

PROVINCIA DE BUENOS AIRES

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

**Programa de capacitación y entrenamiento para la
modernización del registro provincial de las
personas de la provincia de Buenos Aires**

Informe Final

Agosto 2017

**FUNDACIÓN DESARROLLO DE
CIENCIAS Y MÉTODOS DE GOBIERNO**

-CIGOB-

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	5
2. DESCRIPCION DEL PROYECTO	6
3. ACTIVIDADES Y PRODUCTOS REALIZADAS E INFORMADAS ANTERIORMENTE	7
Tarea 01: Prefiguración de la Intervención.	7
Tarea 02: Desarrollo del esquema operativo.	7
Tarea 03: Mapeo de los 146 RPP.....	9
Tarea 04: Desarrollo de los diseños y contenidos de las herramientas y materiales didácticos a utilizarse en el proceso.	9
Tarea 05: Entrenamiento de los formadores para transferir conocimientos y prácticas al equipo de capacitadores.....	10
Tarea 06: Pruebas piloto en RPP para testeo del funcionamiento del sistema, equipos y conectividad.....	11
Tarea 07: Diseño; desarrollo y ajuste de la plataforma web, herramienta para el programa de capacitación.	11
Tarea 08: Diseño; desarrollo y ajuste de contenidos, formatos y aplicaciones en materia de manuales, tutoriales, e instrumentos para la capacitación.	12
Tarea 09: Análisis y desarrollo de textos y comunicaciones alineados a la inducción del cambio y su implementación	13
Tarea 10: Elaboración de un programa para el despliegue territorial y verificación del alistamiento en los RPP.....	14
Tarea 11: Edición y producción de los materiales y elementos a utilizarse en la capacitación.....	15
Tarea 12: Formación y coordinación del equipo de los capacitadores de los RPP	16
4. ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA ÚLTIMA ETAPA	17
Tareas 13: Jornadas de capacitación teórico- prácticas cumplidas en los 146 RPP	17
Tarea 14: Seguimiento del proceso de capacitación.....	18
Tarea 15: Monitoreo, alertas tempranas y ajustes de cursos de acción.....	19
Tarea 16: Aplicación de encuestas de satisfacción. Entrega de certificados de asistencia a la capacitación.	21
4. EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	25

5. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES.....	26
LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO Y LA PROGRAMACIÓN OPERATIVA	26
ACUERDOS CON ACTORES PROVINCIALES CLAVES	27
PUESTA A PUNTO DE INSTALACIONES Y SERVICIOS EN LOS REGISTROS	29
EL PROCESO SEGUIDO PARA IMPLEMENTAR LA CAPACITACION DE LAS OFICINAS DE RPP	30
LAS HERRAMIENTAS PARA EL PROCESO DE CAPACITACION.....	32
LA PROGRAMACIÓN DE LOS CURSOS Y SU ADECUACION	34
EL DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN	35
LA RELACION CON LOS FUNCIONARIOS DE LOS REGISTROS.....	37
LA "ESCUCHA" DEL OTRO PARA MEJORAR.....	38

INTRODUCCIÓN

El presente Informe Final presenta el desarrollo cumplido conforme a los términos del contrato suscripto entre el Consejo Federal de Inversiones (CFI) y la Fundación para el Desarrollo de Ciencias y Métodos de Gobierno (CiGob), teniendo esta última a su cargo el “Programa de capacitación y entrenamiento para la modernización del registro provincial de las personas de la provincia de Buenos Aires”.

Este programa estuvo orientado a favorecer una transformación en la cultura organizacional, modernizando sus prácticas de trabajo en 146 Delegaciones del Registro Provincial de las Personas (RPP), ubicadas en distintas localidades del Gran Buenos Aires, a partir de incorporar un software que permite informatizar sus actuaciones, abarcando en esta instancia específicamente, la emisión de Certificaciones que se realizan.

Este cambio redundará inmediatamente en un servicio más eficiente para los Ciudadanos, posibilita profesionalizar la labor de los funcionarios del Registro, y al mismo tiempo, disminuir los costos de las transacciones.

En esta primera etapa de la modernización, se comienza por dejar capacidades instaladas para emitir las Certificaciones que solicitan los Ciudadanos, previéndose que en lo sucesivo se sumarán a este avance, otras Delegaciones, y se ampliarán los servicios con otros módulos digitales como ser los registros de nacimientos, defunciones, etc., hasta reemplazar totalmente el actual sistema manual y mecánico de registro por uno digital.

Este Programa contribuye de esta manera, a dar impulso a la modernización de los servicios, facilitando el pasaje de una práctica histórica llevada en forma manual y en soporte papel en los Registros, para operar en formato digital y on line, lo cual implica mayor eficiencia y economía en los trámites que requieren los Ciudadanos de la Provincia.

Este Informe da cuenta de los objetivos logrados y recorre la trayectoria cumplida todo ello de acuerdo a lo comprometido con el CFI y con el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

1. RESUMEN EJECUTIVO

El “Programa de capacitación y entrenamiento para la modernización del Registro Provincial de las Personas de la Provincia de Buenos Aires” tuvo por objetivo, promover una transformación en la cultura organizacional, modernizando las practicas de trabajo, a partir de introducir tecnologías y software para emitir Certificaciones requeridas por los Ciudadanos que concurren a sus Oficinas.

Al final del desarrollo de este Programa, más de 1000 funcionarios que atienden en más de 140 Delegaciones del Registro fueron entrenados teórica y prácticamente de forma de apropiarse de nuevas tecnologías para el uso cotidiano de su labor y de esta forma hallarse preparados para tramitar certificados de manera digital, brindando un mejor servicio a los ciudadanos.

En una etapa preparatoria, tocó a la Provincia la responsabilidad de equipar las instalaciones e infraestructura de los Registros, instalar el sistema de gestión informatizado para realizar las certificaciones, brindar el equipamiento necesario para reemplazar la práctica manual y brindar conectividad para acceder al sistema.

Con las condiciones cumplidas y una planificación ajustada, se desplegó en el territorio una modalidad de capacitación que, en el transcurso de dos semanas, ocupó un modulo teórico y luego un modulo práctico, donde las capacidades transferidas pudieron plasmarse en los tramites de certificación digital ya emitidos en cada Registro, atendiendo a los Ciudadanos.

La experiencia cumplida resultó satisfactoria en razón de los resultados alcanzados, como también capitalizar el aprendizaje para otras etapas a cumplirse en la mejora de los servicios del Registro Provincial de las Personas.

2. DESCRIPCION DEL PROYECTO

2.1 Propósito

Sistematizar y digitalizar los trámites de certificaciones en 146 Registros de las Personas de la Provincia de Buenos Aires, profesionalizando al personal y disminuyendo costos a mediano y largo plazo.

2.2 Objetivo General

Lograr una transformación en la cultura organizacional, de formas y procesos de trabajo en cada registro provincial de las personas, basándose en el uso de un software adecuado para la actividad, pudiendo lograr la emisión de Certificaciones que realiza cada entidad.

2.3 Objetivo Específicos

Capacitar y entrenar de manera teórica y práctica a 146 Registros Provinciales de las Personas de la Provincia de Buenos Aires, en adelante denominados como "RPP" , teniendo en cuenta su particularidad y realidad, incorporando nuevas tecnologías para el uso cotidiano de su labor, aplicados en esta instancia los trámites de Certificaciones .

2.4 Metodología de Trabajo

La metodología de trabajo estuvo orientada a promover un cambio, que profesionalice al personal de los Registros Provinciales de las Personas (RPP), y transforme la cultura organizacional y los procesos que se cumplen, teniendo por hito principal emitir en forma digital las certificaciones que realizan los RPP.

Fue planteada básicamente sobre tres etapas o momentos de evolución, teniendo cada una de ellas un conjunto de actividades para obtener el resultado previsto.

3. ACTIVIDADES Y PRODUCTOS REALIZADAS E INFORMADAS ANTERIORMENTE

A continuación, se realiza un relato de las actividades realizadas y productos generados por el Equipo CiGob, los cuales fueron presentados en los Informes anteriores, sirviendo como antecedentes de este Informe Final.

Seguidamente se detallan las acciones realizadas, conforme el Plan de Trabajo oportunamente presentado al CFI

Tarea 01: Prefiguración de la Intervención.

Se realizaron tareas de índole preparatoria, con el objetivo de facilitar, una vez firmado el Acuerdo con el CFI, una pronta ejecución de las acciones.

Las principales actividades relacionadas a esta tarea fueron la definición de los perfiles para conformar el equipo de trabajo del Proyecto, la convocatoria y selección de capacitadores que entrenaron a los funcionarios de los 146 RPP y la celebración de acuerdos con la Contraparte del Gobierno de la Provincia y Responsables del Registro Provincial de las Personas sobre el Programa de Capacitación a llevarse a cabo en los 146 RPP.

En relación a esta Tarea, el Equipo de CiGob presentó como productos:

- un Plan de Trabajo consensuado con los Referentes del Gobierno Provincial que fue utilizado como mapa de ruta del proyecto;
- la elaboración de un Programa de capacitación, que fuera aprobado por el Gobierno de la Provincia de Buenos aires y
- el Diseño de perfiles del equipo con los roles que fueron llevando adelante cada uno de los integrantes

Tarea 02: Desarrollo del esquema operativo.

El desarrollo del esquema operativo comprendió a las 146 delegaciones del RPP, ubicadas en el Gran Buenos Aires, funcionando como parte integrante de la Administración Provincial.

Tratándose CIGOB del organismo ejecutor del proyecto de capacitación y siendo externo a la Administración Provincial, se consideró muy importante para la viabilidad de las acciones en las delegaciones, que el trabajo a realizarse pudiera,

- por una parte hallarse coordinado en forma permanente con las Autoridades Provinciales y Equipos de Contraparte, y
- por otra parte, contar con el acompañamiento del Organismo Provincial que tiene a su cargo la responsabilidad de la formación y capacitación

de los Recursos Humanos de la Provincia, esto es el Instituto Provincial de la Administración Pública, el IPAP.

Por tal motivo, CIGOB mantuvo reuniones con funcionarios de los Organismos Provinciales a los efectos de establecer inicialmente los consensos básicos para el desarrollo del Programa.

Asimismo se estableció un espacio de coordinación entre CIGOB, Responsables del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires y Autoridades del IPAP para favorecer las acciones programadas, tanto en la realización de los desarrollos necesarios como en la preparación en el territorio de las actividades de capacitación, y la secuencia de las capacitaciones en el universo de las 146 delegaciones de los RPP

En esta instancia CIGOB, en forma coordinada con los referentes del Gobierno Provincial y del IPAP, elaboró el esquema general del programa de capacitación de los RPP, con el diseño de la propuesta formativa, previendo la realización de dos semanas de capacitación en las oficinas de las delegaciones.

El esquema general de capacitación contempló

- la normativa legal de aplicación,
- el conocimiento del sistema desarrollado por la Provincia para la digitalización de los tramites,
- el manejo de los equipamientos a utilizarse para el trabajo,
- la forma de realización del trámite de certificaciones,
- la evacuación de las consultas,
- la expedición de los certificados del curso
- y encuestas de satisfacción a las delegaciones.

Dentro del esquema definido, puede destacarse

- una primera fase (primer semana) de carácter introductoria, que incluye los aspectos de tono conceptual sobre el cambio a llevarse a cabo en las práctica de trabajo con la digitalización del proceso, a llevarse a cabo en las oficinas de las delegaciones de RPP en horario de contra turno de atención al público, es decir por la tarde.
- Luego, una segunda fase (segunda semana), en la cual se brindará asistencia a los funcionarios de los RPP para acompañarlos en la aplicación del módulo digital, acompañándolos en la atención al público, esto es por la mañana.
- La aplicación de encuestas de satisfacción a los funcionarios y agentes que asistan al curso, en función de hallar observaciones que puedan utilizarse para mejorar la capacitación.
- Al finalizar el curso, los asistentes recibirán los certificados que acrediten su capacitación, por parte del IPAP de forma tal que tengan validez para su hoja de desempeño en el legajo de RRHH de la Provincia

En función de los criterios acordados se estableció la Propuesta formativa general de la capacitación

Tarea 03: Mapeo de los 146 RPP.

A partir del establecimiento de los acuerdos previos para el inicio del Proyecto, se coordinó con los Referentes del Gobierno de la Provincia efectuar un relevamiento preliminar en las 146 delegaciones.

Dicha verificación, tuvo por objetivo relevar la situación en los RPP previo a la capacitación, la disposición de todos los equipamientos necesarios para la capacitación, así como la accesibilidad y conectividad con el sistema de administración de trámites, la información recibida respecto a la capacitación a iniciarse, el personal que habría de participar, y otros aspectos en la capacitación,

A su vez, para establecer un encuadre institucional de la capacitación, se realizó con los referentes del Gobierno de la Provincia y el IPAP, una presentación del proyecto de modernización al conjunto de los Delegados que representan a los Empleados de las distintas delegaciones RPP, a los efectos de poner en común el proceso de capacitación a desarrollarse, exponer la modalidad de trabajo a implementar y evacuar las dudas que podrían plantearse.

En Informes anteriores se adjuntó como producto de esta tarea, la presentación realizada a los delegados sobre los objetivos, dinámica y propuesta del Proyecto.

Tarea 04: Desarrollo de los diseños y contenidos de las herramientas y materiales didácticos a utilizarse en el proceso.

Una cuestión central del proyecto, fue el desarrollo metodológico y las herramientas y los materiales a utilizarse en el proceso de la capacitación.

Dicho desarrollo comprendió la mecánica operativa de las actividades, la didáctica general, la realización de las herramientas y materiales utilizados que abarcaron los diseños expositivos o demostrativos del funcionamiento de los sistemas de gestión y la aplicación de nuevas prácticas, como también la elaboración de los enfoques; conceptos y contenidos a transmitir a los equipos de las delegaciones.

En función de ello, se realizó un conjunto de actividades por parte del Equipo de CIGOB y en consulta con los Referentes de la Provincia y del IPAP, llegando a definiciones compartidas sobre:

- ✓ la organización, modalidades, dinámica y alcances de los módulos de capacitación

- ✓ el sistema de gestión a utilizarse como plataforma al servicio del proceso de capacitación;
- ✓ los criterios y pautas para guiar el proceso de aprendizaje y apropiación por parte de los funcionarios de las Delegaciones;
- ✓ los desarrollos de las presentaciones, conceptos y contenidos para volcar en las clases teórico prácticas
- ✓ la elaboración de los manuales para asistir el funcionamiento de las prácticas de trabajo
- ✓ la producción de los videos tutoriales para guiar con pantallas la utilización de los sistemas

Tarea 05: Entrenamiento de los formadores para transferir conocimientos y prácticas al equipo de capacitadores.

Como fuera expresado anteriormente, dentro de la etapa preliminar del proyecto, se realizó una convocatoria orientada a realizar un proceso de selección de los miembros a integrarse al Equipo, de la cual habrían de surgir en primera instancia, los Formadores de los Capacitadores, y en segundo lugar, los Capacitadores que concurrirán a las Delegaciones.

A partir de la presentación recibida, entrevistas y reuniones mantenidas con los postulantes, se seleccionaron aquellos que por sus mejores perfiles y antecedentes, podían incorporarse al Programa en el Rol de formadores.

Estos fueron nominados e incluidos en la presentación del Equipo realizada en la propuesta de CIGOB al CFI.

Los Formadores tuvieron a su cargo la función de transferir conocimientos y prácticas al equipo de capacitadores, quienes luego entrenarán a los equipos de las delegaciones.

Con ellos se realizó la puesta en común para preparar el desarrollo del proyecto, la asignación de responsabilidades conforme al Programa de Trabajo y atravesaron una etapa de capacitación por parte de la conducción del proyecto.

Luego de ello y cumplidas más adelante las actividades de formación de los Capacitadores, los Formadores pasaron a cumplir funciones de coordinadores zonales, a los efectos de colaborar y asistir en la implementación de las actividades que se realicen en las 146 delegaciones, interactuar con los capacitadores en las inquietudes o dudas que pudieran surgir de las capacitaciones en las diferentes delegaciones.

Tarea 06: Pruebas piloto en RPP para testeo del funcionamiento del sistema, equipos y conectividad.

En la programación prevista del Programa, se incluyó la realización de una prueba piloto de capacitación a realizarse en una de las delegaciones del RPP.

Dicha prueba piloto fue realizada en la delegación de Berisso y tuvo como objetivo observar:

- el desempeño de la modalidad de capacitación por parte de los docentes,
- la accesibilidad, conectividad y funcionamiento de los sistemas y aplicativos
- la apropiación de la enseñanza y la práctica de los miembros de una delegación sobre el nuevo método de trabajo.

De esta prueba piloto participaron también funcionarios provinciales, delegados del RPP y directivos del IPAP y 8 funcionarios de la delegación de Berisso.

La prueba se llevó a cabo cumpliendo las dos semanas del proceso de capacitación, como ensayo general y práctica previa a comenzar con la capacitación en las delegaciones.

Al finalizar la primer semana todos los funcionarios pudieran realizar los trámites en ReDip y al finalizar la segunda semana todos los usuarios pudieron ingresar y realizar la firma digital de las actas sin inconvenientes

De tal experiencia surgieron preguntas de los funcionarios de las delegaciones que sirvieron para hacer un listado de preguntas frecuentes y las respuestas que se brindaron para incorporarse en las capacitaciones a llevarse a cabo en las Delegaciones.

Tarea 07: Diseño; desarrollo y ajuste de la plataforma web, herramienta para el programa de capacitación.

Esta actividad comprendió el desarrollo del sistema para gestionar la capacitación de las delegaciones, lo cual implicó un adecuado ensamble y pasaje de las instrucciones operativas, a su expresión en las aplicaciones del sistema, como también respecto a la cobertura de las acciones a cargo de CIGOB, del Gobierno de la Provincia y del IPAP en la puesta en marcha de la digitalización y prácticas a cumplir por los Equipos de las Delegaciones.

El sistema fue desarrollado como una plataforma de servicios para distintos Usuarios, tanto para las Autoridades Provinciales, CIGOB, Capacitadores, y los Equipos de las delegaciones

En los diferentes informes presentados por CIGOB fueron acompañados los avances realizados en el sistema de gestión desarrollado (donde también se acompañaron capturas de pantalla) que permitió:

- ✓ Cargar delegaciones que forman parte del universo del proyecto de capacitación,
- ✓ Controlar la asistencia de los funcionarios a las clases
- ✓ Registrar los docentes, dictado de las clases y cierre de los cursos,
- ✓ Cargar manuales y tutoriales a disposición de los funcionarios y docentes
- ✓ Evacuar consultas más frecuentes
- ✓ Obtener novedades de cada curso, avisos de importancia, comunicaciones
- ✓ Completar las encuestas de satisfacción sobre el dictado
- ✓ Emitir y enviar digitalmente de los certificados de cursada.

Tarea 08: Diseño; desarrollo y ajuste de contenidos, formatos y aplicaciones en materia de manuales, tutoriales, e instrumentos para la capacitación.

Para favorecer este proceso de modernización, era necesario que las indicaciones, guías y soportes que conducen al cambio planteado, se encuentren alineados de forma adecuada, facilitando los elementos y prácticas que comenzarán a tener lugar en el funcionamiento operativo del sistema digital en las Delegaciones.

En este sentido el equipo Consultor llevó adelante un importante trabajo orientado a obtener el diseño; desarrollo y ajuste de contenidos, formatos y aplicaciones en materia de manuales, tutoriales, e instrumentos para la capacitación, encomendados por las Autoridades de la Provincia para el Programa.

Tales desarrollos en sus versiones preliminares, fueron motivo de chequeo, ajuste y validación con los Referentes del Gobierno de la Provincia, del Registro de las Personas y del IPAP.

En los Informes anteriores de CIGOB se acompañaron las presentaciones utilizadas en las capacitaciones y que funcionaron a la vez, como manuales paso a paso para realizar los diferentes tramites operados por el nuevo sistema. Así, las presentaciones acompañadas fueron:

- **Clase de introducción:** En esta presentación se realiza un recorrido general sobre aspectos teóricos de las tareas que desarrollaran los funcionarios de las delegaciones. Expone las herramientas tecnológicas que utilizaran los funcionarios para llevar adelante los nuevos tramites:

- **Atención al ciudadano:** En esta presentación se recorren aspectos en torno a los principios y estándares para una atención de calidad y eficiente a los ciudadanos que se acercan para realizar un trámite determinado. Comprensión, cortesía, profesionalismo y capacidad de respuesta son algunos de los fundamentos comunes en la atención. A su vez, se presentó un protocolo de atención presencia, de manera de tener prácticas homogéneas y que todo ciudadano reciba la misma información independientemente de quien es el que lo atiende.
- **Certificado de noticias de extravío de documentos públicos:** Este trámite permite solicitar noticias de extravío de: Documento Nacional de Identidad o todo instrumento o documento oficial emitido por autoridad nacional, provincial o municipal.
- **Certificado de noticias de extravío de documentos privados:** Este trámite permite solicitar noticias de extravío de: Bienes muebles o semovientes, documentación, credenciales, instrumentos privados y cualquier otra documentación.
- **Certificado de supervivencia con certificado médico:** Este trámite permite solicitar un certificado de persona viva, para ser presentado ante los organismos que lo requieran, a fin de demostrar su existencia. Se tramita sólo para el caso de personas imposibilitadas de traslado.
- **Certificado de supervivencia sin certificado médico:** Este trámite permite solicitar un certificado de persona viva, para ser presentado ante los organismos que lo requieran, a fin de demostrar su existencia. El mismo debe ser realizado personalmente.
- **Generación de declaración jurada de domicilio:** Permite obtener un certificado donde consta el domicilio del solicitante para ser presentado ante el organismo que lo solicite. El mismo debe ser realizado personalmente y reviste la forma de declaración jurada.

Tarea 09: Análisis y desarrollo de textos y comunicaciones alineados a la inducción del cambio y su implementación

En una primera instancia de trabajo se abordó desde el Equipo CIGOB y con la participación de los Referentes del Gobierno de la Provincia de Buenos y Directivos del IPAP, la definición de la modalidad de capacitación a trasladarse a las delegaciones

Ello implicó contemplar todos los requerimientos a incluirse dentro del desarrollo de los materiales de capacitación, desde las presentaciones en power

point, los manuales de asistencia a los operadores, los videos tutoriales para el manejo de los sistemas, los criterios y pautas para los contenidos a volcarse.

Partiendo de tales requerimientos el Equipo CIGOB elaboró las consignas y los conceptos a transmitirse en el conjunto de los materiales, poniéndose en común entre los distintos responsables de generar los materiales, los diferentes textos, mensajes, comunicaciones e instructivos de forma tal que se hallasen alineados y homogeneizados.

De tal manera, se llegó a una instancia de revisión de los estilos y del lenguaje comunicacional utilizado en las distintas herramientas y materiales del proceso de capacitación, lo cual fue validado por los distintos Responsables Provinciales involucrados en el Programa.

Tarea 10: Elaboración de un programa para el despliegue territorial y verificación del alistamiento en los RPP

Desde un momento previo a la formalización del Programa, se contaba con una identificación de las 146 Delegaciones del Registro Provincial a las que se planteaba alcanzar con las actividades de capacitación.

Dicha identificación permitió que se comenzara prontamente con un operativo de base territorial muy necesario e importante, ya que no es frecuente en proyectos de esta naturaleza, abarcar en forma simultánea, un número importante de oficinas localizadas en diferentes puntos territoriales.

Una condición crítica para la realización de las actividades programadas, consistió en coordinar con los Referentes del Gobierno Provincial, que las Oficinas de las Delegaciones estuvieran preparadas para recibir la capacitación, esto es que tuvieran la disposición de los nuevos equipos, que funcionase la conectividad de Internet, además de la debida comunicación e información previa por parte de las Autoridades sobre las actividades a cumplir...

Fue preciso coordinar el despliegue territorial a llevarse a cabo durante el Programa, en función de considerar inconvenientes que se presentasen en las oficinas (tales como reparaciones, mudanzas, etc.) como también posibilitar la presencia de funcionarios de Gobierno, como también del IPAP.

En los informes presentados por CIGOB se expuso el plan operativo de capacitación que incluyó:

- el equipo de capacitación que iría a cada delegación,
- la fecha previsto de inicio y fin de cada una de las capacitaciones,
- el partido ubicado de cada una de las delegaciones,

- los datos de contacto y la cantidad de agentes relevados a ser capacitados.

De los 146 RPP se realizó la capacitación in situ de 140, dado que 6 de ellas se encontraron en refacciones y no fue posible realizar la capacitación allí. Aun así, todos los funcionarios de esas 6 delegaciones, fueron capacitados en otras delegaciones cercanas.

Tarea 11: Edición y producción de los materiales y elementos a utilizarse en la capacitación

Una de las herramientas consideradas muy importantes para apoyar el proceso de capacitación, fueron los videos tutoriales, dado que los mismos posibilitan a los usuarios, es decir los funcionarios de las Delegaciones del RPP, una visualización clara a través de pantallas de un recorrido guiado para realizar su práctica de trabajo y además, ser consultados en todo momento para superar las dudas que pudieran plantearse en la labor cotidiana.

Su desarrollo se realizó a partir de los requerimientos que fueron planteados para este tipo de herramientas, así como de las definiciones y criterios adoptados por el conjunto del Equipo, y en forma coordinada con la Contraparte Provincial y el IPAP.

Así, en los informes de CIGOB se presentaron en formato digital, los 5 videos tutoriales que muestran cómo utilizar el sistema desde el primer hasta el último paso, para cada uno de los trámites que se han comenzado a realizar digitalmente.

Los videos tutoriales desarrollados fueron:

1. Generación de DDJJ de domicilio
2. Noticia de extravío de documentos privados
3. Noticia de extravío de documentos públicos
4. Certificado de Supervivencia con Certificado Médico
5. Certificado de Supervivencia sin Certificado Médico

Tarea 12: Formación y coordinación del equipo de los capacitadores de los RPP

Una vez seleccionados los Capacitadores que tendrían a cargo el entrenamiento en las Delegaciones, tocó a los Formadores la tarea de capacitarlos en la función a cumplir.

Para ello, se inició con la transferencia de los conceptos más relevantes sobre la dinámica y metodología de las actividades a cumplir en las Delegaciones, utilizando una técnica de "emulación".

Ello consiste en "replicar" o representar el formato de la capacitación que habría de brindarse a las Delegaciones, teniendo como destinatarios a los propios Capacitadores.

Esto favorece que su apropiación resulte en términos similares a lo que habrá de ocurrir con los funcionarios de las Delegaciones, utilizando la misma dinámica, metodología, herramientas y materiales.

De esta forma, el entrenamiento de los Formadores a los Capacitadores, se convierte en un ensayo de la actividad de Capacitación que se cumplirá en las Delegaciones de los RPP.

Durante todo el Programa, la mayoría de los Capacitadores que iniciaron sus actividades, finalizaron realizando las capacitaciones en las diferentes delegaciones.

Sin embargo, algunos capacitadores debieron alejarse por motivos estrictamente personales.

Por tal razón, se realizaron otras dos convocatorias, selección y entrenamiento a nuevos Capacitadores, para posibilitar que estuvieran en condiciones de sumarse y tomar funciones en las actividades de capacitación a las Delegaciones del RPP.

La posibilidad de sostener la integración completa del Equipo de Capacitadores, sostuvo el objetivo de mantener las actividades de capacitación en las 146 delegaciones, tal como estuviera previsto en el Plan de Trabajo.

4. ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA ÚLTIMA ETAPA

Tareas 13: Jornadas de capacitación teórico- prácticas cumplidas en los 146 RPP

Partiendo de la programación operativa, que fuera definida y coordinada con la Contraparte Provincial, en esta etapa se finalizó la capacitación de todos los funcionarios de las 146 delegaciones de los Registros Provinciales de las Personas de la Provincia de Buenos Aires.

Se realizaron, in situ, la capacitación en 140 delegaciones, ya que las restantes 6 se encontraban en remodelaciones que impidieron la realización de los cursos. Aun así, como fuera mencionado anteriormente, todos los funcionarios de esas 6 delegaciones fueron capacitados en otras dependencias cercanas.



Tal como estuvo programado, las capacitaciones se realizaron a lo largo de dos semanas en cada Delegación, cubriendo los aspectos inductivos, conceptuales e ilustrativos sobre los cambios a introducir, como también en la aplicación práctica, realizando las nuevas actividades con atención al público que concurre a las oficinas.

En dichas instancias los Capacitadores utilizaron los materiales desarrollados y suministrados para la actividad como son las presentaciones en



formato power, los Tutoriales y los Manuales de usuarios, que les permite apoyarse en todo momento para transmitir los conceptos y guiar la utilización del nuevo sistema a los Agentes de las Delegaciones del RPP.

De acuerdo con lo planificado al inicio del proyecto, las actividades se desarrollaron en general en la forma prevista,

sin perjuicio como se ha explicado anteriormente de la natural necesidad de efectuar algunas reprogramaciones que no han alterado la marcha general del trabajo.

Se acompañan como Anexo I, un detalle de las capacitaciones en cada delegación

Tarea 14: Seguimiento del proceso de capacitación

Atendiendo al cumplimiento del Programa de capacitación llevado adelante, podemos sintetizar el alcance de las actividades realizadas, conforme al detalle de las Delegaciones capacitadas, identificadas por los Partidos en donde se encuentran ubicadas y los funcionarios capacitados:

Nro. orden	Partido	Cantidad Delegaciones capacitadas	Cantidad de Funcionarios Capacitados
1	Almirante Brown	8	78
2	Avellaneda	5	33
3	Berazategui	5	24
4	Berisso	2	15
5	Capital Federal	1	2
6	Coronel Brandsen	1	6
7	Ensenada	2	16
8	Esteban Echeverría	4	19
9	Ezeiza	4	19
10	Florencio Varela	4	27
11	General San Martín	4	38
12	Hurlingham	2	13
13	Ituzaingo	2	17
14	José C. Paz	3	45
15	La Matanza	18	117
16	La Plata	13	113
17	Lanús	8	60
18	Lomas de Zamora	8	68
19	Magdalena	1	4
20	Malvinas	3	23

	Argentinas		
21	Marcos Paz	1	5
22	Merlo	7	67
23	Moreno	5	36
24	Morón	4	37
25	Presidente Perón	1	7
26	Punta Indio	1	4
27	Quilmes	5	47
28	San Fernando	2	9
29	San Isidro	3	26
30	San Miguel	3	18
31	San Vicente	2	9
32	Tigre	5	27
33	Tres de Febrero	5	38
34	Vicente López	4	24
TOTALES			
	34 Partidos	146 Delegaciones	1091 Agentes

Tarea 15: Monitoreo, alertas tempranas y ajustes de cursos de acción.

El proyecto contempló un seguimiento y evaluación de las capacitaciones realizadas en las Delegaciones del RPP.

Uno de los instrumentos que se aplicaron para llevar a cabo este objetivo fue una encuesta realizada a los capacitadores al concluir su trabajo en cada Delegación, tomando una serie de dimensiones para disponer de observaciones que, permitan mejorar la marcha de las capacitaciones que se estaban desarrollando y a su vez tomar lecciones para posibles posteriores etapas de avance en la implementación del Programa de Modernización en el futuro.

Tales observaciones posibilitan visualizar aspectos que resaltan como positivos y reconocer otros aspectos a ser mejorados.

Al finalizar en cada Delegación, los capacitadores contestaron la encuesta con preguntas relacionadas a la dinámica de comunicación con sus supervisores, el funcionamiento del sistema informático, el funcionamiento de la conectividad y el sistema de asistencia.

Las preguntas realizadas a los capacitadores fueron las siguientes:

1.- ¿Cómo fue la comunicación con tu supervisor?

- 2.- ¿Cómo fue la capacidad de respuesta por parte de la Coordinación ante consultas?
- 3.- ¿Cómo crees que fue el funcionamiento del sistema REDIP?
- 4.- ¿Cómo fue la conectividad a internet para el desarrollo de la capacitación?
- 5.- ¿Cómo valoras el funcionamiento del sistema de asistencia?

Todas las preguntas tenían como respuesta posible cinco opciones, a saber: Malo, Regular, Bueno, Muy bueno y Excelente.

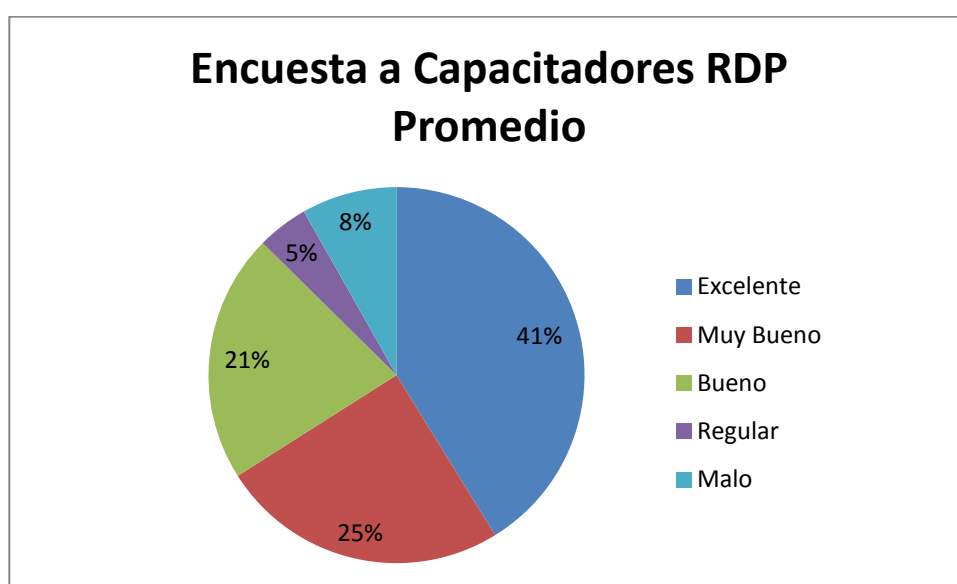


Gráfico 1: Resultado de encuestas a Capacitadores

Tomando en cuenta las respuestas obtenidas de parte de todo el Equipo de Capacitadores sobre esas 5 preguntas, y efectuando un promedio ponderado de sus resultados, se ve el Grafico 1.

Esta representación promedio indica que

- el 41% de los capacitadores indicó que el desempeño fue excelente,
- un 25% indicó que fue “muy bueno”
- un 21% brindó una calificación buena.
- El 8%, en promedio, indicó que esas dimensiones no fueron satisfactorias a lo largo del desarrollo de las capacitaciones.

Ahora bien, analizando ahora las respuestas de los Capacitadores a cada una de las cinco preguntas realizadas, se observa que:

- El 60% de los capacitadores indicaron que la comunicación con su supervisor fue excelente, seguido por un 22% que indicó que fue muy bueno. El 2% respondió que fue mala.
- El 49% de los capacitadores indicaron que la respuesta por parte de los coordinadores ante consultas fue excelente, seguido por un 29% que indicó que fue muy bueno. El 1% respondió que fue mala.
- El 31% de los capacitadores indicaron que el funcionamiento del sistema incorporado al funcionamiento de la Delegación fue excelente, seguido por un 28% que indicó que fue muy bueno. El 9% respondió que fue mala.
- El 35% de los capacitadores indicaron que la conectividad a internet fue excelente, seguido por un 32% que indicó que fue bueno. El 5% respondió que fue mala.
- El 31% de los capacitadores indicaron que el funcionamiento del sistema de asistencia fue excelente, seguido por un 23% que indicó que fue muy bueno. El 24% respondió que fue mala.

Se acompaña como Anexo II el procesamiento de las encuestas realizadas a los capacitadores

Tarea 16: Aplicación de encuestas de satisfacción. Entrega de certificados de asistencia a la capacitación.

El Equipo CIGOB junto a la Contraparte Provincial, del RPP y Autoridades del IPAP, definieron al inicio del Programa, la realización de una Encuesta de Satisfacción a los Funcionarios de las Delegaciones a capacitarse con la finalidad de conocer mayor detalle de información, y fundamentalmente, recabar su opinión al finalizar la capacitación que habrían de recibir.

Dicha Encuesta fue aplicada a los funcionarios, al momento de finalizar la capacitación en que hubiera participado.

Los resultados permiten conocer y evaluar distintos aspectos sobre el universo capacitado, el análisis sobre la experiencia cumplida y extraer conclusiones que permitan ajustar los procesos de capacitación en futuras instancias, tal como se presenta en los apartados 4 y 5 del presente Informe Final.

De esta forma se han procesado los resultados de más de 1000 encuestas realizadas a los funcionarios de delegaciones que respondieron las preguntas luego de atravesar la instancia de la capacitación.

A los funcionarios capacitados se les pidió que respondan sobre su acuerdo en 4 de las siguientes afirmaciones en torno al curso tomado

- a.- Podré realizar mejoras en mi lugar de trabajo
- b.- En mi espacio de trabajo están dadas las condiciones para poder aplicar lo aprendido
- c.- Hay relación entre el curso y mis prácticas laborales
- d.- Las temáticas me permitieron valorar más el trabajo en el Estado

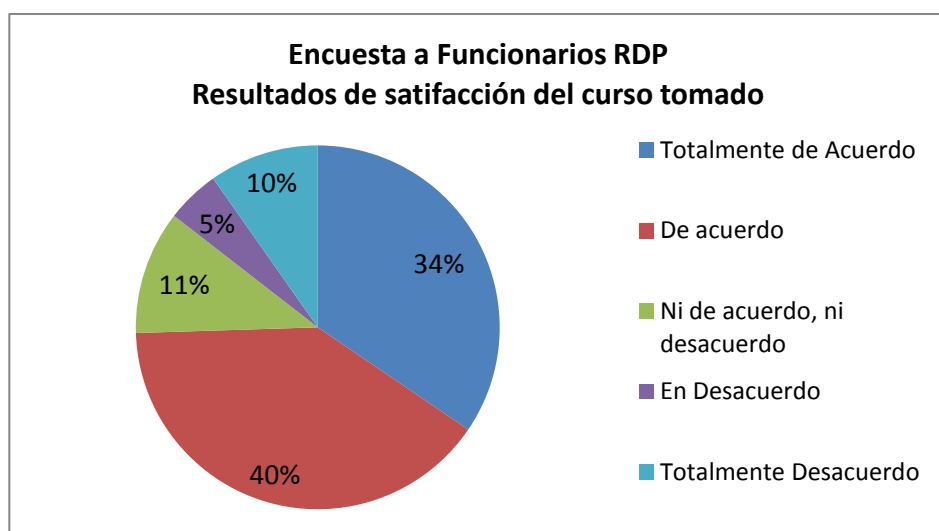


Gráfico 2: Satisfacción de Funcionarios sobre el curso

Tomando en cuenta el resultado promedio obtenido para cada una de esas 4 afirmaciones sobre el curso se desprende, tal como muestra el Grafico 2 que

- el 34% de los funcionarios indicó su total acuerdo
- el 40% indicó que estaba de acuerdo
- un 11% no tenía una opinión definida al respecto
- el 5% mostro su desacuerdo parcial
- El 10%, en promedio, se manifestó en desacuerdo

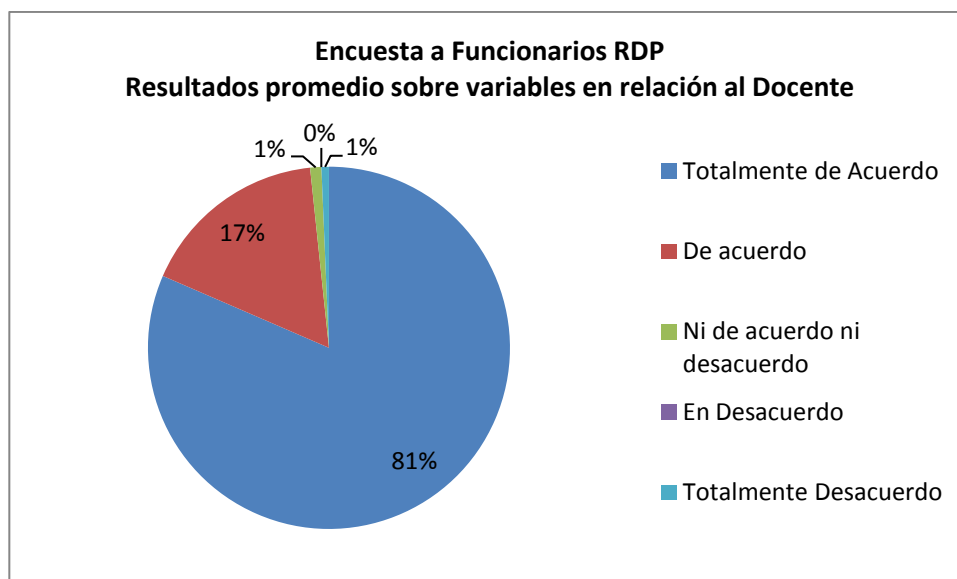


Gráfico 3: Satisfacción de Funcionarios sobre el capacitador

Otras afirmaciones consultadas a los funcionarios capacitados estuvieron relacionadas a la evaluación del capacitador.

En tal sentido se les pidió que respondan sobre su nivel de acuerdo en las siguientes afirmaciones, en torno al desempeño de los capacitadores:

- a.- El docente fue claro en la exposición de los temas
- b.- El docente sostuvo mi interés por los temas desarrollados
- c.- Fomentó la participación en clase
- d.- Logró generar un buen vínculo con los participantes
- e.- Orientó los temas hacia la mejora del servicio al ciudadano
- f.- Desarrolló los temas propuestos en el programa del curso

Tomando en cuenta el resultado promedio obtenido para cada una de esas 6 afirmaciones sobre el desempeño de los capacitadores se desprende, tal como muestra el Gráfico 3 que el 81% de los funcionarios indicó su total acuerdo a las afirmaciones en torno a los capacitadores, mientras el 17% indicó que estaba algo de acuerdo con las afirmaciones. Un 2% estuvo en desacuerdo.

Ahora efectuando el procesamiento de las distintas respuestas a las preguntas formuladas, se observa que:

- El 16% calificó como excelente el curso recibido, el 30% como muy bueno y el 29% como bueno, o sea que el 75% valoró el curso recibido. El 4% indicó que fue malo
- El 98% indicó que la capacitación brindó actualizaciones sobre la temática
- El 63% dijo estar entre totalmente de acuerdo en que podrá realizar mejoras en su lugar de trabajo a partir de la capacitación recibida. Mientras que el 30% está en desacuerdo con ese aspecto
- El 69% está de acuerdo en que podrá aplicar lo aprendido en su espacio de trabajo. El 16% indicó algún grado de desacuerdo en ese aspecto
- El 91% dijo estar de acuerdo en que hay relación entre el curso y su práctica laboral. El 3% indicó algún grado de desacuerdo.
- El 75% dijo estar de acuerdo en el Programa de capacitación ha permitido valorar más el trabajo en el Estado. El 8% indicó algún grado de desacuerdo y el 17% no mostro acuerdo ni desacuerdo.
- El 100% indicó que se realizaron actividades practicas durante la capacitación
- Al 74% de los encuestados agentes les resultó fácil la comprensión de los temas desarrollados
- El 99% indicó su acuerdo con la claridad en la exposición de los temas por parte del capacitador
- El 98% mostró acuerdo en que el capacitador logró mantener su interés durante todo el curso
- El 98% indica que el docente fomentó la participación durante el curso
- El 99% respondió que el docente logro generar un buen vinculo con los asistentes
- El 97% indicó que el capacitador orientó los temas hacia la mejora del servicio al ciudadano
- El 99% se mostró de acuerdo en que el capacitador desarrolló los temas propuestos dentro del programa del curso

De los datos surgidos de las encuestas aplicadas a los Funcionarios de las Delegaciones, se desprende también la siguiente información:

- El 62% de los funcionarios de delegaciones tienen entre 1 y 11 años trabajando en el estado
- El 65% cree que su formación es muy adecuada para el trabajo que desempeña

Por otra parte, de común acuerdo con las Autoridades Provinciales, del RPP y del IPAP, se dispuso que a cada funcionario participante de las actividades de capacitación desarrollada en las Delegaciones del RPP, se entregase un Certificado de Aprobación al Curso.

Dicho Certificado posibilita acreditar la capacitación dentro de su legajo personal de antecedentes dentro de la Administración Pública Provincial, ya que esta emitido por las Autoridades Provinciales.

Se acompaña como Anexo III el procesamiento de las encuestas realizadas a los funcionarios

4. EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA

Este punto del Informe se orienta hacia una evaluación de la experiencia, desde la cual observar algunas de las lecciones aprendidas durante su desarrollo, y que las mismas resulten recomendaciones para la extensión de esta experiencia o para el desarrollo de proyectos de características similares.

En los términos resumidos en algunos de los resultados del Programa, entre otros, pueden mencionarse

- El objetivo de llevar al inicio una transformación cultural en las Oficinas del RPP a tono con las nuevas tecnologías y de mejora de las practicas y servicios, se cumplió
- El Programa se llevó adelante con una mecánica de consensos entre los Actores claves involucrados, los Referentes del Gobierno Provincial y del Registro de las Personas, del IPAP y CIGOB
- Conforme a lo previsto se desarrollaron y aplicaron nuevos desarrollos y herramientas de soporte para facilitar y apuntalar el Programa de Capacitación
- El proceso desarrollado alcanzó a los 146 Oficinas del RPP que estaban previstas al inicio del Programa
- Participaron en la capacitación cerca de 1100 funcionarios (1091)
- La dinámica de las dos semanas de Talleres en cada una de las Oficinas fue cumplida por el Equipo de Capacitación
- El desarrollo de las actividades del Programa fue permanentemente monitoreado para asegurar una programación y ejecución ordenada
- El Programa se inició y termina en los plazos acordados con CFI

- Existió una actividad de sensibilización de los funcionarios, hubo transferencia de conocimientos y apropiación de las nuevas herramientas disponible para brindar mejores servicios a los Ciudadanos
- Comenzaron a expedirse Certificados a los Ciudadanos con la nueva tecnología incorporada
- Las oficinas del RPP que participaron del Programa, presentan condiciones favorables para avanzar en la inclusión de otros Módulos de Trabajo Digitales, que amplíen y mejoren los servicios a los Ciudadanos
- La operacionalización del Programa según los términos contractuales acordados con el CFI se ha desarrollado sin ningún inconveniente ni dificultad

5. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

LA PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO Y LA PROGRAMACIÓN OPERATIVA

Todo proyecto fuera de un laboratorio, implica en distinta medida aceptar algún tipo de incertezas, ya que nunca existe un control total y permanente de las diversas variables que se ponen en juego durante la intervención como en el Programa apoyado por el CFI.

La posición en favor de la planificación situacional adoptado por la Fundación CIGOB, siguiendo la guía dejada por su mentor el Profesor Carlos Matus dentro de la Teoría de Juego Social, plantea que la planificación es la herramienta que intenta lidiar con la incertidumbre, anticipar los problemas y dificultades y reducir las posibilidades de error en un juego multiactoral y cambiante.

En este planteo, es fundamental la incorporación de los distintos Actores que intervienen en el juego que plantea el proyecto, contemplar sus diversos intereses o expectativas, su disposición para colaborar en la trayectoria, o para oponerse a ella, cuales son los recursos que manejan, que aportes pueden realizar al proyecto, o que obstáculos pueden colocarle en su camino.

Bajo tales premisas y desde la concepción del proyecto, CiGob trabajó en una planificación cuyo alcance cubriera

- las distintas acciones a desarrollar para alcanzar los resultados planteados,
- la participación de los distintos Actores en la trayectoria trazada, y

- los insumos críticos para el desenvolvimiento de las actividades.

Dichas previsiones debían posibilitar las condiciones para viabilizar y generar un avance sostenido de las acciones previstas. En ese sentido, la planificación del programa cubrió, entre otros aspectos, los siguientes:

- las responsabilidades y roles de los distintos Actores y Equipos,
- los hitos clave del proceso en su trayectoria,
- los mecanismos de coordinación entre los distintos Equipos,
- el alistamiento en los 146 RPP de la infraestructura, equipamientos y conectividad necesarias, y su mapeo para puesta a punto;
- las pruebas piloto en RPP para testeo del funcionamiento del sistema, equipos y conectividad,
- los diseños y desarrollos a efectuarse en materia de manuales, tutoriales, e instrumentos para la capacitación;
- la programación y desarrollo de una plataforma web sobre la cual sustentar las acciones, difusión, contenidos, insumos, etc.
- la elaboración de las presentaciones, textos; comunicaciones y contenidos para el proceso de capacitación,
- el proceso de selección y capacitación tanto de los formadores como de los capacitadores para cubrir las actividades en terreno;
- el seguimiento día a día de las actividades y el disparo de alertas tempranas para la reprogramación de las actividades.
- la preparación y disposición de los aspectos logísticos y operativos para la implementación de los cursos en los RPP
- la coordinación del despliegue de los coordinadores y capacitadores para cubrir las actividades en los 146 RPP
- etc.

ACUERDOS CON ACTORES PROVINCIALES CLAVES

Como se mencionara anteriormente, la planificación del Programa realizada por CIGOB tuvo muy en cuenta el rol a cumplir por los distintos Actores y la necesidad de establecer los mecanismos adecuados que posibilitaran la articulación de sus acciones y la coordinación en el plano operativo.

Desde un inicio por CIGOB privilegió alcanzar consensos con los Actores Provinciales que tenían distintas responsabilidades, para facilitar las decisiones y favorecer un trabajo articulado, factores claves para el desarrollo de las acciones del Programa.

En tal sentido, CIGOB como organismo ejecutor del proyecto y siendo externo a la Administración Provincial, debió contemplar la necesidad de sumar factores que cimentaran la viabilidad de las acciones tanto en el Nivel Central de la Administración y desde allí su reflejo en los 146 RPP.

Para ello, era importante la instalación del Programa bajo referencia de las Autoridades Provinciales que lo impulsaban, y que también habrían de participar en su supervisión y control.

Ello incluía obviamente a los Referentes del Gobierno Provincial que participaron propiciando este Programa, y las Autoridades del Registro Provincial de las Personas, ya que se trataba del Organismo que recibía el proceso de capacitación de sus funcionarios y agentes en 146 Oficinas de esa dependencia.

Otro tanto debía lograrse a través del Instituto Provincial de la Administración Pública, el IPAP, ya que su participación es importante dado su rol dentro del Gobierno Provincial, como también en virtud de registrar la capacitación como antecedente en los legajos de los funcionarios del Registro de las Personas.

Esta articulación apoyada sobre los roles y responsabilidades de cada Actor, se trasladó a un espacio de coordinación más operativo, dentro del cual se llevaron a cabo las acciones en materia de:

- programación de las acciones, estableciendo los plazos, responsables e insumos necesarios
- monitoreo de los avances respecto a lo programado y sus desvíos, como de la reprogramación de actividades
- seguimiento y evaluación del proceso de formación y capacitación

Puede considerarse que la participación de estos Actores Provinciales, cumpliendo cada uno de ellos su cometido y colaborando con las demás acciones del programa resultó fundamental para reducir o eliminar las lógicas resistencias existentes ante el cambio cultural que se proponía, y al mismo tiempo facilitar el entendimiento entre los distintos Equipos, respecto de aquellos que pertenecen a la Administración Provincial, como al externo de CIGOB, lo cual a menudo no resulta una empresa fácil de lograr, más allá de la expresión de deseos o lo declarativo.

Prueba de ello es que, a lo largo de los siete meses de extensión del Programa, las dificultades que surgieron, fueron las originadas por ejemplo en problemas que afectaban el funcionamiento en las Oficinas de los Registros, las cuales pudieron sortearse de buena forma, ya que funcionó un mecanismo de alerta y reprogramación para mantener el ritmo de las capacitaciones.

También cabe destacar especialmente la colaboración de los directivos y funcionarios del IPAP, quienes colaboraron con CIGOB en la actividad de selección de los formadores y capacitadores, acompañaron distintos momentos de

las actividades de Capacitación en los Registros, e incorporó el Programa como una actividad dada en el marco de la Organización y de esta forma, posibilitar que se extendieran certificados de realización del curso a los funcionarios y agentes de los RPP de forma tal que tengan validez para su hoja de desempeño en el legajo de RRHH de la Provincia.

PUESTA A PUNTO DE INSTALACIONES Y SERVICIOS EN LOS REGISTROS

Un factor crítico para el Programa consistía en la disposición de las condiciones necesarias y suficientes en los Registros para iniciar y desarrollar el proceso de capacitación.

Esas condiciones necesarias y suficientes a reunir fueron:

- La aptitud de las instalaciones e infraestructura general del local,
- el sistema de gestión informatizado desarrollado por la Provincia
- el equipamiento provisto para reemplazar la práctica manual, y
- la conectividad para acceder on line al sistema y emitir las certificaciones

Si alguna de tales condiciones fallaba en alguna Oficina, resultaría difícil iniciar o mantener la actividad de capacitación de manera normal y eficiente.

Por tal motivo, desde antes del arranque formal del Programa, se llevó a cabo de manera conjunta con funcionarios provinciales, un relevamiento sistemático sobre tales condiciones en cada uno de los 146 Registros a capacitarse.

Detectados los inconvenientes o deficiencias que se encontraban en mapeo territorial, se daba aviso a las Autoridades Provinciales a los efectos que se dispusiera aquellas acciones o recursos para superar el problema o encaminar en breve plazo su resolución.

De esta forma la enorme mayoría de los Registros fueron puestos en condiciones de dictarse la Capacitación.

Asimismo y para testear el funcionamiento de la capacitación en las Oficinas, desde el Programa se realizó una “Prueba Piloto”, como un ensayo general de la capacitación.

Esta prueba tuvo por objetivos analizar: el desempeño de la modalidad de capacitación por parte de los docentes; la accesibilidad, conectividad y funcionamiento de los sistemas y aplicativos y la apropiación de la enseñanza y la práctica de los miembros de una delegación sobre el nuevo método de trabajo.

Esta primera experiencia realizada en los momentos iniciales del Programa permitió ajustar contenidos, dinámicas y demás aspectos de las capacitaciones para luego iniciar la tarea de capacitación a los 146 RPP.

EL PROCESO SEGUIDO PARA IMPLEMENTAR LA CAPACITACION DE LAS OFICINAS DE RPP

El Programa tuvo como objetivo llegar a 146 de las Oficinas del Registro de las Personas de la Provincia de Buenos Aires, para promover un cambio cultural modernizando las prácticas de trabajo de los funcionarios, incorporando nuevas tecnologías que permitieran brindar mejores servicios a los ciudadanos.

El Programa presentaba un desafío, entre otros, por los siguientes motivos:

- el alcance de la actividad, tomando a 146 Oficinas del RPP y más de un millar de funcionarios,
- la ubicación de las Oficinas con despliegue en el Gran Buenos Aires,
- la falta de un antecedente que tuviera características similares y sirviera de referencia,
- el plazo de pocos meses en que debía cubrirse la capacitación del Programa y
- la conformación de un equipo de formadores y capacitadores que debía ser numeroso e integrarse prontamente

En función de dar cuenta de tales exigencias, se planteó un recorrido de la siguiente forma:

1. Proyección del esquema general del Programa y del modelo de gestión de la capacitación;
2. Realización de los desarrollos, manuales, tutoriales, mensajes y contenidos a utilizarse en el proceso de capacitación, por parte de los distintos especialistas participantes,
3. Selección de postulantes y armado de un primer equipo de un mínimo de 7 integrantes, que sería capacitado por el Equipo Central de CIGOB y que luego pasarían a actuar como Formadores del Equipo de Capacitadores a cargo los talleres en las Oficinas de la RPP
4. Capacitación del primer Equipo denominado como "Formadores"
5. Selección de postulantes y armado del segundo Equipo, compuesto por un mínimo de 55 capacitadores, que tendrían a cargo los Talleres en las Oficinas

6. Formación del Equipo de Capacitadores cubriendo el mismo recorrido que tendrían los Talleres en las Oficinas
7. Puesta en nuevas funciones de los Formadores que pasan a ser Coordinadores Zonales del trabajo del Equipo de Capacitadores
8. Programación Operativa en detalle, armando "parejas" con dos capacitadores para dictar ambos, las dos semanas de taller en cada Oficina y definiendo las fechas y las Oficinas a capacitarse
9. Puesta en marcha de las dos semanas de Talleres de Capacitación en las Oficinas,
10. Control y Supervisión por parte de los Coordinadores Zonales de los avances de los Talleres de Capacitación, con dispositivos de alertas tempranas para reprogramación y evacuación de consultas
11. Reuniones quincenales de los Coordinadores Zonales y el Equipo Central de CIGOB para seguir la evolución del proceso de capacitación
12. Evaluaciones de los Funcionarios capacitados y de los miembros del Equipo de Capacitadores, al concluir cada una de las Capacitaciones en las Oficinas del RPP

Varios de los puntos anteriores, son motivo de análisis en otras partes de este Informe, motivo por el cual, corresponde aquí efectuar solo algunos apuntes.

- El esquema general de capacitación abarcó de forma sistemática e integral los objetivos del proyecto, de manera de darle sustentabilidad y coherencia en todo su desarrollo.
- Los talleres de capacitación se cumplieron en 146 RPP en los cuales participaron casi 1.100 funcionarios, que comprendieron la transferencia de conceptos y la instalación de capacidades para el manejo de las nuevas tecnologías
- Dentro de los talleres se incluyó:
 - una apertura sobre la situación de contexto del programa,
 - la normativa legal de aplicación,
 - el conocimiento del sistema desarrollado por la Provincia para la digitalización de los tramites,
 - manejo de los equipamientos a utilizarse para el trabajo,
 - la forma de realización del trámite de certificaciones,
 - la evacuación de las consultas,
 - la asistencia durante una semana de la atención a los ciudadanos y la expedición de los certificados del curso, y
 - las encuestas de satisfacción a las delegaciones.

En lo que respecta a los Formadores y Capacitadores, como aspectos destacables en términos de metodología de abordaje de este tipo de programas, puede ponerse de relieve:

- Resultó muy importante el rol de los Formadores, a cargo de efectuar el entrenamiento del Equipo de capacitadores, y que cumplida dicha tarea pasaron a funcionar como Coordinadores Zonales.
- En este sentido los Coordinadores Zonales tuvieron la misión de:
 - efectuar el monitoreo de los avances del proceso de capacitación manteniendo informado a la Conducción del equipo de CIGOB,
 - controlar y supervisar el terreno, la marcha de las capacitaciones en las Oficinas, y
 - colaborar con los Capacitadores en resolverles cualquier problema o despejar dudas o inquietudes, y por otra parte,
- Cabe destacar también el nivel de coordinación, intercambio y referencia que se produjo entre el Equipo de Formadores y el de Capacitadores.
- Esto facilitó en gran medida implementar sin inconvenientes y en forma prevista una tan importante cantidad de Talleres en forma simultánea.
- Así se evidencia en las Encuestas aplicadas a los Capacitadores, donde casi el 90% de los capacitadores mostraron satisfacción en la relación de trabajo establecida con su Coordinador Zonal.

LAS HERRAMIENTAS PARA EL PROCESO DE CAPACITACION

El proceso de capacitación, que constituía el núcleo del Programa definido, presentaba una serie de características a considerar para el desarrollo de los aspectos metodológicos y operativos a implementar.

En tal sentido puede mencionarse:

- el alcance del universo a capacitar que abarcaba un conjunto muy importante de funcionarios y agentes públicos de la Provincia, con distintos niveles de formación y experiencia,
- los funcionarios de los RPP, en su gran mayoría, durante mucho tiempo no habían tenido la posibilidad de encontrar un espacio - tiempo de capacitación, lo cual limita las posibilidades de comunicación dentro del entorno laboral;
- tampoco las Oficinas del RPP tenían en su gran mayoría acceso a tecnologías modernas, inclusive en la mayoría de ellas, la conectividad a banda ancha se encontraba ahora ligada a la llegada del servicio digital que ingresaba con la capacitación

- el cambio que comenzaría a darse con la incorporación de la tecnología también requería sumar nuevos conceptos para homogeneizar el lenguaje y la comunicación de los equipos, entre si y también con los ciudadanos que concurren a requerir los servicios del RPP

Atendiendo a dichas características, se consideró la importancia y funcionalidad del conjunto del metodológico y herramental a emplearse en el proceso de capacitación.

En tal sentido, puede destacarse una serie de aspectos que resultaron altamente positivos para el desarrollo y resultado del proceso de capacitación.

En primer lugar, se contó con las definiciones consensuadas entre CIGOB, los Referentes del Gobierno Provincial y el IPAP, tanto en lo que se refiere a la dinámica de los talleres de capacitación, al plano conceptual y comunicativo, a los elementos de guía práctica, como a los instrumentos de soporte a utilizarse,

La utilización de un lenguaje claro y homogéneo en las distintas comunicaciones, presentaciones y demás herramientas de soporte, resultó importante para lograr la circulación de conversaciones eficaces a nivel de los distintos miembros de los Equipos de los Registros respecto a los nuevos procesos y prácticas.

Esto posibilitó que existiera un mensaje unificado y sin distorsiones que llegara a los distintos funcionarios y equipos para compartir conceptos y consignas de cambio que modernizan y mejoran sus prácticas de trabajo.

Los desarrollos efectuados para soporte al proceso de capacitación, como fueron las presentaciones, los Manuales de usuario, los Videos tutoriales, posibilitaron transmitir conceptos e instrucciones para las prácticas de trabajo.

Esto también permitió colocar en situación permanente de acceso a las Guías instructivas para el manejo operativo de los sistemas y equipos por parte de los funcionarios ya capacitados, como también de quienes se incorporen en el futuro a cumplir funciones en las Oficinas del RPP.

Esto posibilitó contar con herramientas de soporte "amigables" para el usuario, sumado a que puedan ser consultadas varias veces en caso de duda, constituyó un recurso muy didáctico para favorecer su apropiación por los Equipos del RPP.

También puede señalarse que los Manuales como los videos tutoriales son Guías que pueden ser adecuadas fácilmente al momento de producirse cambios o nuevas versiones, como también de la experiencia que se realice, dado que las propias observaciones de los usuarios sirven para generar adecuaciones y mejoras.

Otra cuestión que resultó importante fue el desarrollo de la plataforma on line utilizada en el Programa, desde la cual se posibilitó gestionar muchas de las acciones que se realizaron.

Esta herramienta de soporte tecnológico facilitó

- la programación y seguimiento de las actividades, en forma transparente,
- el acceso a los materiales como Manuales y Tutoriales,
- el monitoreo de la marcha de los Talleres,
- verificar la asistencia de los funcionarios a los cursos,
- el control de los talleres a cargo de los Capacitadores,
- guardar los registros de imágenes,
- subir y descargar los informes,
- aplicar las Encuestas de la satisfacción de los funcionarios y la consulta a los Capacitadores,
- emitir las Certificaciones de los Cursos, etc...

Pensar en llevar a cabo todas estas actividades o funcionalidades, llevaría una mayor carga de trabajo y aumento de la cantidad de tiempo, además de presentar menor confiabilidad y mayor vulnerabilidad a pérdidas o errores.

LA PROGRAMACIÓN DE LOS CURSOS Y SU ADECUACION

Como fuera mencionado anteriormente en este Informe, se colocó un énfasis importante de CIGOB en el aspecto de la planificación del Programa en consenso con los Referentes del Gobierno Provincial y del IPAP, como también en la programación operativa de las acciones.

El Programa tomó una exigencia importante para abordar en un plazo de tiempo limitado, el dictado de dos semanas de Talleres en los 146 RPP, para ello y como fuera mencionado anteriormente, se dispuso la realización de un chequeo preliminar para asegurar que estuvieran dadas las condiciones mínimas y necesarias en las Oficinas del RPPP para dictarse los Talleres.

Una vez iniciadas las actividades del Programa, como era previsible, debieron atenderse situaciones emergentes que demandaron adecuar la programación previa. Nos referimos a determinados eventos que ocurrían en las Oficinas y que disponiendo de alertas tempranas por parte de los Capacitadores o de los Coordinadores Zonales obligaban a efectuar cambios en lo programado.

Podía tratarse de cortes de luz, de caída de conectividad, el anegamiento de calles aledañas por tormentas, baja de asistencia de los funcionarios por problemas de enfermedad, trabajos o reparaciones en los locales que debieron encararse sin demoras, etc.

También y al mismo tiempo, debió atenderse situaciones en el propio Equipo de Capacitadores, que se había dividido de a pares o "parejas" para la realización de los Talleres, como ser, problemas de enfermedad, inconvenientes en los vehículos o transportes, algunas bajas o renunciaciones, etc.

Todas estas situaciones, cuya posible ocurrencia fuera prevista dentro de la programación operativa, dispararon en su mayoría las alertas tempranas dispuestas a tal fin, lo cual permitió activar mecanismos de reprogramación y de esta forma pudieron sortearse, modificando las fechas de los Talleres, o anticipando otras capacitaciones, o bien, si se trataba de algún problema de los Capacitadores, disponiendo reemplazos en alguno de los integrantes de esa "pareja", o bien recurriendo a suplencias cubiertas por los Coordinadores Zonales.

El funcionamiento de estos mecanismos de adecuación en la operación sobre terreno, fue posible en razón de las respuestas dadas desde la organización operativa, desde el nivel de Conducción de CIGOB, de los Coordinadores Zonales y la coordinación con el Equipo de Capacitadores, disponiendo de alertas tempranas, y llevando adelante los cambios o adecuaciones que pudieran resolver las necesidades o contratiempos encontrados.

Debe tenerse en cuenta que la ocurrencia o repetición de estas situaciones en un Programa de esta naturaleza, sin disponer de vías alternativas para superarlas, hubiera tenido un efecto muy negativo tanto en el reconocimiento de parte de los Equipos de los RPP, como también al interior del Equipo de Capacitadores involucrados en las actividades.

Como fuera explicado, se evitó que se detuvieran el ritmo de capacitación de los Talleres, o quedaran "días blancos" o espacios destinados a Talleres sin una cobertura efectiva, como también que Talleres que estuvieran programados no pudieran dictarse por algún problema del lado de los Capacitadores, logrando de esta forma resolver las situaciones emergentes.

EL DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN

La forma de gestionar un Programa de Capacitación puede tomar diversas modalidades y dinámicas.

Una de ellas es ubicar un Centro o ámbito de Capacitación y convocar allí a los destinatarios de los cursos, un esquema "radial" con un eje o centro operativo y conexiones que aseguren respuestas/ asistencia desde distintos puntos fuera del centro y la participación de "representantes" de las unidades capacitadas. Estos representantes son los comisionados para trasladar lo aprendido a sus distintos lugares de trabajo.

Este modelo tiene como ventaja una mayor simplicidad de su organización, y muchas facilidades metodológicas y operativas, colocando las desventajas sobre las Unidades que se busca capacitar, que pueden considerarse como los "clientes internos" quienes deben limitarse a enviar representantes o comisionados a concurrir a la actividad que se desarrolla en ese centro, para luego tratar de transmitir lo aprendido a los demás miembros de su equipo.

El Proyecto en el Registro de las Personas tomo una dirección bajo otra lógica de mayor desafío, buscó alejarse del ubicuo centro de la administración para pasar a un esquema de descentralización territorial, con participación plena del equipo de la unidad a capacitar (los clientes internos) y con práctica sobre los nuevos servicios a brindar a los Ciudadanos.

En este enfoque, fue la Administración Central quien se desplazó hacia la periferia del Gran Buenos Aires, un traslado para acercarse con nuevos conocimientos, tecnologías y habilidades al ámbito de las Unidades de Gestión, es decir las Oficinas del RPP que operan los Centros de Servicios a los Ciudadanos, facilitando el proceso de capacitación de todos los miembros de los Equipos en el mismo lugar de trabajo y en contacto con los ciudadanos que concurren a requerir atención.

Esto claro que un Programa basado en esta lógica de servicios demandó un mayor esfuerzo en la Organización, en los procesos cumplidos para planificar, programar, coordinar y ejecutar de manera eficiente la Capacitación, pero además exigió mecanismos de anticipación y de respuesta para resolver situaciones contingentes o emergentes en el despliegue territorial.

Anteriormente ya nos hemos referido al valor de las herramientas desarrolladas y aplicadas en el proceso de capacitación, motivo por el cual nos remitimos a lo dicho en ese punto.

Pero aquí cabe consignar otro aspecto muy importante, que consistió en la separación de las dos etapas del proceso de Capacitación que se cumplió en cada una de las Oficinas del RPP.

La primera semana con el objetivo de una apertura para posibilitar que los Equipos de los RPP pudieran tomar nuevos conceptos, familiarizarse y realizar un entrenamiento basado en los nuevos conocimientos.

La segunda semana, asistiendo a los funcionarios de los RPP en la puesta en marcha de los nuevos servicios de atención a los Ciudadanos que concurrían a las Oficinas y la expedición de los certificados utilizando el sistema instalado.

A la postre y visto los resultados alcanzados, puede afirmarse que fue posible plasmar este Programa de Capacitación, basado en una lógica de descentralización operativa, amplia participación de los Equipos a capacitarse y con foco en los servicios a los Ciudadanos.

LA RELACION CON LOS FUNCIONARIOS DE LOS REGISTROS

La cultura institucional y las prácticas de trabajo instauradas durante largo tiempo en una organización suelen por lo general presentar resistencias a cualquier tipo de cambio.

Por tal motivo, una intervención que intente modificar esa realidad debe plantear mejoras compartidas con los Equipos y no en desmedro de su participación ni de sus condiciones laborales.

La intervención del Programa partió reconociendo la necesidad de comenzar por una sensibilización de los funcionarios de los RPP, ubicando la propuesta a tono con los cambios del contexto situacional, con la inclusión de nuevas tecnologías en los servicios públicos, motivando así la participación de los Equipos en función de modernizar sus prácticas de trabajo, sin que ello afectara su posición laboral y generando mejor calidad y eficiencia en los servicios para los Ciudadanos.

Para los funcionarios de los RPP, la posibilidad de comprender la dirección inexorable del cambio asociado a la modernidad tecnológica, implicó reconocer los beneficios esperables para las funciones que cumplen, y de esta forma otorgar un sentido de valor a la eficiencia en los servicios que se prestan y ello favorece una motivación para avanzar en esta transformación.

Paralelamente, el diseño de los Talleres de Capacitación, a desplegarse en forma descentralizada, con asistencia a las Oficinas del RPP durante dos semanas completas y continuadas, tomó muy en cuenta la necesidad de establecer una relación de cercanía y confianza entre los funcionarios de los registros y el Equipo de Capacitadores.

Desde el momento de la selección e integración del Equipo, tanto de los Formadores como de los Capacitadores, como en el entrenamiento previo que recibieron, se hizo hincapié en desarrollar y mantener en todas las actividades de capacitación, cualidades de empatía, escucha, claridad, y predisposición positiva en la relación con los funcionarios y agentes de los RPP, como condición necesaria para llevar adelante de manera exitosa la intervención.

A lo largo del Programa, desde el Equipo Central de CIGOB, como de los Formadores y Coordinadores de Zona, se remarcó con insistencia en mantener atención en preservar esas cualidades.

Sin duda alguna, ello contribuyó a lograr una mejor predisposición de los funcionarios del RPP para participar de la actividad desplegada en los Talleres, como también a favorecer la apropiación de las nuevas herramientas y dispositivos de trabajo para mejorar los servicios que brindan a los Ciudadanos.

Un indicador tangible en tal sentido, es la observación que puede realizarse sobre el desarrollo del Programa en los 146 locales del RPP, señalando que no se produjo ninguna circunstancia que diera motivo a suspender o modificar las actividades de capacitación, salvo por otro tipo de causas ajenas, las cuales ya fueron comentadas en otra parte de este informe.

LA "ESCUCHA" DEL OTRO PARA MEJORAR

Dentro del diseño del Programa se incluyó a realización de una Encuesta de Satisfacción a los Funcionarios de las Delegaciones, aplicada al momento de terminar la Capacitación en su Oficina.

Este tipo de encuesta, posibilita conocer y escuchar aquello que los actores involucrados tienen para expresar, recibir sus opiniones basadas tanto en las expectativas previas al Curso, como luego de la actividad cumplida.

Tomar en cuenta la opinión del destinatario de la actividad, del "otro" permite reconocer virtudes y defectos, aciertos y errores, como un aprendizaje obtenido para mejorar las actividades similares a realizar.

Esto Implica salir de una intervención clásica dentro del Sector Público, donde los docentes se colocan generalmente a cierta distancia de los participantes y realizan una comunicación unilateral, donde el "otro" es solo un sujeto pasivo, cuya opinión queda oculta, solo para su fuero íntimo, y no implica ninguna posibilidad de cambio o mejora para una posterior actividad.

Escuchar a los diferentes participantes, implica para todo el equipo a cargo del Programa, la posibilidad de mejorar los diseños, la metodología, los instrumentos y sus prácticas, para que los espacios de capacitación, impliquen un proceso de cambio y aprendizaje compartido.

Esa fue el objetivo de realizar las encuestas, tanto a los capacitadores, como a los funcionarios capacitados: preguntar, escuchar, procesar y extraer conclusiones para aprender en próximos proyectos.

Realizar una experiencia para posibilitar mejores caminos hacia los resultados buscados

En la Encuesta de satisfacción aplicada a los funcionarios de los Registros, los aspectos consultados fueron: la claridad en la exposición de los contenidos, el mantenimiento del interés de los funcionarios durante el curso, el fomento a la participación en los talleres, el vínculo establecido con los capacitadores, la orientación de los temas hacia la mejora del servicio a los ciudadanos y el desarrollo de los distintos temas abordados.