analizar la variable de capacitación en el Ministerio de Desarrollo Social se incluyeron en la encuesta las siguientes preguntas ¿En el último año qué capacitación adquirió relacionado a las nuevas tecnologías? ¿Qué tan capacitado/a se considera en los siguientes temas? e Indique cuál o cuáles de las siguientes capacitaciones beneficiaría su trabajo.

En cuanto a las capacitaciones adquiridas acordes a los cambios tecnológicos, la encuesta revela que la mayoría ha recibido capacitaciones básicas y no las necesarias para una formación integral que acompañe el cambio tecnológico (se agrupo por respuestas similares, se codificó y se asignó frecuencia de mayor mención):

1. Expediente digital
2. Word
3. Excel
4. SUAC digital

Por otra parte, se indagó si se considera capacitado en los siguientes temas (ver figura 14):

- Gobierno digital: Capacitado 40% Poco capacitado 31,43%
- Ley de simplificación y modernización administrativa (10618/19): Capacitado 35,71% Poco capacitado 32,85%
- Expediente digital: Capacitado 55,71% Poco capacitado 27,14%
- Competencias digitales: Capacitado 42,85% Poco capacitado 38,57%
- Inteligencia artificial, big data, internet de las cosas, business intelligent, computación en la nube: Poco capacitado 40% Nada capacitado 32,85%
- Automatización y robotización de los procesos: Nada capacitado 44,28% Poco capacitado 35,71%
- Nuevas formas de trabajar: Poco Capacitado 35,71% Nada capacitado 31,42%
- Técnicas para organizar correos electrónicos, calendarios y tareas: Poco capacitado 44,28% Capacitado 32,85%

Los resultados arrojan niveles bajos de capacitación (ver figura 14) acordes a los nuevos requerimientos, si bien se resalta la herramienta de expediente digital puesto que en el último semestre (2022) se han dictado cursos ante el requerimiento obligatorio de dicha herramienta.

¿Qué tan capacitado/a se considera en los siguientes temas ?

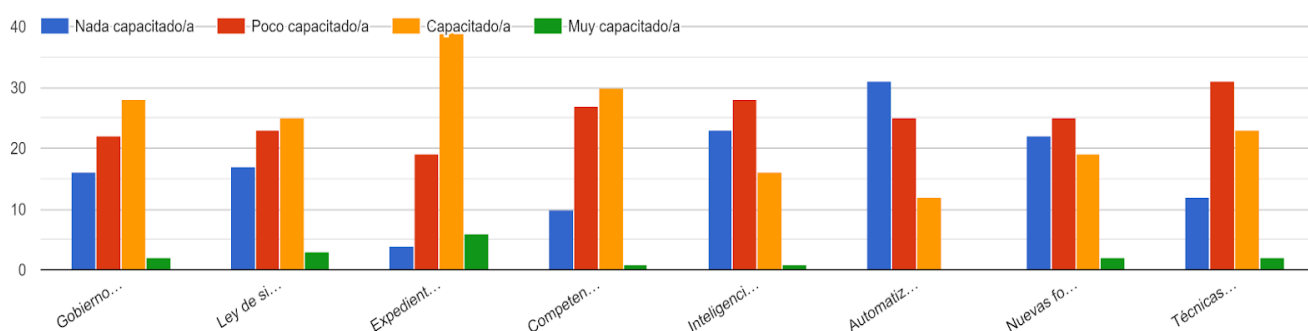


Figura 14. Grado de capacitación

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

Con respecto a las capacitaciones requeridas los resultados de la encuesta arribaron que se necesitan capacitaciones en lo referente a: Herramientas de trabajo colaborativo (ejemplo G-suite) 78,70% Análisis big data 58,6% Cambios organizaciones (estructuras flexibles) 50% Nuevas formas de trabajar 45,72% Habilidades personales e interpersonales de gestión a

distancia 44,29%. En la figura 15 muestra todas las capacitaciones que se requieren en el Ministerio de Desarrollo Social.

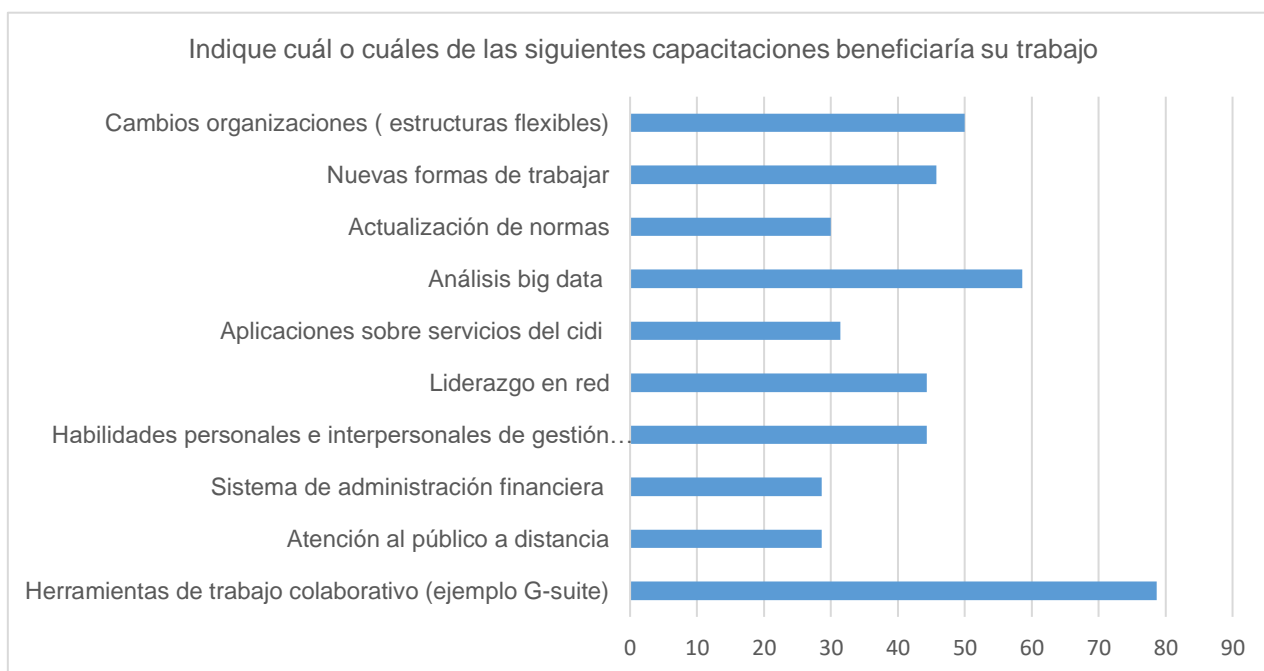


Figura 15. Capacitaciones requeridas

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

Ante lo expuesto, con todos los datos recabados, se puede cumplir con el objetivo específico 4 “detectar las necesidades de capacitación del personal, tanto a nivel de conocimientos como de competencias ante las nuevas tecnologías”. Como vimos en el gráfico 6 se mostró el grado de conocimiento de las nuevas herramientas, necesitando reforzar en capacitaciones para e trámite digital, firma digital, digitalización de documentos, turnero, guía única de trámite y en menor medida para expediente digital y notificaciones electrónicas. Por otro lado, y teniendo en cuenta que la capacitación es un elemento clave para la transformación digital podemos concluir que se requieren capacitaciones relacionadas con las nuevas formas de trabajar (trabajo colaborativo, automatización de procesos básicos y repetitivos, etc.) como así también complementar sobre las nuevas herramientas. En suma, el futuro del trabajo implica pasar de usar planillas de hojas de cálculos a realizar análisis big data o la inteligencia artificial por lo que se requiere capacitaciones y competencias para un uso eficiente de las tecnologías que permitan una mejor prestación del servicio público.

4. Percepción de competencias

Recordemos que las hipótesis planteadas en el capítulo I fueron:

Hipótesis 1: La administración digital del Ministerio de Desarrollo Social requiere que el personal posea competencias en aprendizaje continuo, trabajo en equipo, comunicación y resolución de problemas para desempeñarse de manera efectiva en el entorno digital.

Hipótesis 2: En la situación actual del Ministerio de Desarrollo Social, es necesario desarrollar competencias prioritarias en gestión digital, gestión del cambio, uso de tecnologías, innovación y liderazgo efectivo para enfrentar los desafíos digitales y lograr una gestión eficaz.

A continuación, se expondrán los resultados revelados de la encuesta de los empleados y las empleadas del Ministerio relacionado a la percepción de competencias. Para ello se seleccionó un listado de comportamientos observables en su puesto de trabajo y se le asignó un nivel de escala del 1 al 5, siendo 1 nivel bajo y 5 nivel alto. Luego dichos comportamientos están asociado a una competencia según la Guía referencial Iberoamericana de competencias laborales en el sector público (CLAD,2016), y del directorio Central de Competencias Laborales de la Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP 2020). Por otro lado, se debe tener en cuenta que son percepciones, es decir un autodiagnóstico, esta técnica debe ser complementada por otros mecanismos de evaluación de competencias.

Aprendizaje continuo: Arrojó un nivel medio-alto

Con respecto a esta competencia se seleccionó los siguientes comportamientos:

- ✓ Ocupa de subsanar su propio déficit de información de base sobre normas, reglamentos y decisiones que afectan su ámbito de trabajo.
- ✓ Denota interés en mantener sus competencias actualizadas en función de los cambios en los procedimientos, las metodologías, los sistemas operativos, los soportes tecnológicos; por la vía de consulta o a través de entornos formativo.

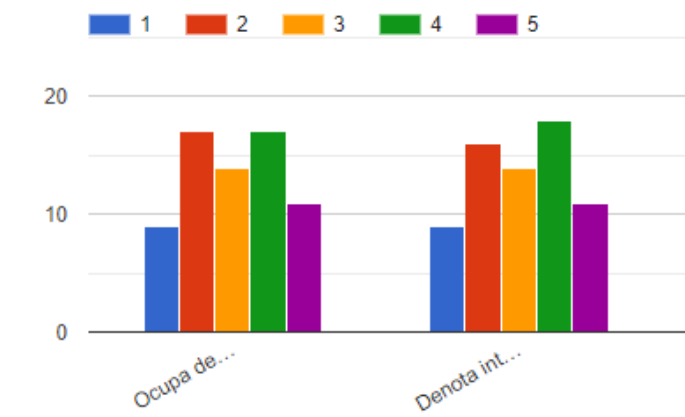


Figura 16. Aprendizaje continuo

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

Comunicación: Arrojó un nivel medio-bajo

Con respecto a esta competencia se seleccionó los siguientes comportamientos:

- ✓ Utiliza diversos canales de comunicación para comunicar y gestionar consultas.
- ✓ Crea canales de comunicación alternativos, directos y dinámicos, permitiendo establecer relaciones ascendentes, descendentes y horizontales promoviendo el intercambio de información

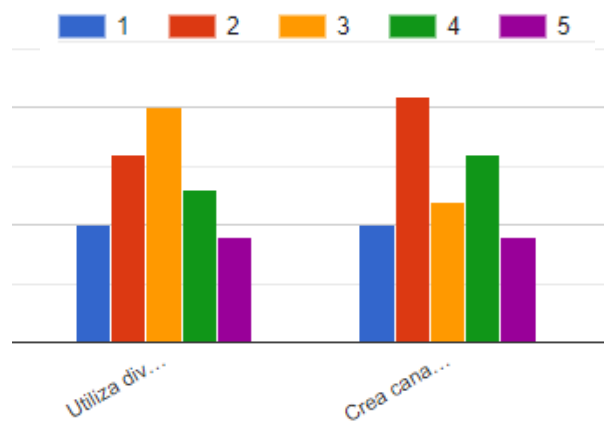


Figura 17. Comunicación

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

Uso de las tecnologías: Arrojó un nivel medio-bajo

Con respecto a esta competencia se seleccionó los siguientes comportamientos:

- ✓ Conoce y comprende las principales aplicaciones informáticas
- ✓ Aplica herramientas digitales novedosas que permitan el trabajo en red con pares y equipos de trabajo.

- ✓ Promueve transformación digital e incentiva a utilizar herramientas digitales novedosas y a formarse en nuevos entornos

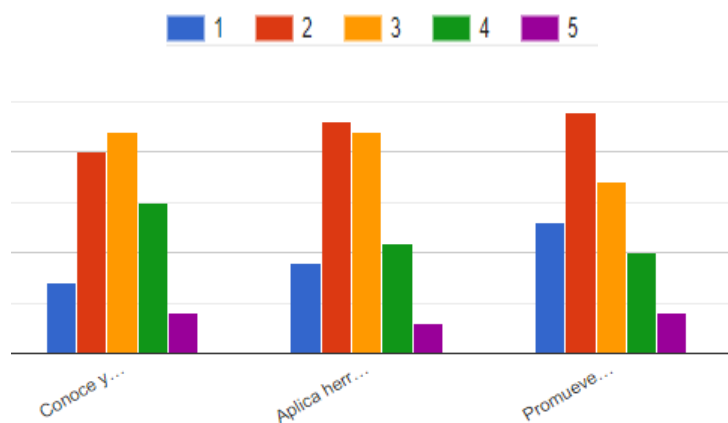


Figura 18. Uso de las tecnologías

Fuente: elaboración propia en base a la encuesta realizada

Trabajo en equipo: Arrojó un nivel medio-bajo

Con respecto a esta competencia se seleccionó los siguientes comportamientos:

- ✓ Analiza las competencias de sus colaboradores para constituir equipos de trabajo con capacidades y visiones complementarias a efectos de producir aportes diferenciados que agreguen calidad a los resultados.
- ✓ Determina e informas criterios de colaboración entre diferentes unidades, equipos y personas a cargo para actividades y proyectos específicos.
- ✓ Implementa adecuadamente modalidades alternativas de trabajo en equipo que añaden valor a los resultados grupales.

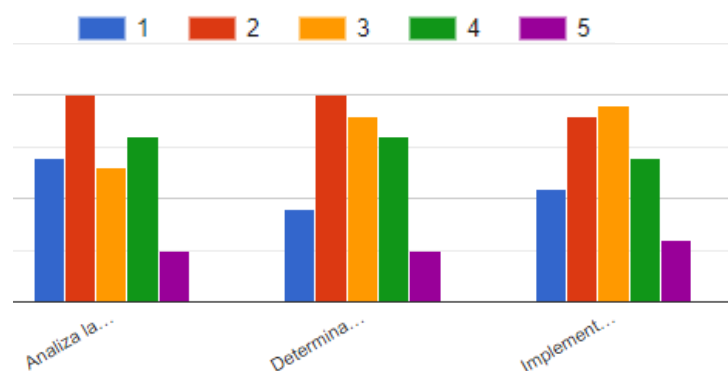


Figura 19. Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

Gestión digital: Arrojó un nivel medio-bajo

Con respecto a esta competencia se seleccionó los siguientes comportamientos:

- ✓ Asegura la efectividad de la información al usuario/ciudadano sobre programas, proyectos, documentos, formularios, guías de acceso, bases de datos públicas, para facilitar la gestión electrónica de sus trámites, protegiendo los datos personales.
- ✓ Impulsa la aplicación de herramientas y estrategias de comunicación e información propias de la sociedad del conocimiento, instruyendo efectivamente a los ciudadanos sobre los modos más simples a su alcance para vincularse a la administración.
- ✓ Fomenta e instruye el uso de medios y canales electrónicos múltiples, así como mecanismos de vinculación electrónica interna y externamente.

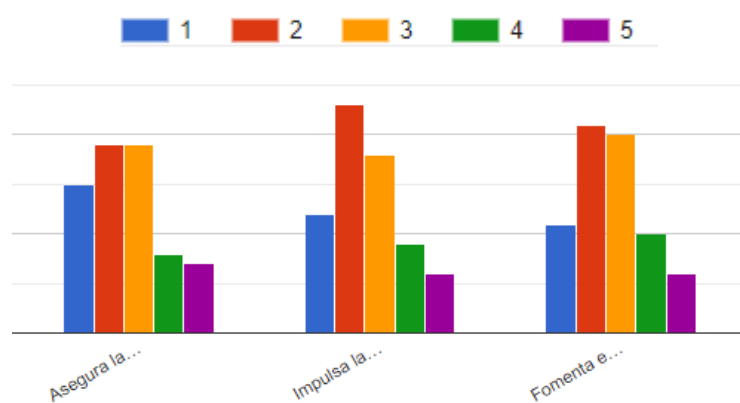


Figura 20. Gestión digital

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

Gestión del cambio: Arrojó un nivel bajo

Con respecto a esta competencia se seleccionó los siguientes comportamientos:

- ✓ Anticipa los cambios y comparte con colaboradores las condiciones de adaptación a las novedades del entorno.
- ✓ Convoca a la formulación y aplicación de ideas para cambiar procedimientos y procesos en el marco de nuevas oportunidades

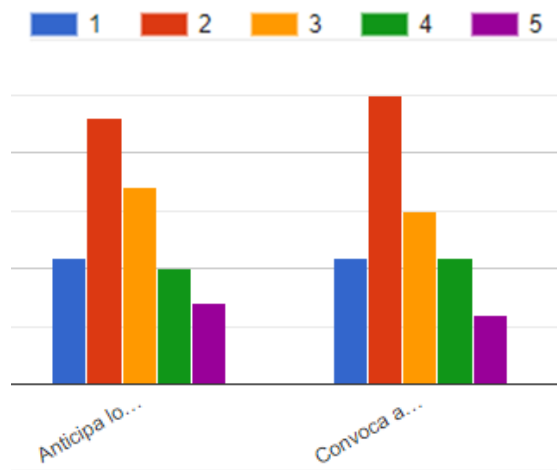


Figura 21. Gestión del cambio

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

Innovación: Arrojó un nivel bajo

Con respecto a esta competencia se seleccionó los siguientes comportamientos:

- ✓ Moderniza los vínculos inter laborales con aprovechamiento de los dispositivos móviles usuales.
- ✓ Genera redes con colaboradores para estimular nuevas ideas, nuevas prácticas y mecanismos de consultas personales que capitalicen el conjunto de participantes.

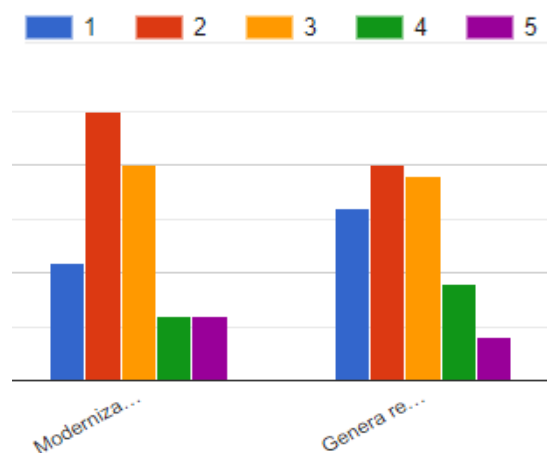


Figura 22. Innovación

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

Liderazgo efectivo: Arrojó un nivel bajo

Con respecto a esta competencia se seleccionó los siguientes comportamientos:

- ✓ Crea compromiso y moviliza a sus colaboradores a gestionar, aceptar retos, desafíos y directrices; superando intereses personales para alcanzar las metas.
- ✓ Fomenta la comunicación clara, directa y concreta.

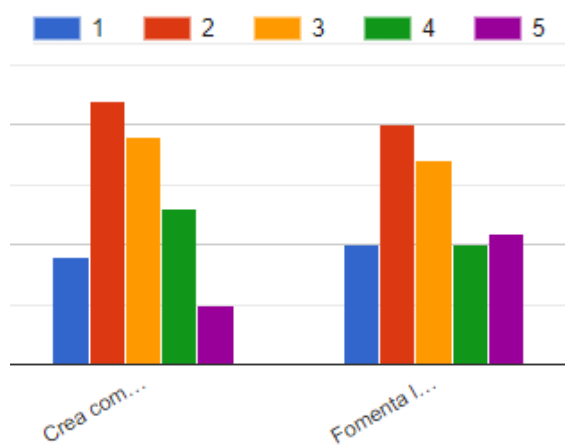


Figura 23. Liderazgo efectivo

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

Resolución de problemas: Arrojó un nivel medio-alto

Con respecto a esta competencia se seleccionó los siguientes comportamientos:

- ✓ Identifica y entiende el problema, tomando la decisión más adecuada, incluso en situaciones críticas o de tensión.
- ✓ Comparte las mejores prácticas para solucionar un problema, anticipándose y evitando la reincidencia del mismo.

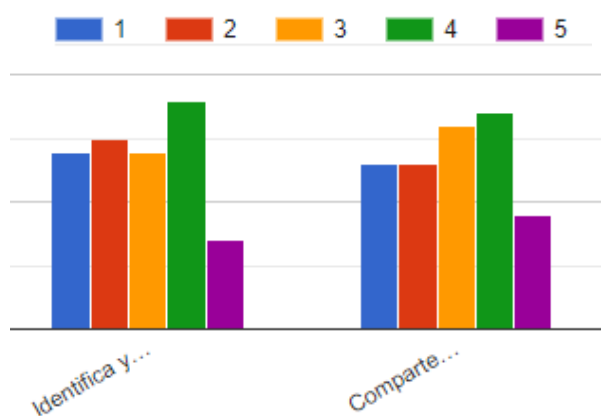


Figura 24. Resolución de problemas

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

De esta manera y finalizando podemos observar que la variable percepciones de competencias registró niveles bajo y medio, así se pueden comprobar las hipótesis planteadas, donde para enfrentar las tecnologías es necesario desarrollar y/o fortalecer competencias. Por lo que en principio los/as empleados/as del ministerio deben desarrollar competencias para enfrentar los desafíos digitales relacionadas a gestión digital, gestión del cambio, uso de las tecnologías, innovación y liderazgo. Por otra parte, las competencias más relevantes que se deben potenciar, con niveles medio-bajo, que permitan desempeñarse de manera efectiva en el entorno digital son: aprendizaje continuo, comunicación, resolución de problemas y trabajo en equipo. Dicho de otra forma, los efectos que provoca la transformación digital, desde el punto de vista de la gestión de las personas implica desarrollar nuevas competencias y fortalecer aquellas relacionadas a las nuevas formas de comunicar, a la forma de trabajar, uso eficiente de tecnologías etc. Cada empleado/a puede desarrollar y potenciar las competencias necesarias en el contexto que se requiera, así podrá adaptarse a los diferentes escenarios que enfrenta el ministerio. Asimismo, las competencias son una combinación de conocimientos técnicos y experiencias relacionadas al puesto de trabajo. Mejor dicho, desarrollar nuevas competencias implica adquirir nuevos hábitos de acuerdo al entorno que se encuentra ajustado al contexto y con programas de formación adecuada. Por otra parte, además del personal de ejecución también se debe enfocar en el personal superior donde deben desarrollar las competencias directivas (como la gestión digital y gestión del cambio) y actualizarse sobre los nuevos procedimientos imitando directivas que permitan cumplir los fines organizacionales.

Por último, debemos tener presente que el servicio público que brinda el ministerio es hacia los más necesitados, donde las políticas públicas deben ser de calidad ejecutadas con eficiencia y sostenibilidad, posibilitando la inclusión social. Es decir, con la implementación de nuevas tecnologías implica que se pueda ampliar el acceso de los ciudadanos a una mayor variedad de servicios ofrecidos por este Ministerio. Es necesario, por lo tanto, que los/as empleados/as de esta institución se adapten a las nuevas herramientas tecnológicas y adquieran las habilidades necesarias para garantizar la eficacia y eficiencia en la prestación de servicios a la ciudadanía.

Por lo tanto, es un desafío por parte de los recursos humanos de enfrentar el reto para desarrollar y potenciar en los empleados/as tales competencias logrando la transformación digital.

CAPÍTULO IV: RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

4.1 Propuestas de mejoras

Como se ha señalado a lo largo del presente trabajo, la transformación digital en el gobierno ha implicado cambios en la cultura organizacional, en las normas, herramientas tecnológicas, métodos y procesos organizativos. Así uno de los desafíos de la incorporación de nuevas tecnologías es el rol que debe cumplir el servidor público para adaptarse y potenciar los beneficios que produce la administración digital. Por ello se pretendió analizar particularmente en el Ministerio de Desarrollo Social las competencias que se requieren ante la transformación digital. En esta sección se presentarán las principales recomendaciones de mejora en base al análisis previo realizado. Con ellas se procura contribuir y/ o guiar para desarrollar y aplicar un enfoque de competencias permitiendo una gestión integral de los recursos humanos del Ministerio de Desarrollo Social.

Por último, debemos recordar que el desarrollo eficaz de la transformación digital implica que la gestión de las personas sea la adecuada y se realice de manera integrada, como así también innovadora para enfrentar los nuevos retos. No solo basta con incorporar hardware, software, sino que es necesario un cambio interno en los empleados para transitar la transformación digital en forma eficiente e inteligente. Los agentes públicos deben estar en la continua búsqueda de soluciones para la mejora pública y servicios a la ciudadanía. Por lo tanto y basándose en todo lo expresado en capítulos anteriores, se sugieren las siguientes líneas de acción:

1. Plan de formación digital:

Planificar una oferta académica para los/as empleados/as del Ministerio de Desarrollo Social, de manera obligatoria y por cupos. De esta manera se planificará y se diseñará no solamente para generar competencias en tecnologías y comunicaciones sino para abarcar diferentes conocimientos. Es necesario que para hacer frente a la transformación digital se requiera explorar sobre habilidades y conocimientos nuevos. En este contexto es imprescindible que las capacitaciones se reorientan en forma estratégica, con diferentes niveles de capacitación: inicial, continua y específica. Esto permitirá la apropiación de conocimientos y en definitiva poder transferirlos, generando valor público para toda la organización. Por lo tanto, las temáticas para abarcar serían:

- Tecnologías de la información y las comunicaciones para los sistemas transversales del Ministerio de Desarrollo Social. Podemos sugerir todo lo relacionado al gobierno digital, plataforma expediente electrónico, Tridi (Tribunal de Cuentas digital), administración de bases de datos para un sistema único de beneficiarios, programas sociales con TIC's, sistema de administración financiera (SUAF), normativa basada en la ley 10618/19, etc.
- Tecnologías emergentes y disruptivas adaptadas y aplicadas en función de lo que necesita el Ministerio de Desarrollo Social. Así podemos mencionar algunos ejemplos: internet de las cosas (I o T), inteligencia artificial, blockchain, etc.
- Innovación pública en todo el Ministerio ya sea para los procedimientos administrativos internos como también para el diseño y planificación de programas sociales. Podemos sugerir: rediseño de servicios, reingeniería de procesos, metodologías ágiles, técnicas de co-creación y crowdsourcing, etc.
- Todo lo relacionado a lo que se conoce como ciencia de datos. Se sugiere, aplicar nuevas herramientas para los diferentes programas que brinda el ministerio, ya sea tanto para el diseño como para su posterior control y evaluación de las políticas sociales. Así podemos mencionar algunas de ellas: ingeniería de datos, Big Data (data science, data analytics), cruce de conjuntos de datos, etc.
- Habilidades digitales en los/as empleados/as del Ministerio. Se recomienda, proponer cursos sobre habilidades básicas y blandas. Ambas habilidades son necesarias para prosperar en la era digital, logrando que los/as empleados/as puedan desarrollar y/ o fortalecer nuevas competencias. Dentro de las habilidades digitales básicas se propone: técnicas para organizar correos electrónicos, G-Suite: Gmail, google calendar, google drive, google chat, entre otros, organizadores del tiempo, herramientas de ofimática (word, excel, power point, pdf), etc.

Con respecto a las habilidades blandas: resolución de problemas, trabajo en equipo, liderazgo digital, gestión de proyectos digital, nuevas formas de comunicar y colaborar, etc.

Es importante que esta planificación incluya la evaluación de este proceso, de tal manera que se pueda realizar su monitoreo, seguimiento y ajustes necesarios; así como también la valoración del impacto de estas capacitaciones en el desempeño efectivo de cada empleado/a.

2. Rotación en el puesto de trabajo:

Proponer movilidad laboral interna dentro del Ministerio de Desarrollo Social. Esta línea de acción se ejecutará a través de una asignación eficiente de las personas en los puestos de trabajo, teniendo en cuenta los intereses personales, y los roles para los cuales están preparados. De esta manera la Dirección de Recursos Humanos publicará cuáles son los programas, proyectos, planes nuevos o una tarea específica para lo cual se realizará las convocatorias internas pertinentes dentro de la organización. Los beneficios de la propuesta generarán en el personal, motivación, satisfacción laboral como así también nuevas habilidades que requiere desarrollar para el nuevo puesto. Para concluir, la implementación de la rotación produciría el desarrollo y/o fortalecimiento de competencias como aprendizaje continuo, innovación, comunicación, trabajo en equipo y gestión del cambio, entre otros. También este plan de formación podría fortalecer la gestión de las personas de sus equipos de trabajo, promoviendo y acompañando el desarrollo de sus perfiles en cuanto a competencias digitales.

3. Formación para directivos/as:

Realizar un plan de formación específico de tres meses para los/as directivos/as del Ministerio de Desarrollo Social. Siguiendo la línea de la profesionalización de la administración pública, se debe involucrar al personal de tramos superiores y directivos/as. Por lo tanto, las competencias en dicho segmento deben hacer foco en la gestión de procesos, la entrega de servicios y la generación de valor público. Como así también deben conocer en líneas generales cuáles son las innovaciones tecnológicas existentes, y cómo deben ser implementadas en la organización para ayudar a cumplir en forma eficiente los fines del Ministerio de Desarrollo Social. Por otra parte, se debe enseñar sobre habilidades socio emocionales necesarias para transitar exitosamente la transformación digital. El equipo directivo debe aprovechar las oportunidades de la transformación digital y beneficiarse de dichos programas de actualización y formación para trasladar las habilidades en mejoras públicas, en mejores estrategias para sus equipos, logrando así un sólido conocimiento.

Finalmente, con esta línea de acción se pretende que los/as directivos/as estén abiertos al desafío de otras perspectivas siempre pensando en beneficios para la ciudadanía. Asimismo, este plan de formación permitirá desarrollar y/o fortalecer competencias en liderazgo efectivo, innovación, gestión digital, gestión del cambio, resolución de problemas, aprendizaje continuo, comunicación, entre otros.

4. Encuentros de laboratorios de innovación pública:

Realizar encuentros de laboratorio de innovación pública con todos los/as empleados/as del Ministerio de Desarrollo Social que deseen participar para intercambiar ideas, experiencias, sugerencias y actividades de co-creación, relacionadas a la era digital. De esta manera, se logrará conformar equipos multidisciplinarios posibilitando a las personas, enlazar nuevas relaciones y que adquieran nuevas habilidades. Por otro lado, estos encuentros favorecen la gestión del conocimiento, es decir, organizaciones inteligentes que aprenden (Peter Senge, 2004). Podemos decir que una vez que los integrantes comprendan la dinámica, generarán una red de conocimientos, creación, cooperación y transferencias de habilidades concretas en beneficio para el ministerio y la ciudadanía.

Para finalizar, esta línea de acción permitirá adquirir y/o desarrollar competencias en comunicación, colaboración, innovación, trabajo en equipo, aprendizaje continuo, resolución de problemas, entre otros.

4.2 Conclusiones

El avance de las tecnologías está presente en todos los ámbitos públicos y privados. Las tecnologías de información y comunicación (TIC's) han modificado el accionar e interacción del Estado con los ciudadanos. Por ello el gobierno de la provincia de Córdoba, ha implementado proactivamente desde hace años políticas de modernización en la administración pública provincial. Así en la actualidad y en particular, el Ministerio de Desarrollo Social, está enfrentando y transitando la transformación digital con todos los retos y adaptaciones que ello implica.

Entre los importantes retos que conlleva dicha transformación está la capacidad que tendrán los recursos humanos para desarrollar y potenciar competencias, habilidades y conocimientos que la administración digital requiere.

Con tal motivo, el presente trabajo tuvo como objetivo general el de analizar las competencias laborales del personal del Ministerio de Desarrollo Social, vinculadas con la introducción de nuevas tecnologías, que faciliten el desarrollo de la administración digital. Por consiguiente, los resultados mostraron que los empleados y las empleadas del Ministerio deben desarrollar y potenciar competencias relacionadas a la gestión digital, gestión del cambio, uso de las tecnologías, innovación, trabajo en equipo, comunicación, aprendizaje continuo y resolución de problemas. Por otro lado, a lo largo del estudio se mencionó que la

transformación digital podrá ser exitosa si hay un cambio cultural en las organizaciones. De modo que el Ministerio de Desarrollo Social tiene que incorporar dicho cambio cultural, complementado con una estrategia general y coherente para modernizar el entorno de trabajo, fomentar la flexibilidad y la adaptabilidad. Asimismo, empoderar y facultar a la fuerza laboral para que sea proactiva sobre el cambio como también identificar, lo que se necesita sobre los talentos digitales y habilidades. En otras palabras, es preciso que la gestión de las personas del Ministerio establezca políticas de recursos humanos alineadas con las políticas de modernización de manera holística e integral. A su vez, el personal de todos los niveles que lo conforman deben asumir el compromiso, colaboración y esfuerzo para cumplir los fines de la organización.

Por último, se recomendaron líneas de acción para desarrollar una fuerza laboral pública preparada digitalmente con las competencias necesarias para implementar con éxito la transformación digital. Por ello, se propusieron las siguientes acciones para guiar la gestión del talento: plan de formación digital, rotación de puestos de trabajo, encuentros de laboratorio de innovación pública y formación de directivos/as. En definitiva, se requiere buscar una administración integrada y sólida con capacidad para llevar adelante la transformación digital y cumplir con las políticas sociales.

BIBLIOGRAFÍA

- Aitor Cubo, José Luis Hernández Carrión, Miguel Porrúa, Benjamin Roseth (2022). Guía transformación digital del gobierno. BID
- Alujas, A. V. R. (2012). Gobierno abierto es la respuesta: ¿Cuál era la pregunta? Más poder local, (12), 14-22.
- Bellomo, S., & Oszlak, O. (2020). Desafíos de la Administración Pública en el Contexto de la Revolución 4.0. 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung, 2020. 327 p.
- Boiero, M. (2020). Empleo Público: la nueva normalidad. Cómo serán las nuevas administraciones públicas luego de la pandemia: repensar las capacidades del empleo público [teleconferencia]. Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP). <https://www.youtube.com/watch?v=9oBAdCTadVM>
- CLAD (2007). Gobierno electrónico. Aprobada por la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado Pucón, Chile, 31 de mayo y 1° de junio de 2007.
- CLAD (2016). Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. Documento aprobado por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Bogotá, Colombia, 7 y 8 de julio.
- Cardozo, N., & Bulcourf, P. (2020). El trabajo remoto en Iberoamérica: Un análisis comparado de los avances en las administraciones públicas. Cuadernos Del INAP (CUINAP), 1(32). Recuperado a partir de [//publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/203](http://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/203)
- Cortázar Velarde, J. C., Lafuente, M., Sanginés, M., Schuster, C., Echebarría, K., & Longo, F. (2014). Al servicio del ciudadano. Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13). Washington, DC, BID.
- Cyngiser, V., Calós, I., Gambera, M., Padín, L., Novarin, S., & Val, A. (2021). Trabajo remoto: análisis y desafíos dentro de la Administración Pública Nacional. Cuadernos Del INAP (CUINAP), 2(55). Recuperado a partir de [//publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/233](http://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/233)
- Decreto N° 1280/2014. B.O(19/11/2014). Plataforma de Servicios Ciudadano Digital Córdoba y sus modificaciones https://boletinoficial.cba.gov.ar/wpcontent/4p96humuzp/2014/11/191114_BOcba_1s.pdf
- Decreto N° 855/2019. B.O (18/06/2019) Plataforma de ciudadano digital https://boletinoficial.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2019/07/1_Secc_230719.pdf
- Echeverría, B. (2002) Gestión de la competencia de acción profesional Revista de investigación educativa,2002, Vol. 20, n° 1; págs. 7-43

- Gobierno de Córdoba, (2021). Documentos Técnicos y condiciones de usos de la Plataforma de Servicios Ciudadano Digital: <https://cidi.cba.gov.ar/portal-publico/normativa>
- Gobierno de Córdoba, (2021). Mejora pública. (en línea) <https://gestionabierta.cba.gov.ar/index.php/programa/mejora-publica/>
- Gobierno de Córdoba, (2021). Ministerio de coordinación. Secretaria de capital Humano. (en línea) <https://www.cba.gov.ar/reparticion/secretaria-general-de-la-gobernacion/secretaria-de-capital-humano/>
- Jiménez Asensio, R. (2019). Doce tesis y seis hipótesis sobre la selección de empleados públicos y su futuro. *Jornadas sobre los procesos selectivos en la Administración Pública en la Unión Europea, nuevos planteamientos para nuevos tiempos.* <https://rafaeljimenezasensio.files.wordpress.com/2019/04/doce-tesis-y-seis-hipoccc81tesis-sobre-la-seleccioccc81n-de-empleados-pucc81blicos-y-su-futuro-3.pdf>.
- Lafuente Mariano, Mosqueira E. Reyes, A. M., Roseth B., & Porrúa M. (2021) Transformación digital y empleo público: el futuro del trabajo del gobierno. Washington, DC, BID.
- Ley N° 10618 Simplificación y Modernización de la Administración. Provincia de Córdoba. (2019, 27 de marzo) <http://www.saij.gov.ar/10618-local-cordoba-simplificacion-modernizacion-administracion-lpo0010618-2019-03-13/123456789-0abc-defg-816-0100ovorpyel>
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Longo, F. (2002). Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil. *Informe elaborado para el Diálogo Regional de Políticas del banco Interamericano de Desarrollo.*
- Longo, F. (2019). La administración pública en la era del cambio exponencial: Hacia una gobernanza exploratoria. *Pertsonak eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria= Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, (3), 52-73.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2019). Teletrabajo y Contrato de teletrabajo <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo-0/teletrabajo-y-contrato-de-teletrabajo#:~:text=El%20teletrabajo%20es%20una%20forma,o%20lugar%20de%20trabajo%20espec%3%ADfico>.
- Moreno, Maria E. (2021). Estado, Administración y Políticas Públicas: Memorias del II Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública / compilación de María Estela Moreno; editado por José Alberto Bonifacio; Revisado por María Teresa Maffeis. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Asociación Argentina de Estudios en Administración Pública, 2021. Libro digital, PDF.
- Naser, Alejandra, Álvaro Ramírez-Alujas, Daniela Rosales (2017). Desde el gobierno abierto al Estado abierto en América Latina y el Caribe, Libros de la CEPAL, N° 144 (LC.PUB.2017/9-P), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2017.

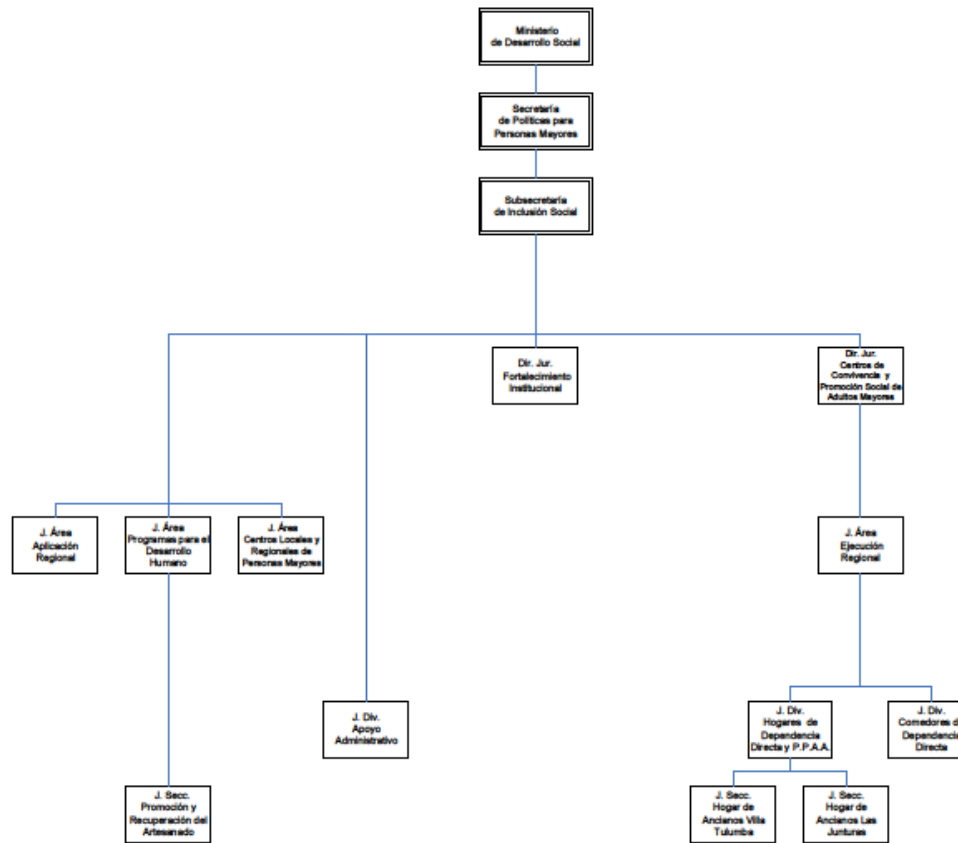
- Naser A. (2021). "Gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental: una guía para su implementación", Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/80), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.
- OCDE (2014). Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. (en línea) <http://www.oecd.org/gov/digitalgovernment/recommendation-on-digital-governmentstrategies.htm>
- OCDE/BID (2016). Políticas de banda ancha para América Latina y el Caribe: Un manual para la economía digital, OECD Publishing, Paris, (en línea) <https://doi.org/10.1787/9789264259027-es>
- OCDE (2019). "Índice de gobierno digital OCDE 2019: resultados y mensajes clave" (en línea) <http://www.oecd.org/gov/digital-government-index-2019-highlights-es>
- OCDE et al. (2020). Perspectivas económicas de América Latina 2020: Transformación digital para una mejor reconstrucción, OECD Publishing, Paris,(en línea) <https://doi.org/10.1787/f2fdced2-es>
- OECD (2021). "The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector", OECD Working Papers on Public Governance, No. 45, OECD Publishing, Paris, (en línea) <https://doi.org/10.1787/4e7c3f58-en>
- ONEP (2020). Oficina nacional de empleo público, Dirección de gestión y desarrollo de Carrera del personal. Directorio Central de competencias laborales del sector público https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/dc_directorio_de_competencias_29052020.pdf
- Oszlak, O. (2020). El Estado en la era exponencial. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública - INAP, 2020. Libro digital, PDF.
- Pando, Diego (2016). "Recursos humanos como pieza clave para el desarrollo del gobierno electrónico", en J. R. Gil-García, J. I. Criado y J. C. Téllez (eds). Tecnologías de Información y Comunicación en la Administración Pública: Conceptos, Enfoques, Aplicaciones y Resultados. México, INFOTEC, pp. 103-134.
- Ramió, C. y Salvador, M. (2018). La nueva gestión del empleo público. Barcelona: Tibidabo Ediciones.
- Ramió, Carles (2018). Inteligencia artificial, robótica y modelos de Administración pública Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 72, 2018, pp. 9-44 Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo Venezuela.
- Ramió, C. (2021). Innovación pública en Iberoamérica. Presente y tendencias de futuro. Caracas, CLAD.
- Resolución, N° 46 (2022) B.O.10/08/2022. Ministerio de Coordinación. Reglamento general y términos de uso del expediente electrónico https://boletinoficial.cba.gov.ar/wpcontent/4p96humuzp/2022/09/1_Secc_290922.pdf

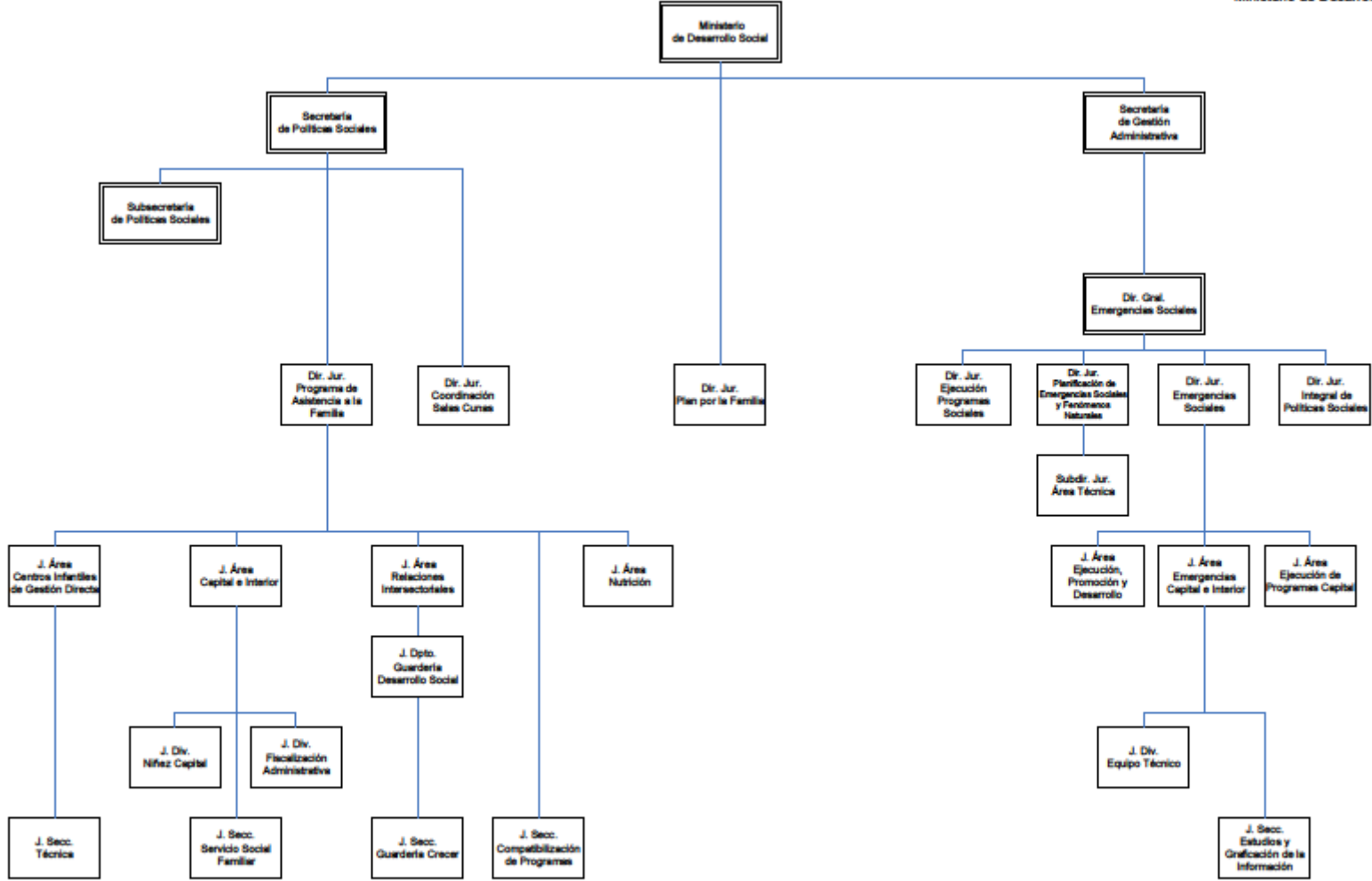
- Rodríguez, E. (2020). Los laboratorios de innovación pública como dispositivos de un Estado dinámico para la pos pandemia. compilado por Diego Pando. - 1a ed.- Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Asociación Argentina de Estudios en Administración Pública, 2020. Libro digital, PDF.
- Salvador, M. y Ramírez, O. (2016). Gobierno abierto y competencias digitales: transformando la administración pública para afrontar los retos del nuevo paradigma. Cuadernos de Gobierno y Administración Pública, 3(1): 1-13. <https://doi.org/10.5209/CGAP.52992>
- Santiso, C., & Ortiz de Artiñano, I. (2020). Govtech y el futuro gobierno. Books. (CAF y PublicTechLab de IE University de España, 2020-09-30).
- Schwab, K. (2016). La cuarta revolución industrial. Debate.
- Serna, M. S. (2021). Transformación digital y función pública: capacidades institucionales para afrontar nuevos retos. Documentación Administrativa, (8), 25–42. <https://doi.org/10.24965/da.i8.11030>
- Trujillo Sáez, F., & Álvarez Jiménez, D. (2021). Transformación digital de la administración pública: ¿Qué competencias necesitan los empleados públicos? Gestión Y Análisis De Políticas Públicas, (27), 49–67. <https://doi.org/10.24965/gapp.i27.10923>
- UNSECO (2018). Las competencias digitales son esenciales para el empleo y la inclusión social. (en línea) <https://es.unesco.org/news/competencias-digitales-son-esenciales-empleo-y-inclusion-social>

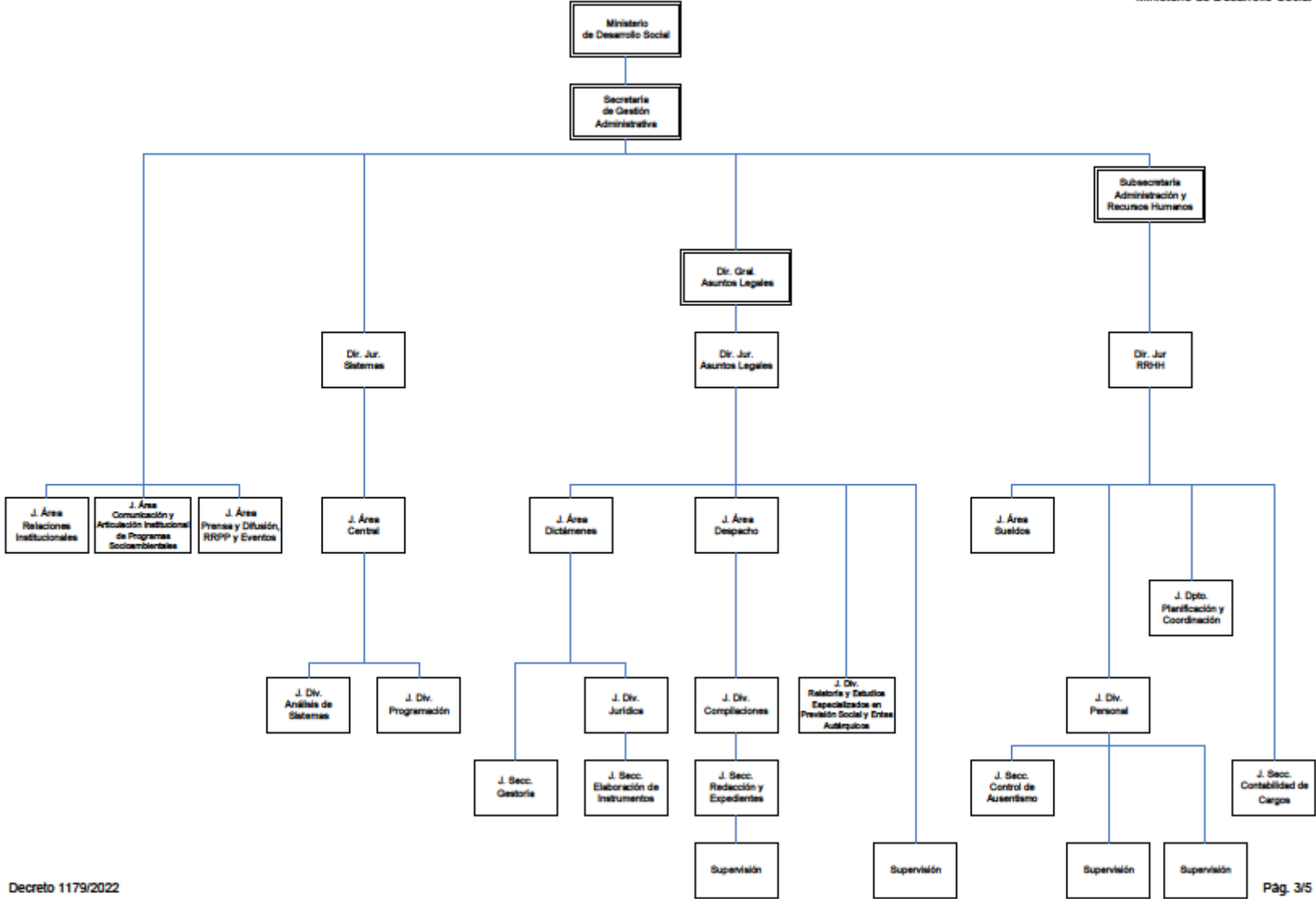
ANEXOS

ANEXO I: ORGÁNICA MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL

Ministerio de Desarrollo Social







ANEXO II: ENCUESTA COMPETENCIAS DIGITALES

25/1/23, 10:58

Competencias digitales

Competencias digitales

Soy Ivana Cáceres, estudiante de la carrera de Especialización en Dirección de Organizaciones Públicas (ICDA,UCC). Esta encuesta forma parte de mi trabajo final relacionado a competencias laborales en el contexto de la transformación digital. Tras la implementación de la ley N° 10618/19 se introduce la aplicación de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) en la administración pública provincial, donde su Capítulo II establece las reglas de actuación de la nueva administración: administración electrónica, expediente digital, identidad digital, firma electrónica, domicilio administrativo electrónico, gestión a distancia, audiencias públicas digitales, interoperatividad e interconectividad. Dicha transformación digital implica analizar en el Ministerio de Desarrollo Social las competencias de los/as empleados/as para seguir prestando un buen servicio público en entornos cambiantes.

El objetivo es recabar información sobre conocimientos de nuevas tecnologías y percepciones de competencias de los/as empleados/as a fin de que se desarrolle eficazmente la transformación digital. Los resultados sólo serán utilizados a los fines de este trabajo de manera agregada y anónima.

Los/as invitamos a responder de manera anónima la siguiente encuesta.

¡Muchas gracias por su colaboración!

***Obligatorio**

1. *

Indique el rango de edad que se encuentra

Marca solo un óvalo.

- menos de 25
- 25-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 o más

2.

*

Indique el nivel jerárquico que posee

Marca solo un óvalo.

- Directivo/a
- Jefe/a
- Profesional Universitario/a
- Administrativo/a
- Servicio Generales

3.

*

Indique el rango de antigüedad que posee

Marca solo un óvalo.

- Hasta 5 años
- hasta 10 años
- hasta 20 años
- más de 20 años

NUEVAS TECNOLOGIAS

4.

*

¿Cuál de las siguientes herramientas utiliza en su puesto de trabajo? (Puede señalar más de una opción)

Selecciona todos los que correspondan.

- e-trámite
- Expediente Digital
- Digitalización de documentos
- Firma digital
- Turnero
- Guía única de Trámite
- Notificaciones electrónicas

5.

Indique cuál es el grado de conocimiento de las mismas (Inicial: nivel mínimo de conocimiento; Medio: nivel intermedio de conocimiento; Avanzado: nivel máximo de conocimiento; No la conoce ; No aplica)

Marca solo un óvalo por fila.

	Inicial	Medio	Avanzado	No la conoce	No aplica
e-trámite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expediente Digital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitalización de documentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firma digital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turnero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Guía única de Trámite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notificaciones electrónicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.



¿Cuál de las siguientes herramientas considera necesarias para aplicarlas en su trabajo diario? (Puede señalar más de una opción)

Selecciona todos los que correspondan.

- Aplicaciones de mensajerías instantánea: WhatsApp, etc
- Aplicaciones de video conferencias (Zoom, skype, etc)
- Programas para escanear documentos (NAPS2, Scan2PDF, etc)
- Organizadores del tiempo
- Análisis big data
- Scrum - IceScrum (metodologías de trabajo ágil)
- MindMeister- Meister Talk
- G-Suite: Gmail, google calendar, google drive, google chat, entre otros
- Otro: _____

7.

¿Cómo se percibe en relación a las nuevas tecnologías? Se toma encuesta realizada por el BID año 2019, adaptando al contexto y requerimientos del Ministerio de Desarrollo Social, sobre la actitud para las nuevas tecnologías.

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Muy en acuerdo
Manejo bien la tecnología necesaria para desarrollar mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo curiosidad por nuevas aplicaciones, programas y recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El uso de tecnología mejora mi desempeño laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me resulta fácil trabajar con la nueva tecnología	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo bien las herramientas de ofimática (word, excel, power point, pdf)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CAPACITACION

8.



¿En el último año qué capacitación adquirió relacionado a las nuevas tecnologías? Nombre al menos dos capacitaciones

9. ¿Qué tan capacitado/a se considera en los siguientes temas ? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Nada capacitado/a	Poco capacitado/a	Capacitado/a	Muy capacitado/
Gobierno digital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ley de simplificación y modernización de la administración (N°10618/19)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expediente electrónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competencias digitales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligencia artificial, big data, internet de las cosas, business intelligent, computación en la nube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Automatización y robotización de los procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuevas formas de trabajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Técnicas para organizar correos electrónicos, calendarios y tareas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Indique cuál o cuáles de las siguientes capacitaciones beneficiaría * su trabajo (Puede señalar más de una opción)

Selecciona todos los que correspondan.

- Herramientas de trabajo colaborativo (ejemplo G-suite)
- Atención al público a distancia
- Sistema de administración financiera
- Habilidades personales e interpersonales de gestión a distancia
- Liderazgo en red
- Aplicaciones sobre servicios del cidí
- Análisis big data
- Actualización de normas
- Nuevas formas de trabajar
- Cambios organizaciones (estructuras flexibles)
- Otro: _____

COMPETENCIAS

Las competencias son el desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo para alcanzar las metas esperadas. En este apartado de la encuesta se propone un listado de comportamientos observables de competencias relacionadas a aprendizaje continuo, uso de las tecnologías, equipo de trabajo, comunicación y colaboración, innovación, gestión digital, gestión del cambio, liderazgo y resolución de problemas. Se deberá responder de acuerdo a como se percibe en dicho comportamiento, teniendo en cuenta el rol, las tareas y las responsabilidades que asume diariamente.

Con una escala del 1 al 5, donde 1 es bajo y 5 es alto, señale cuál es el nivel que se autopercibe.

11. ¿Cómo se autopercebe ante los siguientes comportamientos de competencias en su puesto de trabajo? *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Ocupa de subsanar su propio déficit de información de base sobre normas, reglamentos y decisiones que afectan su ámbito de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Denota interés en mantener sus competencias actualizadas en función de los cambios en los procedimientos, las metodologías, los sistemas operativos, los soportes tecnológicos; por la vía de consulta o a través de entornos formativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utiliza diversos canales de comunicación para comunicar y gestionar consultas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crea canales de comunicación alternativos, directos y dinámicos, permitiendo establecer relaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ascendentes,
descendentes y
horizontales
promoviendo el
intercambio de
información

Conoce y
comprende las
principales
aplicaciones
informáticas

Aplica
herramientas
digitales
novedosas que
permiten el
trabajo en red con
pares y equipos
de trabajo.

Promueve la
transformación
digital e incentiva
a utilizar
herramientas
digitales
novedosas y a
formarse en
nuevos entornos.

Analiza las
competencias de
sus colaboradores
para constituir
equipos de
trabajo con
capacidades y
visiones
complementarias
o efectos de
producir aportes
diferenciados que
agreguen calidad
a los resultados.

Determina e
informa criterios

de colaboración entre diferentes unidades, equipos y personas a cargo para actividades y proyectos específicos.

Implementa adecuadamente modalidades alternativas de trabajo en equipo que añaden valor a los resultados grupales.



Asegura la efectividad de la información al usuario/ciudadano sobre programas, proyectos, documentos, formularios, guías de acceso, bases de datos públicas, para facilitar la gestión electrónica de sus trámites, protegiendo los datos personales



Impulsa la aplicación de herramientas y estrategias de comunicación e información propias de la sociedad del conocimiento, instruyendo efectivamente a los ciudadanos sobre los modos



más simples a su alcance para vincularse a la administración.

Fomenta e instruye el uso de medios y canales electrónicos múltiples, así como mecanismos de vinculación electrónica interna y externamente

Anticipa los cambios y comparte con colaboradores las condiciones de adaptación a las novedades del entorno.

Convoca a la formulación y aplicación de ideas para cambiar procedimientos y procesos en el marco de nuevas oportunidades

Moderniza los vínculos interlaborales con aprovechamiento de los dispositivos móviles usuales

Genera redes con colaboradores para estimular nuevas ideas, nuevas prácticas y mecanismos de consultas

personales que capitalicen el conjunto de participantes.

Creo compromiso y moviliza a sus colaboradores a gestionar, aceptar retos, desafíos y directrices; superando intereses personales para alcanzar las metas

Fomenta la comunicación clara, directa y concreta.

Identifica y entiende el problema, tomando la decisión más adecuada, incluso en situaciones críticas o de tensión

Comparte las mejores prácticas para solucionar un problema, anticipándose y evitando la reincidencia del mismo.

¡Muchas gracias por su tiempo!

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.