

PROVINCIA DE ENTRE RÍOS



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



**CONSULTORÍA INTEGRAL PARA LA DIGITALIZACIÓN DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LA PROVINCIA DE ENTRE RÍOS
EX-2022-00069113**

**INFORME FINAL
MARZO 2023**

CONTRATO DE OBRA

Exp. N° EX-2022-00069113- CFI-

GES#DCS

PROVINCIA: Entre Ríos

TÍTULO: Consultoría Integral para la Digitalización de la Administración Pública de
la provincia de Entre Ríos

CONSULTORA: MUNIDIGITAL S.A.



**Ing. Julio Martín Bono
Dirección del Proyecto**

ÍNDICE:

I. RESUMEN EJECUTIVO	1
II. PLAN DE TRABAJO:	2
1.1 Introducción:	2
1.2 Antecedentes:	3
1.2.1 Centro de Digitalización:	3
1.2.2 Programa de Despapelización:	3
1.2.3 Decreto Expurgo / Decreto Provincial N°2651:	6
1.2.4. Ley Nacional de Firma Digital 25.506:	6
1.2.5. Ley Provincial de adhesión a firma digital 10.425:	6
1.2.6. Ley Provincial N° 10.898 de Expediente Electrónico:	6
1.3 Objetivos:	7
III. TAREAS DESARROLLADAS:	7
2.1. Diagnóstico y Captura de Datos:	7
2.1.1. Dirección de Inspección de Personas Jurídicas	13
2.1.2. Áreas Contables	23
2.1.3 Recursos Humanos	28
2.2. Manual de Procedimientos:	35
2.3. Propuesta de Transformación Digital:	37
2.3.1. Antecedentes y Propuesta de Simplificación Administrativa:	37
2.3.2. Recomendaciones para la digitalización de los trámites relevados:	38
2.4. Capacitaciones:	39
2.4.1. Etapa 1 - Capacitaciones virtuales sincrónicas:	39
2.4.2. Etapa 2 - Capacitación asincrónica:	42
IV. CONCLUSIÓN:	44
V. ANEXO I: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
VI. ANEXO II: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	

I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto orientado a la Digitalización de la Administración Pública en la Provincia de Entre Ríos fue diseñado en el marco de una visión inteligente y sostenible. El objetivo es acelerar la transformación digital de la Provincia, proveyendo herramientas y recomendaciones.

El informe tiene como propósito describir el camino realizado durante los últimos meses. De este modo, se detallarán las tareas realizadas en las diferentes etapas del proyecto.

El punto de partida consistió en el diagnóstico y captura de datos correspondientes a la situación actual en la cual se encuentra Entre Ríos. Con el propósito de identificar, conocer y comprender la coyuntura y, así, poder brindar recomendaciones futuras.

En base a la lectura de la situación y panorama de la administración provincial, se diseñó un manual de procedimientos. En dicho documento se sentaron las bases de una metodología de abordaje para aplicar y utilizar en aquellas áreas que se quieran digitalizar. Es decir, proporciona una herramienta para que un organismo pueda convertir los trámites correspondientes a formato digital.

Asimismo, se ha realizado un diagnóstico sobre los antecedentes de digitalización y de simplificación administrativa de; (1) La Dirección de Inspección de Personas Jurídicas; (2) La Dirección General de Recursos Humanos, Caja de Pensiones y Jubilaciones; (3) Las áreas contables. En base a eso, se ha diseñado una propuesta de simplificación administrativa correspondiente a cada área.

Por último, se han detallado recomendaciones para la digitalización de los trámites relevados. Se ha destacado la importancia de desarrollar un modelo de digitalización que abarque un Portal Ciudadano, un Módulo de Formularios Digitales y un Sistema de Gestión.

II. PLAN DE TRABAJO:

1.1 Introducción:

A modo general, se buscará brindar herramientas y metodologías que permitan la creación de nuevos servicios digitales. De este modo, Entre Ríos sienta las bases para un modelo a seguir por otros gobiernos en Argentina y la región, siguiendo las mejores y más innovadoras tendencias mundiales. En otras palabras el fin será acelerar la transformación digital hacia una Provincia digital, sostenible e inteligente.

La digitalización permitirá mejorar la capacidad del sector público para alcanzar objetivos relacionados a ejes alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por la Agenda 2030 de la ONU, haciendo foco en la eficiencia y el fortalecimiento institucional, el cuidado del ambiente, la participación y co-creación ciudadana y el desarrollo humano.

Se buscará, de esta manera, optimizar e incrementar la eficiencia en la gestión de procesos relacionados con la interacción bidireccional con la ciudadanía, a través de herramientas específicamente diseñadas para una mejor comunicación gobierno-ciudadanos y una mayor calidad en la prestación de los servicios públicos digitales.

1.2 Antecedentes:

1.2.1 Centro de Digitalización:

Con la finalidad de facilitar la gestión administrativa, lograr el resguardo de la información pública y su perdurabilidad, la optimización de los recursos, la reducción de los plazos en las tramitaciones y el reacondicionamiento de espacios y archivos, la provincia ha diseñado un Centro de Digitalización en Julio del año 2015. La iniciativa se encuentra en el marco de la Secretaría de Modernización y se centra en la digitalización de documentación de la administración pública. El procedimiento de digitalización consiste en la automatización de los procesos de captura y en la integración de los sistemas de gestión que requieren un entorno de flujo de trámites y expedientes en formato papel. El Centro de Digitalización tiene como objetivo;

I. La estandarización de procesos;

II. La despapelización;

III. El resguardo de documentación pública;

IV. El reacondicionamiento de los archivos y oficinas públicas.

Hasta el momento, se llevan digitalizados cerca de 580.331 expedientes de diversos organismos;

I. Registro de la Propiedad Inmueble de la ciudad de Paraná;

II. Secretaría de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos;

III. Dirección General de Industria y Parques Industriales;

IV. Dirección General de Notariado, Registros y Archivos;

V. Dirección General de Recursos Humanos;

VI. Escribanía Mayor de Gobierno;

VII. Dirección de Inspección Personas Jurídicas;

VIII. Información de convocatorias de Ciencia y Tecnología;

IX. Dirección de Agricultura;

X. Archivo General de la Provincia;

XI. Dirección de Educación de Jóvenes y Adultos del CGE;

XII. Secretaría de Ambiente;

XIII. Museo Eva Perón;

XIV. Hospital Escuela de Salud Mental.

1.2.2 Programa de Despapelización:

El Programa de Despapelización de la Administración Pública de la provincia de Entre Ríos promueve la disminución del uso del papel en las oficinas públicas mediante la adopción de buenas prácticas de despapelización;

- I. Usar el papel de forma racional;
- II. Editar los documentos;
- III. Evitar copias e impresiones innecesarias;
- IV. Guardar los archivos;
- V. Conocer el funcionamiento de los equipos tecnológicos;
- VI. Reutilizar el papel;
- VII. Usar el correo electrónico;
- VIII. Promover herramientas de colaboración;
- IX. Promover la digitalización de los archivos;
- X. Incorporar la firma digital.

El programa se encuentra destinado a organismos u oficinas de la administración pública provincial, organizaciones públicas y/o privadas y/o entidades sociales sin fines de lucro de Entre Ríos. La iniciativa es coordinada por la Secretaría de Modernización del Gobierno de Entre Ríos y cuenta con la colaboración de la Dirección General de Mantenimiento de la Casa de Gobierno y de la Papelera LM. Los objetivos del Programa son;

- I. Dinamizar los procedimientos administrativos;
- II. Optimizar el espacio físico ocupado por archivos y documentos públicos en formato papel y/o documentación histórica;

- III. Generar un entorno más saludable de trabajo en las oficinas públicas del Estado provincial;
- IV. Favorecer a diversas instituciones públicas y/o sociales con recursos materiales financiados a través de la venta del papel descartado;
- V. Contribuir con el cuidado del ambiente a través del uso responsable del recurso del papel.

La primera etapa de implementación se lleva a cabo en las oficinas públicas ubicadas en la Casa de Gobierno y en la administración central, incorporando organismos a medida que se adhieren voluntariamente al programa. Una vez adherido, el organismo debe clasificar y separar periódicamente el papel a descartar. La Secretaría de Modernización lo asiste en la incorporación de buenas prácticas para la despapelización, como el reemplazo del papel en los procedimientos administrativos, el uso de herramientas digitales y de aquellas que permitan el trabajo colaborativo en línea. Con una frecuencia periódica a convenir con el organismo la Papelera LM retira el papel que se recolecta en cada oficina para reciclarlo. La Secretaría de Modernización colabora con las instituciones en el proceso de despapelización y de monitoreo, otorgando de acuerdo con el nivel de avance en la implementación el sello de Calidad de Despapelización.

Desde el año 2017 hasta la actualidad, El Programa de Despapelización ha logrado expurgar y reciclar un total de 70.772 kg de papel, un promedio de 14.154 kg por año aproximadamente.

1.2.3 Decreto Expurgo / Decreto Provincial N*2651:

El Decreto, sancionado en Agosto de 2018, permitió definir un procedimiento para optimizar el uso de los archivos físicos estableciendo un periodo de guarda de la documentación pública provincial. Es decir, autoriza la destrucción de ciertos documentos y expedientes administrativos culminados y/o archivados en la Administración Central con una antigüedad mayor a 10 años.

1.2.4. Ley Nacional de Firma Digital 25.506:

La Ley, sancionada en Noviembre de 2001, reconoce el empleo de la firma electrónica y de la firma digital y su eficacia jurídica. En la actualidad, se llevan otorgadas más de 700 firmas digitales. La Secretaría de Modernización es Autoridad de Registro de ambas modalidades de firma digital: AC-ONTI y AC PFDR.

1.2.5. Ley Provincial de adhesión a firma digital 10.425:

La Ley, sancionada en mayo de 2016, reconoce el empleo de la firma digital en todas las dependencias del sector público provincial. A su vez, establece la promoción, por parte del Poder Ejecutivo provincial, el uso masivo de la firma digital propendiendo a la progresiva despapelización.

1.2.6. Ley Provincial N° 10.898 de Expediente Electrónico:

La Ley, sancionada en junio de 2021, autoriza la implementación y utilización de expedientes electrónicos, documentos electrónicos, digitalización de documentos, firmas electrónicas, firmas digitales, audiencias telemáticas, comunicaciones y notificaciones electrónicas y domicilios electrónicos constituidos, en todos los procedimientos administrativos generales y especiales, que se tramitan en el ámbito del sector público provincial, otorgando a dichos actos idéntica eficacia jurídica que a sus equivalentes convencionales. Además, la Ley dispone la implementación del domicilio electrónico con carácter obligatorio, otorgando plena validez a las notificaciones y comunicaciones que se realicen en los domicilios electrónicos fijados por las partes o interesados en el marco del expediente que se trate.

Actualmente se encuentra en etapa de implementación. Se listaron 120 trámites aproximadamente de los más de 800 que existían con el sistema de expediente anterior a su implementación.

1.3 Objetivos:

Objetivos Generales:

- I. Brindar herramientas y metodologías para la creación de nuevos servicios digitales y acelerar la transformación digital de la Provincia, generando mayor eficiencia, transparencia y participación ciudadana en la gestión pública.
- II. Agilizar la coordinación en proyectos transversales e interjurisdiccionales.
- III. Mejorar la capacidad de respuesta de la administración a las necesidades ciudadanas, permitiendo la participación y co-creación.

- IV. Sistematizar la información de gestión y potenciar el uso de datos para la toma de decisión.
- V. Fortalecer la innovación y capacidad de gestión de funcionarios y empleados públicos.
- VI. Promover procesos P2P asociativos y de cooperación.
- VII. Contar con información normalizada, documentada y trazable.

Objetivos Específicos

- I. Relevar y generar un diagnóstico de digitalización de 30 trámites provinciales.
- II. Estandarizar un manual de procedimiento para el relevamiento y simplificación de trámites futuros.
- III. Elaborar una propuesta de simplificación y transformación de los 30 trámites de formato papel a trámites digitales con el objeto de que los mismos sean incorporados a una plataforma web de ciudadano digital provincial (trámites a distancia).
- IV. Diseñar e implementar un programa de capacitaciones destinado a funcionarios y trabajadores de la administración provincial vinculados a los trámites digitalizados.

III. TAREAS DESARROLLADAS:

2.1. Diagnóstico y Captura de Datos:

La tarea inicial consistió en la definición de agenda conjunta entre la Provincia y MuniDigital. A través de reuniones virtuales con Entre Ríos, se fijaron cuestiones prioritarias, plazos de entrega y metodologías de trabajo. En base al objetivo de acelerar la transformación digital hacia una Provincia digital, sostenible e inteligente, se diseñó un **formulario virtual con el propósito de identificar, conocer y entender el funcionamiento y las capacidades internas de distintas áreas del Gobierno**. En otras palabras, la primera instancia del proyecto se basó en la comprensión de la capacidad, herramientas y equipos de trabajo de la Provincia para asumir trámites en formato digital.

El formulario se diseñó en base a un análisis de tres niveles, es decir, contiene tres ejes diferentes;

- I. **Infraestructura y Capacidades:** Información de equipamiento y redes;
- II. **Administración Electrónica - Circuitos Administrativos:** Evaluación de la proporción del total de trámites, compras y otras gestiones dentro y desde el Área a través de plataformas digitales;
- III. **Información particular por cada trámite del área.**

Dentro de la administración provincial, se trazó una línea entre tres diferentes áreas de gobierno;

- I. **Dirección de Inspección de Personas Jurídicas dependiente del Ministerio de Gobierno y Justicia de la Provincia;**
- II. **Áreas Contables** (se han seleccionado trámites correspondientes a los siguientes organismos);
 - A. Coordinación General de Gestión dependiente del Ministerio de Producción;
 - B. Tribunal de Cuentas dependiente de la Secretaría Contable;

- C. Unidad Central de Contrataciones dependiente del Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas;
- D. Ministerio de Salud;
- E. Dirección de Administración bajo la dependencia del Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas;
- F. Contaduría General de la Provincia;
- G. Dirección General de Presupuesto dependiente del Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas;
- H. Fiscalía de Estado de la Provincia;
- I. Escribanía Mayor de Gobierno dependiente del Ministerio de Gobierno y Justicia;
- J. Ministerio de Producción de la Provincia.

III. **Área de Recursos Humanos** (se han seleccionado trámites correspondientes a los siguientes organismos):

- A. Dirección General de Recursos Humanos dependiente de la Secretaría de Modernización de la Provincia;
- B. Caja de Jubilaciones dependiente de la Secretaría de Modernización de la Provincia;
- C. Comisión Médica Única dependiente de la Secretaría de Modernización.

En base a dicha división, cada entidad debió completar el formulario. Dentro del Área Contable y de Recursos Humanos, en las cuales prevalecen diversos organismos, cada uno de ellos debió rellenar el formulario por separado. Nuevamente, esto se debe a la diversidad de trámites y entidades que se encuentran en cada área.

Previo al lanzamiento del formulario, se realizaron reuniones con la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas, las Áreas Contables y Recursos Humanos, con el objetivo de revisarlo y modificarlo. Y, a su vez, ajustarlo a la estructura y necesidades de los distintos sectores.

Asimismo, se realizó un análisis exhaustivo de los portales digitales de cada organismo, los cuales contienen información sobre las tramitaciones, con el propósito de complementar el diagnóstico.

Debido a que las tramitaciones de la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas se realizan únicamente en la sede de Paraná, se identificó a ésta como área prioritaria y se decidió comenzar por allí. Por lo tanto, dicha Dirección fue la primera en recibir el formulario a completar.

El eje 1, **Infraestructura y Capacidades**, se enfoca en un análisis descriptivo de la estructura actual en términos de digitalización en la cual se encuentra la Provincia. Éstas son:

- I. Cantidad de empleados;
- II. Cantidad de PCs o laptops;
- III. Funcionamiento del área en base a las PCs o laptops que se cuentan;
- IV. Promedio estimado de antigüedad de las PCs o laptops;
- V. Calidad de conectividad del área;
- VI. Eficiencia de la red de datos madre en cuanto a velocidad, capacidad y funcionalidad;
- VII. Realización de evaluaciones de estabilidad en hora pico;
- VIII. Operación del área con servicios propios o provistos por terceros;
- IX. Centralización física de los servidores;
- X. Existencia de procedimientos para detectar, analizar o mitigar los accidentes de seguridad informática.

El eje 2, **Administración Electrónica - Circuitos Administrativos**, evalúa la proporción del total de trámites, compras y otras gestiones dentro y desde las diversas áreas a través de plataformas digitales. Las variables diseñadas son las siguientes:

- I. ¿De qué forma se tramitan la mayoría de los Expedientes?;
- II. ¿Qué porcentaje de expedientes se tramitan en papel o forma manual?;
¿Existe firma digital?;
- III. ¿Existe un Marco Normativo que regule el proceso de Digitalización y Modernización de los circuitos administrativos? (En caso afirmativo se debe mencionar el alcance y el tipo de regulación que actualmente posee la misma);
- IV. Nombre del procedimiento interno que conlleva inicio de Expediente y nivel de sofisticación;
- V. El porcentaje de Expedientes generados electrónicamente en un año;
- VI. Iniciativas que se hayan llevado a cabo (Mesa de entradas virtual, Módulo de generación de expediente electrónico, Digitalización de expedientes históricos, Sistema de compras en línea, Legajos electrónicos de personal, Firma digital, Procesos certificados por normas de calidad);
- VII. El nivel de avance que en promedio se considera que ha tenido con la iniciativas mencionadas anteriormente;
- VIII. ¿Tiene sitio web el área?;
- IX. ¿Cómo es la frecuencia de actualización de la información del área en el sitio web?;
- X. ¿Existe en la web un espacio donde el ciudadano pueda expresarse? (chat on line, buzón de sugerencias, etc.);
- XI. ¿Posee cuenta oficial en redes sociales? ¿Cuáles?;
- XII. ¿Existe una guía de los trámites disponibles al ciudadano?;

- XIII. ¿Cuáles de los siguientes trámites se pueden realizar en línea actualmente: Reclamos, Solicitudes, Información sobre el estado de los trámites, Impresión de formularios desde la página web, Impresión de boletas de pago desde la página web, Sacar Turno, etc.?
- XIV. El Grado de Madurez Promedio de los principales trámites.

El eje 3 se centra en la **información particular por cada trámite** del área. Las variables a considerar son las siguientes:

- I. Tipo de Trámite (interno/externo);
- II. ¿En qué consiste el trámite seleccionado? ¿Quiénes pueden solicitarlo? ¿Cuál es el fin del mismo?;
- III. ¿Adjunta un modelo de Formulario/Ficha/Documento desde donde se inicia el trámite?;
- IV. Los requisitos y requerimientos para poder iniciar el trámite;
- V. Organismos intervinientes;
- VI. ¿El trámite contempla algún pago?
- VII. ¿Cómo comienza el trámite?;
- VIII. ¿Qué Área lo recepciona y cuál es su accionar?;
- IX. Seleccione si alguna de las siguientes acciones logran describir las tareas contempladas en cada área: Analiza la información presentada, inicia expediente, completar parte del formulario / ficha documento, deriva a otra áreas, verificar, autoriza, aprueba, otras acciones;
- X. Detallar otras acciones;
- XI. Detallar cómo culmina el trámite (Puede adjuntar un modelo o comprobante de trámite finalizado);
- XII. Cantidad de personal que interviene;

- XIII. ¿Cuentan con Internet en la oficina?;
- XIV. Cantidad de este tipo de Trámite por mes;
- XV. Cantidad de este tipo de Trámite por año;
- XVI. Grado de Madurez del Trámite en relación a la Digitalización;
- XVII. ¿Posee algún marco normativo que lo regule?;
- XVIII. ¿Considera que es un marco flexible (permeable a modificaciones o adecuaciones en su regulación?;
- XIX. Sugerencias para ampliar o proponer una mejora en el trámite o procedimiento actual del mismo.

Una vez entregados y rellenados los formularios, las respuestas permitieron diagnosticar la situación actual del gobierno en relación a la digitalización:

2.1.1. Dirección de Inspección de Personas Jurídicas

En la **Dirección de Inspección de Personas Jurídicas** (D.I.P.J), las respuestas correspondientes al Eje 1, Infraestructura y Capacidades, demuestran un contexto eficiente y deseable para avanzar con el proceso de digitalización. Esto se debe a que:

- I. El área cuenta con 25 empleados, que a su vez es la misma cantidad de computadoras disponibles;
- II. La cantidad de computadores permiten que el funcionamiento del área sea correcto aunque no alcanza a niveles de alta eficiencia. Es decir, si bien posee condiciones óptimas, existe la posibilidad de gestionar mejoras y obtener mayor eficiencia en el funcionamiento dentro del área;
- III. La conectividad y la eficiencia de la red de datos madre en cuanto a velocidad, capacidad y funcionalidad es muy buena.

En líneas generales, el área cuenta con las capacidades y la infraestructura necesaria para avanzar en el camino de digitalización de manera eficiente y productiva.

Actualmente, la gestión interna de los trámites se realiza en base a la modalidad tradicional (expediente papel), la cual cuenta con un sistema de relación de trámites a través de lo que el personal denomina 'piolín'. Esta modalidad consiste en unir físicamente a través de una sogá las presentaciones nuevas referidas a una entidad con las anteriores que hayan sido rechazadas por omisión de algún requisito previsto en el trámite. El personal lo reconoce como un método rudimentario que es necesario sustituir para mejorar la gestión de los trámites y evitar la pérdida de información o documentación.

En esta primera etapa de relevamiento, el llenado de los formularios de los quince trámites prioritarios los ha completado el Jefe de División de Despacho de la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas Hector Anibal Del Mestre; conjuntamente con el Director General de la D.I.P.J. Lisandro Amavet;

En dichos documentos han señalado que en este momento se está avanzando en el camino de la digitalización, encontrándose las siguientes iniciativas en proceso de implementación:

- I. Módulo de generación de expediente electrónico;
- II. Digitalización de expedientes históricos;
- III. Legajos históricos de personal;
- IV. Firma digital.

A su vez, si bien el área no cuenta con redes sociales existe un buzón de consultas web en donde el ciudadano puede expresarse. Las consultas realizadas por esa vía no obtienen respuesta de manera instantánea sino que se requiere una casilla de correo electrónico para la contestación.

En las respuestas respecto de los diferentes tipo de trámites que lleva a cabo la repartición, es una constante la percepción sobre la necesidad de digitalización a través de la implementación del Expediente Digital para acotar los plazos de resolución. Además se identifica como una falencia crítica el hecho de que actualmente sólo se receptan los trámites de manera presencial en la mesa de

entrada de la repartición ubicada en la ciudad de Paraná, debiendo trasladarse a ese lugar los habitantes de toda la provincia para poder realizar cualquier tipo de presentación. Si consideramos que algunos trámites presentan diferentes etapas de presentaciones (ej.: reorganización asociaciones civiles) y que la documentación presentada puede ser observada por la repartición exigiendo su rectificación o complementación, la falta de digitalización y/o descentralización de los trámites hace que los ciudadanos hagan un gran gasto de tiempo y dinero en traslados para poder realizar cualquier tipo de trámite por más simple que el mismo sea.

Respecto de las respuestas recabadas en el Eje 3 del formulario, en primer lugar cabe destacar que la D.I.P.J tiene a cargo un número considerable de trámites vinculados directamente a la ciudadanía los cuales revisten características particulares que exigen una interacción fluida entre los ciudadanos y el organismo.

Por un lado, cabe destacar que la mayoría de los trámites requieren la presentación de múltiples documentos legales cuyos requisitos formales y de fondo deben ser verificados por la Dirección. Por otro lado, algunos trámites -como el registro de asamblea y la reorganización de asociaciones civiles- prevén varias etapas con presentaciones múltiples y/o requieren la publicación de edictos que debe tramitarse ante la Dirección de Imprenta y Boletín Oficial. Así mismo, cabe destacar que otros trámites como por ejemplo la modificación de estatutos o la inscripción de una nueva sede social, requieren previamente la realización de asambleas que aprueben las modificaciones. Todo ello, torna compleja la interacción entre la repartición y la ciudadanía, siendo necesario mejorar la fluidez y facilitar el modo de presentación de los diferentes trámites.

Entre los principales Trámites se pudieron identificar:

- Asamblea Ordinaria;
- Inscripción de representante/autoridad;
- Inscripción SRL/SC; Personería jurídica;
- Reforma comercial/civil;
- Rúbrica de libros;
- Reorganización;

- Inscripción SAS;
- Inscripción sede social;
- Medios mecánicos;
- Asamblea Extraordinaria;
- Inscripción fideicomiso;
- Inscripción SA/SCA;
- Inscripción extraprovincial;
- Inscripción UTE.

Debido a la multiplicidad de trámites realizados por el área y a la complejidad de alguno de ellos, se complementaron los datos extraídos del formulario con un análisis de la información disponible en la página web de la repartición. De este modo, fue posible detectar un avance incipiente hacia la digitalización de los trámites que corresponde a un grado 1 o 2 de maduración. Es decir, en todos los casos se especifican requisitos en la página web de la repartición y se ofrecen modelos para la elaboración de los documentos requeridos. La principal diferencia en el grado de digitalización que se observa entre los diferentes trámites es que algunos incluyen formularios para ser completados de manera online de forma guiada a través de opciones desplegadas, casilleros seleccionables y espacios para completar información (ej. inscripción S.A.S.). A diferencia de esto, otros sólo ofrecen modelos descargables en formato word para ser editados de manera libre por el interesado en perjuicio de su estandarización y simplificación. En todos los casos relevados la interacción es de un camino, es decir que el ciudadano puede consultar información y descargar documentos desde la página web pero no puede realizar presentaciones de manera digital sino que debe imprimir la documentación generada para su presentación por mesa de entrada física.

Respecto de los avances en el camino de la digitalización que ya se encuentran implementados podemos destacar que a partir del dictado de la Resolución N° 265/2018 de la D.I.P.J. se ha avanzado en la estandarización de los trámites a través de las siguientes iniciativas:

- I. Establecimiento de un formulario cien por ciento online para el procedimiento de “Reserva de Nombres”. Este es un trámite previo y obligatorio para la constitución o inscripción de todas las entidades, o para la modificación de su razón social. El formulario se completa online y genera un documento que se envía de manera automática al área correspondiente mediante un correo electrónico. Conforme se informa en la página web, la Dirección dentro de las 72/96 hs. de recepcionado del presente Formulario informa sobre la viabilidad de utilizar la denominación propuesta mediante correo electrónico, reservando la denominación por un plazo de quince días dentro de los cuales el interesado debe iniciar el trámite de constitución o inscripción de la entidad.

- II. Aprobación de formularios obligatorios completables online para la elaboración de declaraciones juradas necesarias para determinados trámites. Los mismos están disponibles en la página de la repartición y deben completarse online donde se genera un documento en formato en ‘pdf.’ que se descarga para ser impreso y firmado de manera ológrafa para su presentación en formato papel. En particular, la Resolución N° 265/2018 de la D.I.P.J estableció como obligatorios los formularios online de las siguientes Declaraciones Juradas:
 - A. D.J. de Personas Expuestas Políticamente y Licitud y Origen de Fondos;
 - B. D.J. de Prohibiciones e Incompatibilidades;
 - C. D.J. de Beneficiario Final. Estas declaraciones juradas son necesarias para un importante número de trámites.

- III. Dispone la creación de modelos (no obligatorios) para cada trámite, los cuales deben estar disponibles en la página web de la Dirección para ser descargados, completados e imprimidos para ser presentados en formato papel con firma ológrafa. A través del relevamiento de cada uno de los trámites pudimos observar que en algunos casos se ha avanzado en la generación de formularios completables online de manera guiada, y en otros se ofrecen modelos en formato Word para su descarga y edición de manera libre.

- IV. Establece el control formal previo de todos los trámites por parte de la Mesa de Entrada de la repartición, facultando a emitir en los casos en que no se

cumpla la normativa vigente, una “constancia de no recepción del trámite” en la cual debe consignar los requisitos que no se han cumplimentado.

Otra iniciativa para la estandarización de los trámites que hemos detectado es la generación de un formulario online denominado “Foja Cero” que es igual para todos los trámites que deben presentarse ante la D.I.P.J. donde se requiere información sobre el tipo de trámite a iniciar, la entidad a la cual hace referencia, domicilios, datos de contacto y datos de la persona autorizada para iniciar el trámite. Este formulario se completa online y se genera un documento en formato ‘pdf.’ que debe ser descargado y firmado de manera ológrafa para su presentación en formato papel.

Cabe destacar además que la repartición ha avanzado en la digitalización de los pedidos de certificados de vigencia de los distintos tipos de entidades, pudiendo generar el certificado de manera automática desde la página web debiendo ingresar sólo el número de CUIT de la entidad. En el caso de las Asociaciones Civiles, la consulta automática permite conocer además si la misma se encuentra regularmente inscripta. Además, los restantes pedidos de informes sobre los diferentes tipos de entidades se tramitan actualmente vía mail existiendo formularios modelo para descargar y completar especificando la información que se requiere, para luego ser enviados a los correos electrónicos indicados en la página junto con el comprobante de pago de la tasa correspondiente.

Finalmente, otro avance importante en la digitalización de los procedimientos es la implementación de los pagos de tasas e impuesto al sello de manera electrónica a través de una boleta que se genera en la página web de la AFIP. Esta herramienta presenta algunas dificultades a tener en cuenta:

- I. El pago no se puede realizar de manera directa en la página de la D.I.P.J.;
- II. El usuario debe generar previamente su clave fiscal y relacionar su CUIT con los servicios de la A.T.E.R. (organismo tributario de la provincia);
- III. Desde la página de A.F.I.P. tampoco se paga de manera directa sino que se genera un volante de pago que puede cancelarse sólo por home banking o cajero link o presencialmente en sucursales del “Nuevo Banco de Entre Ríos” o en un local de “Entre Ríos Servicios” (de acuerdo se indica en instructivo disponible en la sección “normativa” de la página web de la D.I.P.J.). Todo ello genera una experiencia ciudadana poco intuitiva y con un grado de

complejidad considerable e impide el pago electrónico de quienes no cuentan con cuentas en bancos adheridos a la red link.

Respecto de la normativa que regula cada uno de los trámites, en los formularios se indicó que no existía normativa alguna. Es posible estimar que esa manifestación refiere a que no existen normativas que regulen el procedimiento interno o flujo de trabajo de la repartición. Sin embargo en la sección “normativa” de la página web de la repartición existe un listado con un amplio abanico de normas que regulan las competencias y facultades de la D.I.P.J. así como los requisitos de fondo y de forma de cada uno de los trámites. Del análisis de dicha normativa se puede concluir que existen cuatro grados de regulación:

- I. En primer lugar, encontramos la normativa nacional (Ley General de Sociedades N° 19.550 y Código Civil y Comercial) que establece principalmente requisitos de fondo y forma de cada trámite, Si bien esta normativa no es modificable por parte del Gobierno Provincial, no avanza sobre el procedimiento interno que es competencia de cada jurisdicción por lo cual no presenta mayores obstáculos para la digitalización de los trámites. Cabe destacar que en otras jurisdicciones existen experiencias de digitalización con implementación de trámites completamente digitales enmarcados en la normativa nacional.
- II. En un segundo grado, encontramos La Ley Orgánica de la D.I.P.J. (Decreto Ley N° 6963/82 ratificado por Ley 7.504) la cual establece de modo general las competencias y facultades del organismo así como el régimen aplicable a sus miembros. Establece además los recursos que se pueden interponer respecto de los actos administrativos emanados de la D.I.P.J. y regula el recurso de Pronto Despacho, estableciendo que el mismo puede ser presentado por los interesados si las solicitudes no son resueltas en un plazo de cuarenta días. Esta normativa también presenta dificultades para ser modificada ya que requiere una Ley emanada del Poder Legislativo provincial. No obstante por su grado de generalidad, tampoco presenta obstáculos significativos para la digitalización de los procedimientos.

Con igual jerarquía normativa y preeminencia por ser una norma más actual y específica sobre los procesos de digitalización, encontramos la Ley Provincial de Expediente Electrónico en el año 2021 (Ley 10.898) a la cual ya hemos hecho referencia en el presente documento. Cabe destacar aquí que la misma facilita el proceso de

digitalización permitiendo adaptar los requisitos de cada trámite al entorno y las herramientas digitales.

- III. En un tercer grado, encontramos el Decreto N° 1863/82 dictado por el Ministerio de Gobierno y Justicia, el cual reglamenta la Ley Orgánica previamente referida y complementa los requisitos establecidos en la normativa nacional respecto de los trámites de inscripción de entidades de otras jurisdicciones (extranjeras o extraprovinciales) así como para el establecimiento de sucursales en el territorio de la provincia. Además fija lineamientos generales para los trámites a realizarse ante la D.I.P.J. entre los cuales cabe destacar:
- A. Obligatoriedad de patrocinio legal en las presentaciones de las sociedades por acciones o de sus socios, cuando en ella se formulen cargos con respecto a la actuación o funcionamiento de los órganos, o se sustenten o controvierta derechos (abarca la gran mayoría de los trámites relativos a Sociedades Comerciales). Además exige el patrocinio en los trámites vinculados al Registro Público de Comercio.
 - B. Establece plazos generales para presentación de documentos ante la D.I.P.J. y para complementar presentaciones observadas por la repartición.
 - C. Establece la obligatoriedad de la comunicación previa y posterior sobre las celebraciones de reuniones o asambleas en todos los tipos de entidades, delegando a la D.I.P.J. la regulación de los requisitos de cada presentación.

Esta normativa de 'tercer grado' para ser modificada requiere la intervención del Gobernador o del Ministerio de Gobierno y Justicia, por lo cual se la podría calificar como semipermeable a cambios en el proceso de digitalización. No obstante, cabe recordar que es de menor jerarquía a la Ley de Expediente Digital por lo cual sus disposiciones pueden ser adaptadas al entorno digital.

- IV. En un cuarto y último grado de regulación encontramos las Resoluciones de la D.I.P.J. que regulan de manera particularizada y detallada los requisitos de presentación de cada uno de los trámites. La principal Resolución a destacar es la N° 150/2015 que reglamenta

los requisitos de presentación de cada trámite, la cual es complementada por la Res. N° 131/2017 que en sus cuatro anexos reglamenta los requisitos para la inscripción de Sociedades por Acciones Simplificadas. Además, cabe mencionar nuevamente la Resolución N° 265/18 que avanza en las estandarización de trámites y establece el control formal previo por mesa de entrada. Esta normativa es más permeable a las modificaciones ya que su modificación depende directamente de la D.I.P.J. a través de su Director.

Si bien el análisis particular sobre los requisitos y procedimientos vigentes de cada uno de los trámites será analizado en la próxima entrega del relevamiento, en esta instancia cabe destacar las siguientes consideraciones:

- I. La mayoría de los trámites requieren el patrocinio de un abogado, contador o escribano.
- II. Casi la totalidad de los trámites exigen la presentación de documentación con firmas certificadas por escribano público.
- III. En la mayoría de los trámites debe constatarse la inscripción de Actas de Asambleas o Reuniones en los libros respectivos.
- IV. Muchos trámites incluyen la publicación de edictos que deben tramitarse ante la Dirección de Imprenta y Boletín Oficial de la Secretaría General de la Gobernación. Actualmente, la publicación se solicita mediante correo electrónico pudiendo abonar la tasa correspondiente mediante transferencia bancaria.
- V. Un número importante de los trámites debe registrarse en el Registro Público de Comercio. Hoy dicho Registro se lleva en formato convencional (no digitalizado), siendo uno de los principales desafíos avanzar hacia la digitalización del Registro.

A modo de conclusión, podemos señalar que al día de hoy sólo es posible para los ciudadanos tramitar de manera completamente digital los pedidos de información. Dentro de estos pedidos, sólo se encuentra automatizada la emisión de certificados de vigencia de los distintos tipos de entidades, debiendo en el resto de los casos solicitar la información vía correo electrónico. Otro desafío importante correlativo a la digitalización del Registro Público es la automatización de otro tipo

de informes como por ejemplo: autoridades vigentes, representación legal, objeto social, entre otros.

Respecto del resto de los trámites, si bien en algunos casos se ha avanzado en su estandarización a través de la generación de formularios online, la presentación de los mismos siempre debe ser realizada por mesa de entrada física, en formato papel y firmados de puño y letra. No obstante, consideramos que este proceso de estandarización es una buena línea de partida para el proceso de digitalización ya que los formularios disponibles pueden ser un insumo importante para el sistema que se desarrolle en el futuro.

La normativa analizada es favorable para la implementación de sistemas que permitan digitalizar los trámites, siendo de principal relevancia la Ley 10.859 de Expediente Electrónico. No obstante esta norma cuyas principales características ya han sido reseñadas establece un marco demasiado amplio que no ha sido reglamentado, dejando algunos interrogantes en puntos fundamentales como por ejemplo la posibilidad de dar validez a documentos escaneados que contemplen firmas certificadas por escribano público.

El hecho de que no exista una normativa que regule el procedimiento interno del área, si bien puede entenderse como una carencia, significa una ventaja a la hora de digitalizar ya que permite replantear de manera más libre el flujo de trabajo para su eficientización y adaptación a las nuevas herramientas a implementarse.

Un posible primer frente para encarar el proceso de digitalización puede ser el de la digitalización de los trámites de inscripción de Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S.). Este tipo de Sociedad de reciente creación ha sido pensada con el objetivo de simplificar y agilizar las exigencias administrativas permitiendo la regularización de la personalidad jurídica y la obtención de un CUIT para empezar a trabajar en un corto plazo. Ello sumado al alto grado de demanda del trámite (172 trámites en 2021 frente a 42 trámites de inscripción de S.A. o S.C.) y a las características de las herramientas ya implementadas (formularios completables online de manera completamente guiada para todos los documentos requeridos), hacen a este trámite de principal interés para su digitalización.

2.1.2. Áreas Contables

Al igual que el área de Personas Jurídicas, las **Áreas Contables** se encuentran en una situación actual favorable en términos de digitalización. En términos generales es posible esta afirmación debido a:

- I. La cantidad de empleados coincide, nuevamente, con la cantidad de computadoras dentro del área;
- II. El promedio de antigüedad de las computadoras es menor a dos años, es decir, en líneas generales, son equipos nuevos que suelen generar un mayor rendimiento en el funcionamiento diario;
- III. La calidad de conectividad del área y la eficiencia de la red de datos madres en cuanto a velocidad, capacidad y funcionalidad son buenas;
- IV. Tienen Servidores Propios (centralizados);
- V. Poseen procedimientos para detectar, analizar o mitigar los accidentes de seguridad informática.

En lo que refiere al Eje 2 (Circuitos Administrativos Internos) la proporción del total de trámites, compras y otras gestiones dentro y desde el Área a través de plataformas digitales se ha identificado que:

En el caso de la **Unidad Central de Contrataciones**, a cargo del Director General Emanuel Squilaci, se ha destacado que aquí la mayoría de los trámites y operaciones internas del área se ejecutan a través de Expediente Manual. Asimismo, han señalado que las Licitaciones e inscripciones de proveedores normalmente se ingresan como Notas y luego se formalizan a través del inicio de un Expediente.

Otro aspecto importante a destacar es que cuenta con un Sitio Web propio <http://www.entrierios.gov.ar/contrataciones/>, la frecuencia de actualización de la información del Área en el sitio web es muy buena, si bien actualmente no existe un lugar donde el ciudadano pueda expresarse (es decir, un chat online y/o buzón de sugerencias, entre otros) no se descarta la posibilidad de sumar esta funcionalidad bidireccional.

Entre los principales trámites que actualmente se pueden realizar en línea se destacan: Las consultas, la impresión de formularios desde la página web y la posibilidad de sacar turno para trámites presenciales. En relación a la percepción de madurez que se tiene de los principales trámites que el Trabajador Público realiza en el Área se indicó que el mismo tiene un nivel 2, es decir, que hay interacción en un camino. Desde la página web sólo es posible descargar, en papel, el formulario para iniciar el procedimiento, que deberá ser enviado de un modo no-electrónico.

En relación al Eje 3, se describió el trámite de **Licitación pública** dentro de la categoría **Compra y contratación**, en dicho trámite se identificó a las demás áreas intervinientes en el circuito del trámite, es decir: Tribunal de Cuentas; Contaduría General; Dirección Administración y Unidad Central de Contrataciones. Se destacó que se posee un Marco Normativo con el cual se rige actualmente, el Reglamento de Contrataciones - Decreto N° 795/96 MEOSP.

En el caso de **La Secretaría Contable del Tribunal de Cuentas**, a cargo del secretario contable Victor David Diaz, ha explicado su principal tarea y función, destacando que aquí llegan todas las presentación de las rendiciones de cuentas de todos los organismos de la administración pública, centralizada descentralizadas, municipios etc. También resaltó que todas estas presentaciones son incorporadas al sistema de gestión administrativas (SIGEDO) -.

En relación a la percepción de madurez que se tiene acerca de los principales trámites que el Trabajador Público realiza en el Área se estableció un nivel 1: El mismo señala que se encuentra digitalizado el Inicio electrónico. También se mencionó que el área posee un portal Web específico: <https://www.tcer.gob.ar/> que se actualiza con regularidad, y que se contempla un espacio donde el ciudadano pueda expresarse (es decir, un chat online y/o buzón de sugerencias, entre otros) Asimismo, posee cuenta oficial en redes sociales. Entre los principales trámites que actualmente se pueden realizar en línea se destacan: Consultas; Impresión de formularios desde la página web.

En lo que respecta al Eje 3 no se detectaron respuestas acordes a la descripción de los Trámites Internos.

Por otro lado, encontramos a **La Coordinación General de Gestión del Ministerio de Producción** a cargo del Coordinador General Ricardo Armocida, dicha Área ha indicado un número elevado de empleados en relación a las demás, aproximadamente 500 personas, las cuales actualmente disponen de 200 máquinas PCs o Laptops. Se manifestó que la cantidad de PCs o Laptops con las que se cuenta, hacen que el funcionamiento de área sea regular, el promedio de antigüedad de las PCs ronda entre 10 y 7 años, la calidad de conectividad es regular, al igual que la velocidad, estabilidad y capacidad. Los servidores son mixtos y se encuentran descentralizados, no existe protocolos o procedimientos para detectar, analizar o mitigar los accidentes de seguridad informática

En relación al Eje 2, la mayoría de los Trámites/operaciones internas del área se realizan a través de Expediente Manual, manifestaron que sí poseen marco

normativo bastante completo al cual se puede acceder en forma digital traves del enlace:

<https://entrerios.gov.ar/minpro/index.php?codigo=20&codsubmenu=123&modulo&codppal=20>

En relación a las iniciativas proyectadas de modernización que se están llevado a cabo en el área se destacaron:

- I. Módulo de generación de expediente electrónico;
- II. Digitalización de expedientes históricos;
- III. Firma digital.

Poseen Sitio Web oficial: <https://entrerios.gov.ar/minpro/>. La frecuencia de actualización de la información del Área en el sitio web es regular, poseen un espacio donde el ciudadano pueda expresarse (es decir, chat online y/o buzón de sugerencias, entre otros) y también poseen cuentas oficiales en las redes sociales:

- <https://www.facebook.com/ProduccionER/>
- https://www.youtube.com/channel/UC7QeLYs2UvRqe0qq-rh-hbA?view_as=subscriber/
- https://www.instagram.com/produccioner/?utm_source=ig_profile_share&igshid=ymtf3n43mfmp

Poseen Guía de Trámites y publicación de los requisitos a través del link: <https://entrerios.gov.ar/minpro/index.php?codigo=20&codsubmenu=123&modulo&codppal=20>

Entre los trámites que se pueden realizar en línea actualmente se destacaron:

- I. Reclamos o Quejas;
- II. Consultas;
- III. Impresión de formularios desde la página web.

En relación a la percepción de madurez que se tiene de los principales trámites que el Trabajador Público realiza en el Área se indicó un Nivel 2, es decir, interacción en un camino: Desde la página web sólo es posible descargar, en papel, el formulario para iniciar el procedimiento, que deberá ser enviado de un modo no-electrónico.

En lo que respecta al Eje 3, el Trámite que han detallado es el de **Autorización/ Habilitación de establecimiento**, se trata de un trámite mixto a través del cual el ciudadano hace un pedido para operar acorde a la normativa vigente. De modo de tener la aprobación de permisos de base productiva que le faciliten el desarrollo de su actividad. A través del mismo, La Dirección de Agricultura del Ministerio de Producción;

- I. Analiza la Información presentada;
- II. Inicia Expediente
- III. Completar parte del Formulario / Ficha/ Documento;
- IV. Verificar;
- V. Autoriza
- VI. Aprueba. (A pedido de interesado para operar acorde normativa vigente finaliza: Permiso para operar.)

Este Trámite actualmente está presente en el Portal Web, con la información y descripción de requisitos necesarios. También posee marco normativo y regulatorio publicado a través del enlace: <https://entrierios.gov.ar/minpro/index.php?codigo=20&codsubmenu=123&modulo&codppal=20>

En relación al grado de evolución en materia digital se estableció un Nivel 2, lo que se conoce como Interacción en un camino. Es decir, que desde la página web sólo es posible descargar, en papel, el formulario para iniciar el procedimiento, que deberá ser enviado de un modo no-electrónico

Resulta menester destacar que ciertos trámites siguen siendo procesados por las áreas seleccionadas:

- I. Pago de Bienes y Servicios;
- II. Servicio básico;
- III. Compra/Contratación directa;
- IV. Modificación presupuestaria;
- V. Solicitud de cotización;
- VI. Contratos de alquiler;
- VII. Licitación privada;
- VIII. Compra y contratación.
- IX. Contaduría General;
- X. Ministerio de Salud;
- XI. Dirección Administración Min. Economía;
- XII. Tribunal de Cuentas;
- XIII. Fiscalía de Estado;
- XIV. Escribanía Mayor de Gobierno;
- XV. Dirección Administración Min. Economía;
- XVI. Ministerio de Producción.

A modo de conclusión, la multiplicidad de trámites englobados entre las diferentes reparticiones agrupadas en el grupo Áreas Contable ameritan un análisis más minucioso, considerando circuitos administrativos y operativos. En el caso de los trámites vinculados al Ministerio de Producción, éstos tienen un enfoque claramente externo vinculado al ciudadano. En comparación al resto de las áreas, en donde se detectaron procesos internos vinculados a plataformas y sistemas administrativos que utiliza cada dependencia.

Se sugiere en la segunda etapa de trabajo ahondar más en los flujos de información comunes a varios trámites, en el potencial uso y aprovechamiento de esta información para varias áreas.

2.1.3 Recursos Humanos

Por último, se encuentra el área de **Recursos Humanos**. Aquí se encuentran las siguientes reparticiones:

- I. Dirección General de Recursos Humanos;
- II. Comisión Médica Única;
- III. Caja de Jubilaciones.

En lo que respecta al Eje 1, al igual que con el Área de Personas Jurídicas, se detectó que la cantidad de computadoras se equipara a la cantidad de empleados permitiendo facilitar el trabajo diario de cada persona. A su vez, la calidad de conectividad del área y la eficiencia de la red de datos madres en cuanto a velocidad, capacidad y funcionalidad son buenas. Sin embargo, una cuestión a destacar es la antigüedad promedio de los equipos que alcanzan los 10 años y/o más. Resulta menester identificar el estado en el cual se encuentran las computadoras, dado que, como herramientas de trabajo y con el objetivo de avanzar en el proceso de digitalización, éstas deben responder rápidamente y brindar un funcionamiento eficiente dentro de lo posible.

El área identifica que dentro de los trámites de **Transferencia (Licencias, Reducción de Jornada Laboral y Juntas Médicas)**, el grado de madurez del trámite en relación a la digitalización es cero. En otras palabras, el trámite se realiza integralmente en papel. De este modo, el área no cuenta con un modelo de formulario, ficha y/o documento desde donde se inicia el trámite, ni tampoco links directos al portal correspondiente a cada trámite. Sin embargo, el **trámite de**

Solicitud de Jubilación o Pensión cuenta con un modelo de formulario, ficha y/o documento desde donde se inicia el trámite. Asimismo, tiene los requisitos en la web y link directo. De este modo, el área identifica un grado tres de maduración del trámite en relación a la digitalización. Es decir, “interacción en dos caminos”: La página web ofrece la posibilidad de realizar un envío electrónico a través de un formulario electrónico oficial para comenzar el procedimiento y obtener el servicio. Esto hace necesaria la autenticación de la persona (física o jurídica) que solicita los servicios para alcanzar el nivel tres.

En lo concerniente al Eje 2, se ha analizado la información que aportó la Dirección General de Recursos Humanos, a través de su referente la Directora Técnica Administrativa Carolina Franco y encontramos que la mayoría de los Trámites/ operaciones internas del área aún se gestionan a través de Expediente Manual.

Nos ha detallado que los trámites actualmente ingresan de dos maneras:

- I. A través del Sistema de Expedientes de la provincia en el cual se registran los movimientos del expediente: organismo destino, cantidad de hojas con las que pasa. Cuando el expediente ingresa por mesa de entrada se registra la recepción.
- II. Notas "en mano" o cuaderno: En este caso las personas dejan una nota y se le firma la copia, También ingresan de resoluciones o decretos de otros organismos.

Entre los trámites internos que inexorablemente conlleva inicio de Expediente se destacaron: Oficios; Embargados y Pago de Título (universitario o secundario).

Otros aspectos significativos para destacar: Si bien aún no existe una norma que regule los trámites del área, si existe un protocolo de digitalización elaborado por la Secretaria de Modernización:

https://www.entrierios.gov.ar/modernizacion/userfiles/files/Digitalizacion_2021.pdf

Asimismo, el área utiliza la Firma Digital y se encuentran inmersos en un proceso de digitalización de expedientes históricos.

En relación a la percepción de madurez que se tiene de los principales trámites que el Trabajador Público realiza en el Área se indicó un Nivel 2, es decir, interacción en un camino: Desde la página web sólo es posible descargar, en papel,

el formulario para iniciar el procedimiento, que deberá ser enviado de un modo no-electrónico. Precisamente, tienen un Portal Web del área: <https://www.entrerios.gov.ar/dgrrhh/index.php?i=24>. Allí, poseen una Guía de Trámites Online, y la opción para imprimir formularios.

En lo que respecta al Eje 3, se detallaron los siguientes trámites:

Licencias con Goce de Haberes, a dicho trámite pueden acceder los Trabajadores/as estatales los que, por su condición de deportistas aficionados, sean designados para la intervención de campeonatos regionales selectivos, campeonatos argentinos y/o para integrar delegaciones en competencias que figuren regular y habitualmente en el calendario de las organizaciones nacionales o internacionales puede solicitar licencia con goce de haberes que no excederá de sesenta (60) días en el año calendario, la misma será otorgada por resolución ministerial.

En la página web de la Dirección General de Recursos Humanos se puede completar un formulario a través del cual se genera un archivo en formato pdf. que debe ser completado de puño y letra y presentado en formato papel para el inicio del trámite. Se trata de un Trámite con un Grado 1 de Digitalización, es decir es un trámite que se realiza íntegramente en papel pero se ofrece información y documentación en la página web para iniciar el trámite.

Entre las áreas que intervienen se destaca:

- I. Mesa de entrada del organismo donde presta servicio;
- II. Despacho;
- III. Dirección General de RRHH (área legales);
- IV. Asesoría Legal jurisdiccional.

Tiene un marco normativo y regulatorio, Ley Nº 20.596. y Decreto 5703/93 art 25. Entre las operaciones contempladas se identifican las siguientes:

- I. Análisis de la Información presentada;
- II. Inicio de Expediente;

III. Autorización.

Trámite Juntas Médicas, la intervención de las Juntas Médicas está reglada en los artículos 11 y 12 del Estatuto del Empleado Público (Ley N° 3289, t.o. Decreto N° 5703/93). Dicho régimen establece dos tipos de licencia por enfermedad:

- a) Licencia de corto tratamiento cuando la licencia es menor a 20 días y
- b) Licencia de largo tratamiento cuando es mayor a 20 días y hasta un año..

Para el otorgamiento de la Licencia de largo tratamiento es requisito indispensable el dictámen favorable de una junta médica que se conforma con médicos de la Comisión Médica, quienes evalúan si efectivamente se trata de una enfermedad de largo tratamiento y corresponde otorgar la Licencia, determinando la fecha de inicio de la misma.

La Junta Médica también debe intervenir en el momento del otorgamiento del alta al agente, debiendo dictaminar si se dan las condiciones para el regreso a su puesto de trabajo y si el alta debe ser otorgada de manera total o con reducción o cambio de tareas y horarios, todo ello de acuerdo a la capacidad laborativa. Lo pueden solicitar cualquier trabajador/a de Planta permanente o Contrato de servicio que esté bajo el régimen del Estatuto del Empleado Público.

Al igual que el Trámite anterior, se encuentra en un Grado 0 de Digitalización, es decir que el trámite se realiza integralmente en papel y no existe información disponible en la página web de la Dirección General de Recursos Humanos.

Entre las áreas que intervienen se destaca:

- I. Área de personal / RRHH del organismo al cual pertenece el/la trabajador/a
- II. Comisión Médica: Mesa de Entrada, Junta médica

El área de personal//RRHH del organismo donde trabaja la persona que solicita licencia por enfermedad, quien deberá confeccionar el formulario de solicitud de parte médico.

Entre las operaciones contempladas se identifican las siguientes:

- Verificar
- Aprobar

Jubilación, la jubilación ordinaria común es el procedimiento administrativo por el que un trabajador/a activo/a estatal solicita pasar a una situación pasiva o de inactividad laboral tras haber alcanzado la edad legal para ello y habiendo hecho los aportes correspondientes. El fin del trámite es obtener el haber previsional que es la suma de dinero que una persona aportó durante su época laboral para después, cuando se considera que ya no está en condiciones de trabajar, pueda continuar cobrando.

Es un trámite mixto, lo pueden solicitar los empleados públicos y los empleados de los Municipios adheridos a la caja de Jubilación. Además en casos excepcionales pueden solicitarlo ex-agentes que ya no estén vinculados pero que hayan cumplido los años de servicio y lleguen a la edad jubilatoria.

El marco normativo del trámite está dado por la Ley 8732 (Régimen de jubilaciones y pensiones para el personal provincial y municipal). Dicha normativa además de regular los requisitos para acceder a los diferentes beneficios previsionales, regula la competencia, recursos y atribuciones de la Caja de Jubilaciones y Pensiones de la Provincia de Entre Ríos como entidad autárquica institucional con personalidad jurídica e individualidad financiera, estableciendo las atribuciones de sus principales órganos: Presidencia, Directorio y Comité Asesor.

Entre las áreas que intervienen para el otorgamiento de la jubilación ordinaria se destacan:

- I. Caja de Jubilaciones: mesa de entrada, despacho, área cómputos, área legal, presidencia, liquidaciones.
- II. Dirección General de Recursos Humanos: mesa de entrada, Departamento Certificaciones y Antigüedad.
- III. Ministerio u Organismo descentralizado: Mesa de entrada, área contable, área personal/RRHH.

Entre las operaciones contempladas se identifican las siguientes:

- Analiza la Información presentada.
- Inicia Expediente.
- Completar parte del Formulario / Ficha/ Documento.
- Verificar.
- Autoriza.

Actualmente el trámite se realiza completamente en formato papel, pudiendo acceder en la página web de la Caja de Jubilaciones a los requisitos para acceder a la jubilación, a un listado de la documentación a presentar y a un formulario de inicio del trámite que debe ser descargado e impreso para ser completado de puño y letra para su presentación de manera presencial. Estas condiciones ubican al trámite en un grado uno de madurez digital en el cual la interacción es de un sólo camino y se reduce a la obtención de información necesaria para iniciar el trámite de modo tradicional.

Para la comunicación, los beneficiarios y aportantes, la Caja de Jubilaciones tiene habilitado un número de Whatsapp a través del cual se evacuan todas consultas referentes a los trámites previsionales y cuenta con un perfil en Facebook en el cual se publican los cronogramas de pago de haberes jubilatorios y otras informaciones de interés referentes a la actividades y capacitaciones desarrolladas por el organismo.

Finalmente, es importante destacar que el organismo presenta como antecedente en el camino hacia la digitalización, la implementación de un sistema de recibo digital, en el cual los beneficiarios pueden acceder a través de un usuario y una contraseña a sus recibos de haberes previsionales.

Transferencia, dicho trámite consiste en el traslado de un trabajador de un Organismo a otro dentro del ámbito de la Administración Pública. El mismo es solicitado por el agente interesado o por el titular del Organismo el cual se interesa la transferencia con la conformidad del agente. El fin de las transferencias puede deberse a diferentes razones como por ejemplo razones familiares o de enfermedad del agente, necesidades de personal capacitado para ciertos Organismos, falta de personal, etc.

El procedimiento de transferencia se encuentra regulado en el artículo 59 de la Ley N° 9755 (Marco de Regulación del Empleo Público). Cabe destacar que en todos los casos la transferencia debe ser consentida tanto por el agente como por el jefe del área donde se desempeña.

La normativa contempla una modalidad especial de transferencia denominado 'permuta' en el cual dos agentes con equivalentes funciones y categoría intercambian sus lugares de trabajo. En este caso también es indispensable que los jefes de ambos agentes presten su consentimiento con la permuta.

Actualmente en la página web de la Dirección General de Recursos Humanos, no existen formularios ni información referente al trámite de transferencia, por lo cual podemos concluir que se encuentra en un grado cero de digitalización.

Entre las áreas que intervienen se destaca:

- Dirección General de Recursos Humanos (Mesa de Entrada)

En el procedimiento se destaca el siguiente circuito administrativo:

- Organismo al que pertenece el agente;
- Organismo donde se transfiere el agente;
- Dirección General de Despacho del Organismo de Origen y Destino;
- Servicios Administrativos Contables de los Organismos de Origen y Destino;
- Oficina Provincial de Presupuesto;
- Decreto;
- Ministerios;
- Gobernación.

Entre las operaciones contempladas se identifican las siguientes:

- Analiza la Información presentada;
- Inicia Expediente;
- Autoriza.

A modo de conclusión, Recursos Humanos es un área que reviste una complejidad intermedia. Debido a que la mayor parte de los trámites son internos, a excepción de Caja de Jubilaciones que es un trámite mixto. La descripción de los actuales procedimientos internos conjuntamente con la baja percepción de madurez digital presentan un desafío relevante, pero al mismo tiempo una enorme posibilidad de mejorar, agilizar y simplificar trámites que presentan una demanda muy alta. Resulta menester destacar que Recursos Humanos es una de las áreas que más expedientes genera por año conjuntamente con las áreas contables.

2.2. Manual de Procedimientos:

A partir del diagnóstico realizado sobre la situación en la cual se encuentra la administración pública en términos de digitalización, se sentaron las bases para el diseño de un manual de procedimientos. El propósito de dicho escrito es; (1) Proporcionar un mecanismo dinámico que incluya herramientas operativas para ordenar y sistematizar la información de los diversos trámites que realiza la Provincia; (2) Generar y sentar los cimientos de una metodología de trabajo común para que las áreas y/o dependencias de la Provincia puedan comenzar un proceso de simplificación y digitalización; (3) Potenciar la eficiencia, transparencia y participación ciudadana en la gestión pública.

La primera instancia del manual de procedimientos se basa en la definición del alcance, actualización, base legal y responsabilidad del mismo. Posteriormente, se describen los procedimientos cuyo objetivo es definir y coordinar una metodología ágil de trabajo eficiente y estándar. A su vez, ésta acompañada con la incorporación de herramientas tecnológicas que agilicen procesos de relevamiento, análisis, procesamiento y gestión de datos en tiempo real, que permiten; (1) Brindar mejores servicios a la ciudadanía; (2) Dotar a los equipos, de las diferentes dependencias de gobierno, de herramientas de gestión digital que generen verdaderos aportes de valor en sus procesos operativos.

El **Procedimiento I - Etapa Inicial** replica la lógica inicial del comienzo de la consultoría. Es decir, se identificaron las áreas prioritarias en base a las

necesidades y demandas del Gobierno Provincial. De este modo, fue posible trazar una primera línea de trabajo. Se determinaron las dependencias que iban a incluirse en el proyecto y el alcance, es decir, los trámites que se utilizarían en el relevamiento. En caso de querer emprender un avance en el camino de la digitalización, se debe conocer, naturalmente, donde se va a trabajar y a quienes va a impactar.

Posteriormente, se debía seleccionar la herramienta de relevamiento de información que iba a ser utilizada durante el proceso de diagnóstico y captura de datos. En base a eso, se decidió optar por una plataforma digital de autogestión de formularios digitales. Si bien anteriormente se ha descrito las tareas llevadas a cabo y la información relevada durante la etapa de “Diagnóstico y Captura de Datos,” resulta menester pensar en la herramienta de relevamiento dentro de un marco más general. El formulario digital permitió recopilar y sistematizar las respuestas obtenidas por tres diferentes grandes áreas, más de una dependencia en cada una de las anteriores y respondidas por más de un funcionario público. De este modo, la herramienta permite ordenar y categorizar las diferentes variables, características y naturalidades de cada dependencia pero dentro de un marco común.

En líneas generales, el formulario digital permite crear una matriz de datos replicando la información obtenida por todos los funcionarios públicos de una manera sistematizada.

El formulario digital proporciona tanto datos cualitativos como cuantitativos. Los segundos permiten ponderar las respuestas en términos de niveles de avance de digitalización. A diferencia de los primeros que son utilizados como información adicional. Por lo tanto, una vez completados los formularios digitales, se comienzan a generar diversas fuentes de información que dan cuenta de la situación en la cual se encuentra la provincia; (1) Esquema de ponderación de variable cuantitativas; (2) Información de tipo más descriptiva a partir de las variables cualitativas.

Para continuar, se realizó un modelo de ficha digital [adjuntando en el anexo del manual de procedimientos] para todos los trámites. La ficha digital se construye a partir del formulario, es decir, es una réplica de éste último. Sin embargo, permite simplificarlas respuestas obtenidas en base a las variables de interés.

Una vez obtenida y construida los diversos formatos de información; (1) Formularios digitales completados; (2) Fichas digitales; (3) Esquema de ponderación de variables cuantitativas; (4) Información de tipo descriptiva a partir de variables

cualitativas, se debe continuar al **Procedimiento II de Parametrización y Adaptación**.

El Proceso II fue diseñado en base a los parámetros que deben ser considerados en el momento de avanzar en el camino de la digitalización. Es decir, fue estructurado como un especie de *check-list* o pasos que se deben completar. Allí reside la continuación de la metodología de trabajo común aquí propuesta para las diversas dependencias y/o áreas del Gobierno.

2.3. Propuesta de Transformación Digital:

La Propuesta de Transformación Digital se encuentra dividida en dos grandes partes. Por un lado, los antecedentes identificados en cada área de interés y la propuesta de simplificación administrativa en base a lo anterior. Por otro lado, la ejecución de recomendaciones para la digitalización especificadas tanto por módulo como repartición.

2.3.1. Antecedentes y Propuesta de Simplificación Administrativa:

En base al diagnóstico y captura de datos realizado a través de; (1) Las herramientas descritas en el Procedimiento I del Manual de Procedimientos; (2) Análisis exhaustivo de los portales web de cada dependencia y/o organismo y sus disposiciones respectivas; fue posible trazar la línea de los antecedentes en términos de la simplificación administrativa. Es decir, se identificó aquellas iniciativas y acciones desplegadas que contribuyeron a la simplificación de los procesos dentro del área. Asimismo, se tomaron en cuenta las diferentes dependencias pertenecientes a cada área debido a la diversidad de sus naturalezas, capacidades y avances. Naturalmente, ciertas dependencias llevaron a cabo una mayor cantidad de iniciativas impulsando aún más el avance en términos de digitalización y simplificación en comparación a otras.

2.3.2. Recomendaciones para la digitalización de los trámites relevados:

Se diseñó un modelo de digitalización en base al propósito de fomentar una gestión integral y transversal entre la interfaz externa (ciudadano) y la interfaz interna (diferentes reparticiones estatales). El modelo fue creado en el marco de tres ejes principales; (1) El Portal Ciudadano; (2) Formularios Digitales; (3) El Módulo de gestión.

El Portal Ciudadano aporta accesibilidad, transparencia y efectividad a la interacción entre la ciudadanía y el Estado. En base a eso, se recomendó un sistema de *log in* con usuario y contraseña con la disposición de trámites disponibles para realizar y otras herramientas, tales como estado del trámite o consultas y sugerencias. En el diseño de dicho modelo, se intentó resaltar y replicar una lógica simple, óptima y replicable. En otras palabras, (1) una lógica simple que permita brindarle a todos los ciudadanos una asistencia guiada de los pasos a seguir; (2) Óptima en sentido de que genere resultados positivos y deseables. Es decir, la plataforma debe ser atractiva para la ciudadanía para ir aumentando la cantidad de usuarios que la utilizan a medida de que pase el tiempo; (3) Se intentó establecer una lógica que pueda ser sencillamente replicada para otras dependencias y/o áreas del gobierno.

En base al análisis realizado sobre los antecedentes de digitalización de cada repartición, se ha identificado que en algunos casos se encuentran implementados formularios semi digitales que permiten generar documentación necesaria para el inicio de los trámites. Sin embargo, estos formularios sólo permiten generar documentos en formato PDF que deben ser imprimidos y firmados ológrafamente para su presentación de manera presencial.

Se recomendó la utilización de formularios digitales debido a que los formularios en la actualidad se utilizan en las diferentes reparticiones, ya sean semidigitales o formato papel. Por lo tanto, éstos pueden ser utilizados como insumo y precedente para el diseño de un formulario único digital para cada tipo de trámite. El formulario debería permitir cargar toda la información y documentación necesaria para su presentación de manera digital. De este modo, no se está rompiendo con los avances realizados anteriormente por la gestión, sino que se están repensando los mecanismos e innovando.

Por último, se aconsejó la implementación de un sistema de gestión. Éste deberá posibilitar, a la administración pública, la gestión eficiente de los trámites solicitados por la ciudadanía. Dicho sistema fue planteado en clave de facilitar los procesos internos y administrativos de las dependencias gubernamentales. De este modo, se recomendó incluir diversas herramientas dentro del modelo para agilizar las tareas realizadas por las áreas.

Por último, debido a las diferencias - en base a su naturaleza, capacidades, avances, entre otras. - que atraviesan; (1) La Dirección de Inspección de Personas Jurídicas; (2) Las Áreas Contables; (3) Recursos Humanos; se detallaron las especificaciones para la digitalización para cada área.

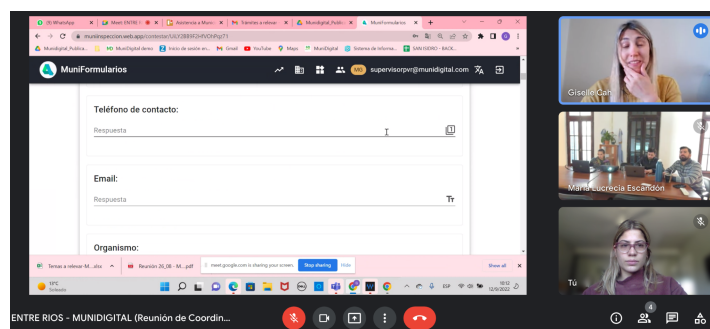
Dentro del documento correspondiente a la Propuesta de Transformación, se adjuntan diversas capturas de pantalla con el objetivo de visualizar y ejemplificar los módulos y herramientas recientemente mencionadas.

2.4. Capacitaciones:

2.4.1. Etapa 1 - Capacitaciones virtuales sincrónicas:

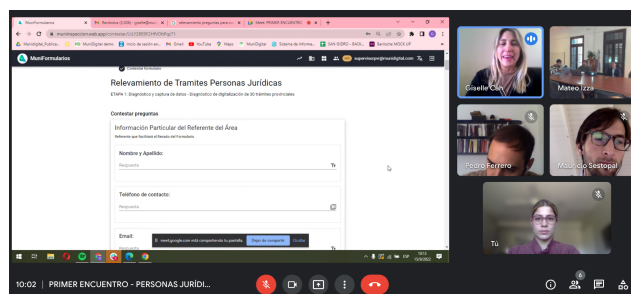
A comienzos de la consultoría (septiembre de 2002), se realizó una primera instancia de capacitaciones virtuales sincrónicas en la cual se instruyó a funcionarios de las diferentes reparticiones involucradas en la consultoría sobre el uso de formularios digitales para el relevamiento del grado de digitalización de cada dependencia y la detección de puntos críticos en los procedimientos administrativos.

En primer lugar, el 12 de Septiembre del 2022 se llevó a cabo una reunión de coordinación con María Lucrecia Escandón y su equipo. Durante el encuentro, se realizó un análisis del estado de digitalización en la gestión operativa de los organismos involucrados. A su vez, se presentó, por primera vez, el formulario diseñado por MuniDigital, el cual posteriormente sería exhibido a las áreas de interés seleccionadas. El propósito era validar conjuntamente la herramienta de trabajo escogida para dicha instancia del proyecto y capacitar sobre ésta. De este modo, se capacitó al equipo de la Secretaría de Modernización en las siguientes temáticas relativas al uso de formularios digitales en el proceso de transformación digital: (1) Funcionalidades (configuración y parametrización); (2) El *know how* o conocimiento práctico sobre el diseño y funcionamiento; (3) Los beneficios; (4) Las diversas modalidades de uso; (5) La adaptabilidad del formulario dependiendo el objetivo del proyecto; (6) Análisis de resultados y propuestas de mejora.

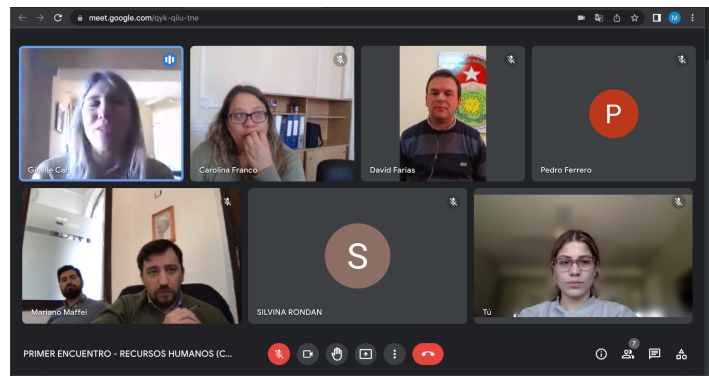


Una vez realizada la presentación y validación conjunta con la Secretaría de Modernización y su equipo, se coordinaron reuniones con las tres áreas de interés seleccionadas. Teniendo en cuenta la diversidad en la naturaleza, capacidades y funciones de cada organismo, resultó menester realizar diferentes capacitaciones.

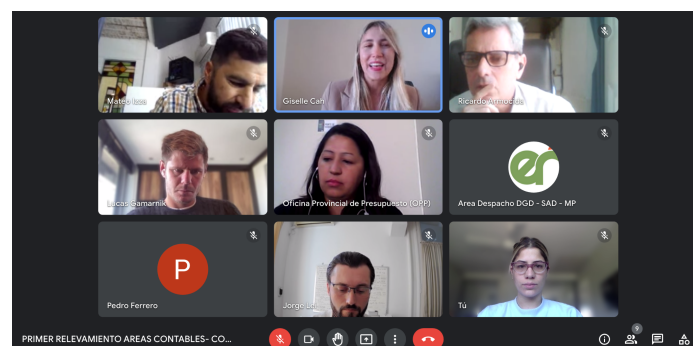
El 15 de Septiembre del 2022, se llevó a cabo la capacitación destinada exclusivamente a la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas. A diferencia del Área Contable y de Recursos Humanos, el único organismo interviniente en los quince (15) trámites seleccionados es la DIPJ. De este modo, la capacitación hizo hincapié en la naturaleza y lineamientos del área. Como se ha mencionado anteriormente, se presentó el formulario digital como herramienta de trabajo recomendada en el presente proyecto. A su vez, se realizó una lectura de principio a fin de éste con el propósito de revisar y validar las preguntas y respuestas diseñadas por Muni Digital. Debido a que resultaba menester que el formulario sea pertinente a la organización y necesidades del área. Durante dicho proceso, se recibió un *feedback* por parte del área, el cual fue tomando en cuenta en el momento de reconfigurar el formulario para ser enviado y completado por las diversas dependencias. Asimismo, durante la reunión, se capacitó sobre la plataforma digital de autogestión de formularios digitales. En la instancia de capacitación sobre el uso de formularios digitales se trataron idénticas temáticas que en la capacitación brindada a la Secretaría de Modernización, adaptadas a la especificidad de la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas.



El 23 de Septiembre de 2022, se realizó la capacitación con la Dirección General de Recursos Humanos y la Caja de Jubilaciones y Pensiones. La reunión se llevó a cabo con los mismos lineamientos y objetivos de la capacitación brindada a la DIPJ. Es decir; (1) Se presentó la plataforma digital de autogestión de formularios digitales; (2) Se realizó una lectura del formulario digital con el propósito de revisar y validar el diseño y estructuración con el área de RRHH; (3) Se obtuvo un *feedback* por parte de los equipos de RRHH; (4) Se capacitó en la configuración, diseño, uso, funciones, beneficios y adaptabilidad de formularios digitales.



Por último, el 3 de octubre de 2022 se realizó la capacitación con las áreas contables. Teniendo en cuenta la diversidad de organismos intervinientes en los trámites seleccionados (Tribunal de Cuentas, Contaduría General, Dirección Administración y Unidad Central de Contrataciones y Ministerio de Producción), la capacitación incluyó naturalmente una mayor cantidad de actores. La diversidad de organismos y actores implicó tener en cuenta diferentes estructuras correspondientes a cada dependencia, funciones y necesidades. Al igual que los encuentros anteriores, se intentó realizar una revisión y validación conjunta del formulario diseñado en base al feedback de los diversos organismos. Asimismo, se profundizó en el modo de uso de los formularios digitales como herramienta de trabajo recomendada.



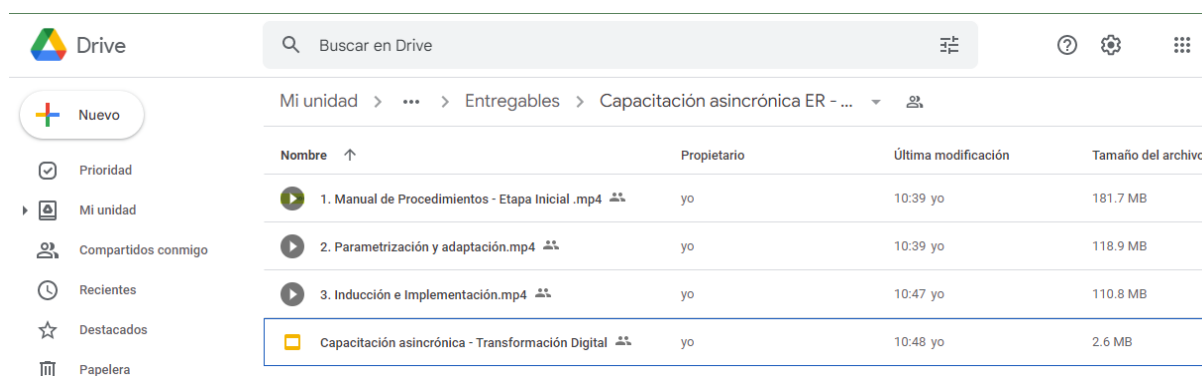
Estos primeros encuentros fueron esenciales dentro de la consultoría. Fue posible conocer las diferentes áreas, tanto su organización como necesidades, previo a enviar los formularios. De este modo, la versión final del formulario digital adoptó una visión integral y personalizada pertinente a las áreas de interés seleccionadas. A su vez, como se ha mencionado anteriormente, las capacitaciones permitieron profundizar en la empleabilidad del formulario digital como herramienta de trabajo para el relevamiento del grado de digitalización de cada dependencia y la detección de puntos críticos en los procedimientos administrativos. Se brindó una demostración virtual de su forma y modo de uso y, a su vez, se le proporcionó a las áreas un usuario interno de consulta de la plataforma digital utilizada como herramienta de relevamiento en la presente consultoría.

2.4.2. Etapas 2 - Capacitación asincrónica:

En primer lugar, cabe mencionar que esta instancia de capacitación asincrónica tuvo lugar en razón de las modificaciones aprobadas en marzo del 2023 al Convenio marco de la presente consultoría. En el Convenio inicial se prevía la realización de una segunda instancia de capacitaciones de manera presencial con los equipos de cada una de las reparticiones involucradas en la consultoría. La realización de dichas capacitaciones presenciales fue imposible en razón de diversas circunstancias que afectaron al Gobierno de Entre Ríos, las cuales fueron expuestas en el pedido de modificación del convenio elevado el 10 de enero de 2023, previa validación de la Secretaría de Modernización de la Provincia de Entre Ríos.

En razón de dichas dificultades se acordó la realización de una capacitación asincrónica en formato de presentación digital (PPT) en conjunto con un video explicativo. Dichos materiales fueron desarrollados durante el mes de febrero de 2023 mientras se tramitaba la aprobación del Acta Modificatoria del Convenio inicial y fueron validadas por la Secretaría de Modernización de la Provincia de Entre Ríos.

Los materiales de la capacitación asincrónica fueron compartidos a través de una carpeta de Google Drive que puede ser consultada en el siguiente link: <https://drive.google.com/drive/folders/1ru8TkcWeQAxCY0Fbee1dSh36uEzal8Gw>.



Nombre	Propietario	Última modificación	Tamaño del archivo
1. Manual de Procedimientos - Etapa Inicial .mp4	yo	10:39 yo	181.7 MB
2. Parametrización y adaptación.mp4	yo	10:39 yo	118.9 MB
3. Inducción e Implementación.mp4	yo	10:47 yo	110.8 MB
Capacitación asincrónica - Transformación Digital	yo	10:48 yo	2.6 MB

Dicha carpeta quedará disponible para su consulta por parte de la Secretaría de Modernización y para que la misma pueda compartirla con los diferentes equipos del Gobierno de la Provincia de Entre Ríos.

La capacitación asincrónica tuvo como temática el Proceso de Transformación Digital de la Administración Pública y se estructuró en tres ejes principales:

1. Manual de Procedimientos - Etapa Inicial: en este eje se detalló la importancia del desarrollo de un manual de procedimiento como herramienta

fundamental para formalizar y estandarizar los procesos de transformación digital en las diferentes reparticiones públicas. Además, se capacita en el proceso inicial de relevamiento del grado de digitalización de cada dependencia pública.

2. Parametrización y adaptación: en este segundo eje se brinda información sobre el proceso de diseño y adaptación de herramientas digitales para la digitalización de trámites de diferente naturaleza.
3. Inducción e Implementación: en esta tercera etapa se hace hincapié en la capacitación, seguimiento, mejora continua y evaluación de resultados como etapas fundamentales para asegurar el éxito del procesos de transformación digital.

De acuerdo a lo acordado la capacitación asincrónica incluye una presentación en formato digital (PPT) y tres videos explicativos (uno por eje). Pueden consultarse en los siguientes links:

- Presentación Digital:
https://docs.google.com/presentation/u/0/d/1WQSzvVL7nQYIFPw91nKExfOiu_t8VOcYACePmiOSY32M/edit
- Video 1 (Manual de Procedimientos - Etapa Inicial):
https://drive.google.com/file/d/1zYKKclPCGHCVtwlqng-3lvhr29kvjXNZ/view?usp=share_link
- Video 2 (Parametrización y adaptación):
https://drive.google.com/file/d/163o3DKTGS1ROlw-2485cGHT9MjTfXWJ2/view?usp=share_link
- Video 3 (Inducción e Implementación):
https://drive.google.com/file/d/1G7XfwlbtSX04wG-rTkS54s8xo20rV6vQ/view?usp=share_link

Además, cabe destacar que a modo de ejemplificación se ha generado una credencial de acceso, destinada a los agentes y funcionarios, a la Plataforma de Formularios Digitales utilizada en el proceso de la presente consultoría con el propósito de que puedan familiarizarse con el uso de este tipo de herramientas digitales. El modelado de la Plataforma permite generar prototipos de trámites digitales.

IV. CONCLUSIÓN:

Como se ha destacado inicialmente, el propósito del presente proyecto es brindar herramientas y metodologías que permitan la creación de nuevos servicios digitales. En líneas generales, el fin es acelerar la transformación digital, así sentando las bases para el avance de una provincia digital, sostenible e inteligente.

El proyecto de consultoría comenzó a partir de la configuración de la agenda de las partes. A través de las reuniones de coordinación con la Secretaria de Modernización de la Provincia, se definieron tanto las áreas como los trámites prioritarios que se iban a incluir en el relevamiento y diagnóstico. Asimismo, se realizaron reuniones con las distintas dependencias gubernamentales y/o organismos intervinientes en las tramitaciones seleccionadas. De este modo, se adoptó un análisis de tres niveles, es decir, se adoptó una diferenciación entre; (1) La Dirección de Inspección de Personas Jurídicas; (2) El Área Contable (la cual incluía una variedad de organismos, tal como: Unidad Central de Contrataciones, Ministerio de Producción, Tribunal de Cuentas y Dirección General de Presupuesto); (3) Recursos Humanos.

En base a dicha diferenciación, se entregó un formulario digital común a todas las dependencias, las cuales debían completar un formulario por cada trámite seleccionado. A partir de eso, fue posible obtener los primeros resultados e información sobre la situación en términos de digitalización de la Provincia. Los datos fueron organizados y sistematizados en base al tipo de variable (cualitativa y cuantitativa). En base a las variables cuantitativas, se utilizó un esquema de ponderación para medir el avance en términos de digitalización correspondiente a cada área de interés. Asimismo, las variables cualitativas constituyeron información adicional. También, se diseñaron fichas digitales que replicaron los formularios digitales pero permitiendo clasificar la información. Las medidas recién mencionadas tienen un doble sentido; (1) Permitieron conocer la situación actual de la provincia de Entre Ríos y, así, poder identificar los antecedentes y poder proponer las mejoras y avances; (2) Se propusieron esos mismos mecanismos como herramientas de relevamiento, las cuales la Provincia puede adoptar para desplegar avances en la digitalización en otras dependencias.

El Manual de Procedimientos sienta las bases de una metodología de trabajo posible para llevar a cabo la digitalización dentro de la administración provincial. En parte, explica los pasos llevados a cabo al comienzo de la consultoría para conocer y entender la coyuntura. A su vez, el Manual proporciona medidas de análisis, a modo de *check-list*, que deben ser tomadas en cuenta en el momento de adoptar una transformación digital. En líneas generales, el Manual de Procedimientos tiene

como objetivo; (1) Proporcionar un mecanismo dinámico que incluya herramientas operativas para ordenar y sistematizar la información de los diversos trámites que realiza la Provincia; (2) Generar y sentar los cimientos de una metodología de trabajo común para que las áreas y/o dependencias de la Provincia puedan comenzar un proceso de simplificación y digitalización; (3) Potenciar la eficiencia, transparencia y participación ciudadana en la gestión pública.

Para continuar, la Propuesta de Transformación Digital se basa en el diagnóstico y la captura de datos realizada. Allí, se desplegó un foco más especializado en cada área, dependencia y trámite tanto en la Propuesta de Simplificación Administrativa como en las recomendaciones para la digitalización. Si bien se ha trazado una línea entre ambas, la Propuesta de Simplificación Administrativa y las Recomendaciones son complementarias.

La Propuesta de Simplificación Administrativa intenta identificar cuestiones que puedan mejorar y/o problemas de cada dependencia y, en base a eso, se propone una medida y/o herramienta que permita subsanar dicha cuestión. La Propuesta fue diseñada en clave de un gobierno eficiente, transparente y accesible para la ciudadanía.

Las recomendaciones para la digitalización de los trámites relevados tiene como objetivo ilustrar y simplificar un modelo posible que busca optimizar e incrementar la eficiencia en la gestión tanto interna como de procesos relacionados con la interacción bidireccional con la ciudadanía, a través de herramientas específicamente diseñadas para una mejor comunicación gobierno-ciudadanos y una mayor calidad en la prestación de los servicios públicos digitales.

Para concluir, el proyecto de consultoría busca contribuir a las herramientas digitales existentes y desplegadas por la Provincia. A su vez, intenta brindar un modelo posible de digitalización, el cual la administración pública puede adoptar sin dejar de lado las iniciativas llevadas a cabo anteriormente. El objetivo es conciliar la estructura y los avances en materia de digitalización desplegados con nuevas iniciativas que se basen en la simplificación administrativa y en la transformación digital.



Ing. Julio Martín Bono
Dirección del Proyecto