

PROVINCIA DE LA RIOJA

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

**“RELEVAMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN DE  
INFORMACIÓN RELATIVA AL EMPLEO PÚBLICO EN  
LA PROVINCIA DE LA RIOJA, PARA LA  
GENERACIÓN DE MEJORAS EN LA CALIDAD DE LA  
PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS”**

INFORME FINAL

DICIEMBRE DE 2023

Autor: FUNLaRe

## RESUMEN

El proyecto *“RELEVAMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN RELATIVA AL EMPLEO PÚBLICO EN LA PROVINCIA DE LA RIOJA, PARA LA GENERACIÓN DE MEJORAS EN LA CALIDAD DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS”* nace como una iniciativa de la Fundación La Renovación (FUNLARE), con el objetivo de diseñar e implementar un sistema de información relativo a la situación de los empleados públicos de la Provincia de La Rioja, con el fin de que este se constituyera como una herramienta de utilidad para mejorar la toma de decisiones en los procesos de gestión de recursos humanos.

En este sentido se considera esencial que los agentes públicos tanto de la Administración Pública Central, como de los Municipios del interior provincial puedan lograr establecer mecanismos de trabajo acordes a los requerimientos de la ciudadanía. Para ello consolidar herramientas que sean útiles para mejorar en el desempeño de sus funciones, se considera un desafío urgente de abordar en miras de apuntar a la optimización de la labor pública y con ello generar mejoras significativas en la resolución de las problemáticas demandadas al sector.

Las cuestiones relativas al empleo público en particular en La Provincia de La Rioja, se destacan como relevantes ya que cabe destacar que una gran parte de la población (se estima un 80%) se encuentran vinculados o pertenecen a este sector, en cuanto a fuentes de empleo consolidadas se estiman. Por lo que, el tamaño o cantidad de empleados públicos, suele ser una temática puesta en discusión sobre todo en relación al cumplimiento de sus funciones como de sus competencias, y en cuanto a la eficacia y eficiencia que supone el desenvolvimiento de los agentes en consecuencia de las de tareas que son conferidas al sector público.

Es por ello, que con participación de la Jefatura de Gabinete de Ministros del Gobierno de La Rioja, la asistencia del Consejo Federal de Inversiones y la participación de del Instituto de Análisis de Políticas Públicas de la Universidad Nacional de La Rioja, se desarrolla este proyecto bajo el marco de diversas instancias que comprendieron la realización de tres grandes dimensiones: planificar las acciones para la implementación de la propuesta; el relevamiento, el análisis y sistematización de la información referida la empleo público y la concreción de acciones formativas para garantizar el logro de los fines previstos. Y así, contribuir en la construcción de capital humano calificado y brindar herramientas para la toma de decisiones asertivas que en virtud a los conocimientos adquiridos logren constituirse a futuro como mejoras significativas en la calidad de la función pública.

## ÍNDICE

i.	INTRODUCCIÓN.....	8
ii.	CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO.....	10
iii.	RESULTADOS ALCANZADOS.....	12
	<b><u>Tarea 1: Planificación y coordinación de acciones para garantizar la implementación de la propuesta.....</u></b>	<b>12</b>
	1.1. <i>Ronda de reuniones preliminares con funcionarios del gobierno provincial y de los municipios.....</i>	<i>12</i>
	1.2. <i>Elaboración de un diagnóstico preliminar.....</i>	<i>18</i>
	1.3. <i>Definición de variables a relevar y diseño de instrumentos de recolección de datos.....</i>	<i>22</i>
	1.4. <i>Conformación de los equipos de trabajo.....</i>	<i>23</i>
	1.5. <i>Diseño del Plan de Implementación de la Propuesta.....</i>	<i>24</i>
	<b><u>Tarea 2: Relevamiento, análisis y sistematización de la información relativa al Empleo Público de la Provincia de La Rioja y sus Municipios.....</u></b>	<b>25</b>
	2.1 <i>Aplicación de los instrumentos de relevamiento de la información.....</i>	<i>26</i>
	2.2 <i>Visitas complementarias a áreas de gobierno y Municipios del interior provincial.....</i>	<i>26</i>
	2.3 <i>Procesamiento y sistematización de la información obtenida...33</i>	
	2.4 <i>Diseño técnico del Componente “Gestión del Empleo Público”...35</i>	
	<b><u>Tarea 3: Presentación de los resultados y puesta en marcha de acciones formativas transversales.....</u></b>	<b>36</b>
	3.1. <i>Definición de temáticas para las “Primeras Jornadas de Capacitación en Gestión Pública”.....</i>	<i>37</i>
	3.2. <i>Organización de las Jornadas.....</i>	<i>38</i>
	3.3. <i>Realización de las Jornadas.....</i>	<i>43</i>
	3.4. <i>Cierre del Programa y evaluación de los resultados.....</i>	<i>64</i>
	<u><i>Informe Técnico Final Módulo I - Municipios del Interior.....</i></u>	<u><i>65</i></u>

Informe Técnico Final Módulo I - Áreas de la Administración Central.....86

Informe Técnico Final del Módulo II..... 110

**iv. CONSIDERACIONES FINALES**..... 114

**v. ANEXOS**.....116

#### INDICE DE TABLAS

i. Tabla 1: Cuadro de Tareas y sub-tareas.....9

#### INDICE DE FIGURAS

i. Figura 1: Reunión de trabajo: Funcionarios Gobierno de La Rioja, Representante FUNLARE y Equipo CFI..... 15

ii. Figura 2: Ronda de Reuniones con funcionarios del gobierno Provincial..... 15

iii. Figura 3: Ronda de Reuniones con funcionarios del gobierno Provincial..... 16

iv. Figura 4: Reunión de Trabajo en Fundación (FUNLARE).....16

v. Figura 5: Reunión de Trabajo en Fundación (FUNLARE).....17

vi. Figura 6: Reunión con empleados y funcionarios del Municipio de Chilecito...17

vii. Figura 7: Reunión con empleados y funcionarios del Municipio de Chilecito...18

viii. Figura 8: Gráfico Empleados de la Administración Pública Provincial de La Rioja (Primer semestre 2023).....19

ix. Figura 9: Gráfico Sueldos promedio de Empleados Públicos de La Rioja (Junio-Julio 2023).....20

x. Figura 10: Gráfico Sueldos promedio de Empleados Públicos de La Rioja (Octubre 2023).....21

xi. Figura 11: Visitas a Municipios del Interior- Chamental.....29

xii. Figura 12: Visitas a Municipios del Interior- Depto. Felipe Varela.....30

xiii. Figura 13: Visitas a Municipios del Interior- Depto. Castro Barros.....30

xiv. Figura 14: Visitas a Municipios del Interior- Vinchina.....31

xv. Figura 15: Visitas a Municipios del Interior- Sanagasta.....31

xvi. Figura 16: Visitas a Municipios del Interior- Famatina.....32

xvii. Figura 17: Visitas a Municipios del Interior- Depto. Rosario Vara Peñaloza...32

xviii. Figura 18: Gráfico Empleo Registrado en la Provincia de La Rioja 2023.....33

xix. Figura 19: Gráfico Cantidades del personal de 17 Municipios del Interior provincial, según categorización estructural.....34

xx. Figura 20: Mesa de Trabajo. Equipo CFI – Capacitadores..... 49

xxi. Figura 21: Apertura Módulo 1 - Agentes Públicos de Capital .....49

xxii. Figura 22: Apertura Módulo 1 - Agentes Públicos de Capital.....50

xxiii. Figura 23 Capacitación Agentes Públicos de Capital.....50

xxiv. Figura 24: Capacitación Agentes Públicos de Capital.....51

xxv.	Figura 25: 1º Jornada de Capacitación para agentes de Municipios del Interior.....	51
xxvi.	Figura 26: 1º Jornada de Capacitación para agentes de Municipios del Interior.....	52
xxvii.	Figura 27: 1º Jornada de Capacitación para agentes de Municipios del Interior.....	52
xxviii.	Figura 28: Jornada de Capacitación para agentes de la Administración Pública Provincial.....	53
xxix.	Figura 29: Jornada de Capacitación para agentes de la Administración Pública Provincial.....	53
xxx.	Figura 30: Jornada de Capacitación para agentes de la Administración Pública Provincial.....	54
xxxi.	Figura 31: Capacitación modalidad Virtual – Sala meet.....	54
xxxii.	Figura 32: Capacitación modalidad Virtual – Sala meet.....	55
xxxiii.	Figura 33: Desarrollo del Módulo I.-Departamento Chamental.....	55
xxxiv.	Figura 34: Desarrollo del Módulo I. Departamento Chamental.....	56
xxxv.	Figura 35: Instancias de Trabajo. Mod. I.– Depto. Vinchina.....	56
xxxvi.	Figura 36: Instancias de Trabajo. Mod. I– Depto. Vinchina.....	57
xxxvii.	Figura 37: Instancias de Trabajo Mod. I – Depto. Rosario V. Peñaloza.....	57
xxxviii.	Figura 38: Instancias de Trabajo Mod. I – Depto. Rosario V. Peñaloza.....	58
xxxix.	Figura 39: Instancias de Trabajo Mod. I – Depto. Gral. Ortiz de Ocampo.....	58
xl.	Figura 40: Instancias de Trabajo Mod. I – Depto. Gral. Ortiz de Ocampo.....	59
xli.	Figura 41: Instancias de Tutorías. Mod. I – Depto. Chamental.....	59
xlii.	Figura 42: Instancias de Tutorías. Mod. I – Depto. Famatina.....	60
xliiii.	Figura 43: Desarrollo de clases presenciales – Municipios del Interior.....	60
xliv.	Figura 44: Desarrollo de clases presenciales – Agentes de Municipios.....	61
xlv.	Figura 45: Jornada de Cierre del Módulo (I) del Laboratorio de Gestión Pública.....	61
xlvi.	Figura 46: Jornada de Cierre del Módulo (I) del Laboratorio de Gestión Pública.....	62
xlvii.	Figura 47: Jornada de Cierre del Módulo (I) del Laboratorio de Gestión Pública.....	62
xlviii.	Figura 48: Jornada de Cierre del Módulo (I) del Laboratorio de Gestión Pública.....	63
xlix.	Figura 49: Jornada de Cierre del Módulo (I) del Laboratorio de Gestión Pública.....	63
I.	Figura 50: Jornada de Cierre del Módulo (I) del Laboratorio de Gestión Pública.....	64
li.	Figura 51: Gráfico de evaluación. Módulo (I) Capacitación a Municipios.....	82
lii.	Figura 52: Gráfico de evaluación. Módulo (I) Capacitación a Municipios.....	82
liiii.	Figura 53: Gráfico de evaluación. Módulo (I) Capacitación a Municipios.....	82
liv.	Figura 54: Gráfico de evaluación. Módulo (I) Capacitación a Municipios.....	83
lv.	Figura 55: Gráfico de evaluación. Módulo (I) Capacitación a Municipios.....	83
lvi.	Figura 56: Gráfico de evaluación. Módulo (I) Capacitación a Municipios.....	84
lvii.	Figura 57: Gráfico Resultados del Módulo (I). Presentación de Producto Final por Municipios.....	86
lviii.	Figura 58: Gráfico Entes Centralizados y Descentralizados de la Administración Pública de La Rioja, con o sin Manual de M y F.....	106

lix.	Figura 59: Gráfico Vinculación de RRHH. Módulo (1). Administración Pública Central de La Rioja.....	107
lx.	Figura 60: Gráfico Situación de Conectividad. Módulo (I). Administración Pública Central de La Rioja.....	107
lxi.	Figura 61: Gráfico Situación de Equipamiento en área de trabajo. Módulo (I). Administración Pública Central de La Rioja.....	108
lxii.	Figura 62: Gráfico Ambiente de Trabajo. Módulo (I). Administración Pública Central de La Rioja.....	108
lxiii.	Figura 63: Gráfico Ambiente de Trabajo. Módulo (I). Administración Pública Central de La Rioja.....	109
lxiv.	Figura 64: Resultados obtenidos Módulo (I). Presentación de Producto....	109

## INDICE DE ANEXOS

i.	Convenio de Colaboración con el Instituto de Análisis de Políticas Públicas (IAPP) de la Universidad Nacional de La Rioja.....	
ii.	Resolución N° 1058/23 “Declaración de Interés Académico de Capacitación” por el Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas; Universidad Nacional de La Rioja.....	
iii.	Ley Orgánica Transitoria de Municipios N° 6.843.....	
iv.	Propuesta de Dashboard.....	
v.	Estructura de la planta de empleados, según categorización orgánica de liquidaciones (Municipios Interior).....	
vi.	Listado Empleados –Municipios del Interior (Datos Área desempeño).....	
vii.	Listado Municipios y Áreas de la Administración Central (participantes).....	
viii.	Invitación al Módulo I del “Laboratorio de Gestión Pública” para Municipios.....	
ix.	Invitación al Módulo I del “Laboratorio de Gestión Pública” para Áreas de la Administración Pública Central.....	
x.	Listado de inscripción de agentes públicos (Interior), Módulo I.....	
xi.	Listado de inscripción de agentes públicos (Capital), Módulo I.....	
xii.	Flyer del Módulo I del “Laboratorio de Gestión Pública”. Programa de Formación.....	
xiii.	Flyer Jornada de Cierre del Módulo I.....	
	<b><i>Manuales elaborados por Municipios del Interior Provincial</i></b> .....	
xiv.	Manual de Misiones y Funciones, Municipio de Vinchina.....	
xv.	Manual de Misiones y Funciones, Municipio de Famatina.....	
xvi.	Manual de Misiones y Funciones, Municipio de Angel Vicente Peñaloza.....	
xvii.	Manual de Misiones y Funciones, Municipio de Rosario Vera Peñaloza.....	
xviii.	Manual de Misiones y Funciones, Municipio de Los Sauces.....	
xix.	Manual de Misiones y Funciones, Municipio de Chamical.....	
xx.	Manual de Misiones y Funciones, Municipio de Sangasta.....	
xxi.	Manual de Misiones y Funciones, Municipio de Castro Barros.....	
xxii.	Manual de Misiones y Funciones, Municipio de Ortiz de Ocampo.....	
xxiii.	Manual de Misiones y Funciones, Municipio de Gral. La Madrid.....	
xxiv.	Manual de Misiones y Funciones, Municipio de Chilecito.....	
xxv.	Manual de Misiones y Funciones, Municipio de Felipe Varela.....	
	<b><i>Productos (MMYF) por áreas de la Administración Central</i></b> .....	

xxvi.	Manual de Misiones y Funciones, Secretaria de Turismo.....
xxvii.	Manual de Misiones y Funciones, Secretaria de Culturas.....
xxviii.	Manual de Misiones y Funciones, Secretaria de Comunicación y Planificación Pública.....
xxix.	Manual de Misiones y Funciones, Tribunal de Cuentas .....
xxx.	Manual de Misiones y Funciones Instituto Regional de Planificación y Servicios Ambientales.....
xxxi.	Manual de Misiones y Funciones, Hospital Dr. Enrique Vera Barros.....
xxxii.	Manual de Misiones y Funciones, Secretaria de Agricultura .....
xxxiii.	Manual de Misiones y Funciones, Ministerio de Infraestructura.....
xxxiv.	Manual de Misiones y Funciones, Área Finanzas y Servicios adicionales- Policía de La Rioja.....
xxxv.	Manual de Misiones y Funciones, Dirección Gral. De Obligaciones-Hacienda.....
xxxvi.	Manual de Misiones y Funciones, Ministerio de Salud.....
xxxvii.	Manual de Misiones y Funciones, Secretaria de Enlace .....
xxxviii.	Flyer Módulo II “Introducción a los Procesos Administrativos”.....
xxxix.	Planilla de inscriptos al Módulo II “Introducción a los Procesos Administrativos”....
xl.	Nota de invitación al Módulo II, dirigida a Intendentes.....
xli.	Material didáctico usado en el Programa de Formación.....

## I. INTRODUCCIÓN

El presente informe se constituye como el *Informe Final* del proyecto **“Relevamiento y sistematización de información relativa al Empleo Público en la Provincia de La Rioja, para la generación de mejoras en la calidad de la prestación de los servicios públicos”**, ejecutado por la Fundación La Renovación (FUNLARE), con participación de la Jefatura de Gabinete de Ministros del Gobierno de la Provincia de La Rioja y la asistencia del Consejo Federal de Inversiones (CFI).

El mismo pretende exponer sobre el desarrollo e implementación de la propuesta y sobre los resultados alcanzados en el marco del proyecto, a partir de la descripción del desempeño del equipo de trabajo a cargo, detallando cada una de las acciones que se llevaron a cabo como parte de las tareas y subtareas estimadas a cumplirse bajo lo acordado entre las partes. Y por último, exponer consideraciones finales que sintetizan los logros del proyecto en general.

Cabe recordar que el proyecto **“Relevamiento y sistematización de información relativa al Empleo Público en la Provincia de La Rioja, para la generación de mejoras en la calidad de la prestación de los servicios públicos”**, estuvo estructurado en tres dimensiones macro, consignadas como Tareas las cuales consistieron en: **1. Planificación y coordinación de acciones para garantizar la implementación de la propuesta**, **2. Relevamiento, análisis y sistematización de la información relativa al Empleo Público de la Provincia de La Rioja y sus Municipios** y **3. Presentación de los resultados y puesta en marcha de acciones formativas transversales**; sobre las mismas cabe resaltar lo siguiente:

En la **primera etapa-tarea** se logró organizar los recursos disponibles, como así también diseñar las acciones necesarias para garantizar los compromisos considerados para la implementación exitosa de la propuesta. Se trató de una fase de definiciones institucionales, que se articuló en torno a una serie de acuerdos con los actores claves del proceso; en particular, con aquellos funcionarios y referentes de las áreas de recursos humanos pertenecientes al gobierno provincial central y a los diferentes municipios del interior, considerados como el público objetivo para el abordaje y desarrollo del proyecto (el municipio de Capital no fue considerado, debido a sus condiciones de autoadministración en relación a sus empleados).

La **segunda etapa-tarea** profundizó en la implementación de las acciones previstas para la recolección y procesamiento de la información sobre los agentes públicos de los gobiernos central y municipales, logrando valiosos avances en su registro y en la organización en formatos adecuados para garantizar su accesibilidad y utilidad. Al mismo tiempo que se logró avanzar sobre acciones consecuentes, que permitieron diseñar instancias de capacitación y asistencia técnica de acuerdo a las necesidades reveladas.



Por su parte, en la **tercera etapa-tarea** se consiguió a partir del relevamiento de las necesidades formativas transversales detectadas (a partir de la información relevada en la dimensión 2), poner en marcha una fase intensiva de capacitaciones en temáticas relativas a la gestión pública. Logrando así generar espacios e instancias de intercambio, discusión y formación para los actores públicos más significativos, originando sinergias y retroalimentaciones provechosas para el conjunto.

En consecuencia, se detallan a continuación aquellas acciones secundarias que les correspondieron a cada dimensión-tarea, las cuales reflejan la metodología utilizada y como guía de la que serán presentadas cada instancia y sus resultados, en el informe final propiamente dicho.

**Tabla 1: Cuadro de tareas y sub-tareas**

TAREAS	SUB-TAREAS
<b>1. Planificación y coordinación de acciones para garantizar la implementación de la propuesta</b>	1.1. Ronda de reuniones preliminares con funcionarios del gobierno provincial y de los municipios.
	1.2. Elaboración de un diagnóstico preliminar.
	1.3. Definición de variables a relevar y diseño de instrumentos de recolección de datos.
	1.4. Conformación de los equipos de trabajo.
	1.5. Diseño del Plan de Implementación de la Propuesta.
<b>2. Relevamiento, análisis y sistematización de la información relativa al Empleo Público de la Provincia de La Rioja y sus Municipios.</b>	2.1. Aplicación de los instrumentos de relevamiento de la información.
	2.2. Visitas complementarias a áreas de gobierno y Municipios del interior provincial.
	2.3. Procesamiento y sistematización de la información obtenida.
	2.4. Diseño técnico del Componente “Gestión del Empleo Público”.
<b>3. Presentación de los resultados y puesta en marcha de acciones formativas transversales.</b>	3.1. Definición de temáticas para las “Primeras Jornadas de Capacitación en Gestión Pública”.
	3.2. Organización de las Jornadas.
	3.3. Realización de las Jornadas.
	3.4 Cierre del Programa y evaluación de los resultados.

**Fuente: Elaboración propia**

## ii. CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO

El presente proyecto “**Relevamiento y sistematización de información relativa al Empleo Público en la Provincia de La Rioja, para la generación de mejoras en la calidad de la prestación de los servicios públicos**”, se basa en una propuesta de acción que apunta a coordinar distintas tareas, en un marco de trabajo exhaustivo, para el tratamiento y análisis de datos referidos el empleo público en la provincia de La Rioja. Esto a partir de considerar la distribución del empleo público en las distintas áreas del gobierno provincial y el perfil de los trabajadores, en vistas de generar una herramienta que permita a futuro garantizar una mayor eficiencia de las tareas según los perfiles y las necesidades que presenten los distintos organismos del estado.

Cabe mencionar, que La Provincia de La Rioja presenta un importante nivel de empleo público que crece todos los años; sin embargo, dicho crecimiento no ha redundado en una mejora significativa del funcionamiento de la administración pública central y de los municipios del interior. Por ello a través de la misma, se propone la conformación de un equipo de trabajo que se ocupe del estudio de las distintas variables referidas a la situación del empleo público en la Provincia, siendo el desafío el diseño de un Plan de Mejoras en el sector, que resulte beneficioso para todos aquellos que forman parte de la administración pública provincial o municipal.

Dicho proyecto, considera que toda información relativa a la Planta de Empleados que se desempeñan en el ámbito de la administración pública provincial actualizada y certera, es necesaria, útil y relevante. Ya que facilita la práctica del control de gestión, permitiendo conocer la situación de las plantas en todos los servicios de la provincia, y en consecuencia, tomar decisiones respecto a las modificaciones pertinentes. Teniendo en cuenta lo expresado, la concreción de esta iniciativa resulta significativa para detectar y relevar las dependencias físicas donde desempeñan funciones las distintas áreas del gobierno provincial y municipales, cuantificando y clasificando el trabajo que en ellas se desarrolla.

Se parte del supuesto que centrar el debate en el tamaño óptimo de un Estado no parece ser el mejor camino para dilucidar la problemática. Tal vez tenga mayor sentido reflexionar acerca del tamaño de Estado en la provincia y la calidad de las políticas públicas que se llevan adelante. Esto refuerza la necesidad de fortalecer y sofisticar los mecanismos de reclutamiento y selección para el ingreso de los trabajadores al Estado, tomando en consideración que los perfiles y habilidades profesionales del empleo público no resultan homogéneos ni están distribuidos en forma similar en los diferentes niveles de gobierno.

Este punto constituye el desafío de promover y consolidar, en forma coherente y sistematizada, el voluminoso y heterogéneo sistema de “reglas de juego” que orientan la gestión de los servidores públicos. Estas reglas se refieren al ingreso de

los agentes públicos, su movilidad en la función pública, a la capacitación, la evaluación y la gestión de las remuneraciones, entre otras cuestiones; por lo que en consecuencia los objetivos definidos para este proyecto consisten en los siguientes:

#### *Objetivo General*

□ Diseñar e implementar un sistema de información relativo a la situación de los empleados públicos de la Provincia de La Rioja, con vistas a mejorar la toma de decisiones para la de gestión de los recursos humanos en la administración pública central y los municipios del interior.

#### *Objetivos Específicos*

□ Relevar la dotación y categorías de empleados que cumplen servicios en los distintos organismos estatales de la provincia y los municipios.

□ Describir los perfiles del personal que ocupan los diferentes puestos de trabajo, identificando las necesidades y/o posibilidades de reubicación que puedan garantizar una mayor calidad de los servicios prestados.

□ Diseñar un organigrama preciso y actualizado de las estructuras jerárquicas y/o funcionales de las jurisdicciones y unidades organizativas de la administración provincial y municipal.

□ Detectar necesidades de capacitación transversales a las diferentes áreas de empleo público, con el fin de iniciar acciones formativas en temáticas de Gestión Pública.

□ Definir los requerimientos técnicos para la construcción del componente “Gestión del Empleo Público”, en el marco de un Sistema Integral para la toma de decisiones Estratégicas de la Jefatura de Gabinete del Gobierno de la Provincia de La Rioja.

En cuanto el alcance del proyecto pretende abarcar a los empleados en relación de dependencia (planta permanente, interina o transitoria), pertenecientes a la administración pública central y a los 17 municipios del interior de la provincia, excepto la Municipalidad de La Rioja. Cabe señalar que esta última es la única que tiene la competencia para llevar adelante la liquidación de haberes de sus trabajadores.

## ii. RESULTADOS ALCANZADOS

### **Tarea 1: Planificación y coordinación de acciones para garantizar la implementación de la propuesta**

La finalidad de esta tarea, se pensó a partir de sensibilizar y organizar las condiciones más favorables para contribuir a la modernización de los recursos humanos estatales, buscando que éstos optimicen su administración y mejoren los servicios públicos que se brindan.

Comprende la realización de distintas reuniones con actores claves que pertenezcan a la cartera de Hacienda de la provincia u otras reelevantes, buscando obtener datos actualizados sobre el empleo público, su composición y características. Resulta fundamental en esta etapa, el diseño de un diagnóstico preliminar, donde se señalen claramente los obstáculos y necesidades que surjan de las conversaciones concretadas, los datos disponibles y aquellos a los que no se logran acceder.

Como resultados generales de esta tarea cabe destacar que se logra consolidar una red de intercambio, contacto y trabajo en común con diferentes funcionarios-agentes estatales, áreas gubernamentales de la administración central y de municipios del interior (el Municipio de Capital no está considerado dentro del proyecto, debido a sus condiciones de autoadministración), y con el equipo de trabajo CFI. Esto facilitó el desarrollo de la tarea y subtareas cosiguientes en el marco del proyecto.

En este sentido, los logros se consignan como la obtención y generación de vínculos de confianza que permitieron agilizar los procesos en el intercambio de información, hacer un primer acercamiento a datos significativos y generar un diagnóstico preliminar, para avanzar en la definición de las variables a relevar y en la conformación de los equipos de trabajo; como también avanzar en la previsión de actividades en conjunto, en razón a las necesidades formativas detectadas. Esto por último, contribuyó a la superación de obstáculos que surgieron en el proceso.

#### **1.1. *Ronda de reuniones preliminares con funcionarios del gobierno provincial y de los municipios***

Como resultado esta sub-tarea, permitió la realización de una serie de encuentros de trabajo con integrantes del Ministerio de Hacienda y Finanzas Publicas de la Provincia y del área de Recursos Humanos de los municipios involucrados, considerados actores claves de la propuesta. Estos contactos

facilitaron, la definición de los alcances de la iniciativa y fijar los requerimientos que se debían cumplir para la consecución de los objetivos. Esto resultó a partir de establecer acuerdos de colaboración a fin de garantizar el compromiso necesario de los actores hacia la apertura y disponibilidad de los datos cuantitativos y cualitativos de empleo público, para llevar adelante el proyecto y la consecución de las tareas previstas a desarrollar.

De acuerdo a las reuniones realizadas en esta etapa (*figuras 1, 2, 3, 4, 5 y 6*), a continuación se describen de manera sintética las mismas, indicando datos de relevancia como fechas de realización, nombre y función o pertenencia de los participantes; como también sobre los temas abordados en cada una de ellas y sobre los resultados obtenidos:

### Reunión 1

31 de  
Mayo de  
2023

• **Participantes:** Cr. Carlos Medina (Subsecretario de Gestión de Capital humano), Daniel Albornoz (Presidente de Fundación La Renovación) y 2 integrantes del Equipo de Trabajo de Proyecto CFI.

• **Resultado de Reunión:** Se concretó la primera reunión oficial con un Funcionario relevante del Gobierno Provincial, para conseguir el acceso a los datos claves y necesarios para el desarrollo del Proyecto. Se solicitó así, realizar nota formal para ser elevada al Ministro de Hacienda y Finanzas Publicas de la provincia, en la cual se considere la aprobación de acceso a los datos solicitados y considerados para tales efectos.

### Reunión 2

5 de Junio  
de 2023

• **Participantes:** Cr. Jorge Quintero (Ministro de Hacienda y Finanzas Publicas), Dra. Natalia Alvarez Gomez (contraparte de Proyecto) y parte del Equipo de Trabajo de Proyecto CFI.

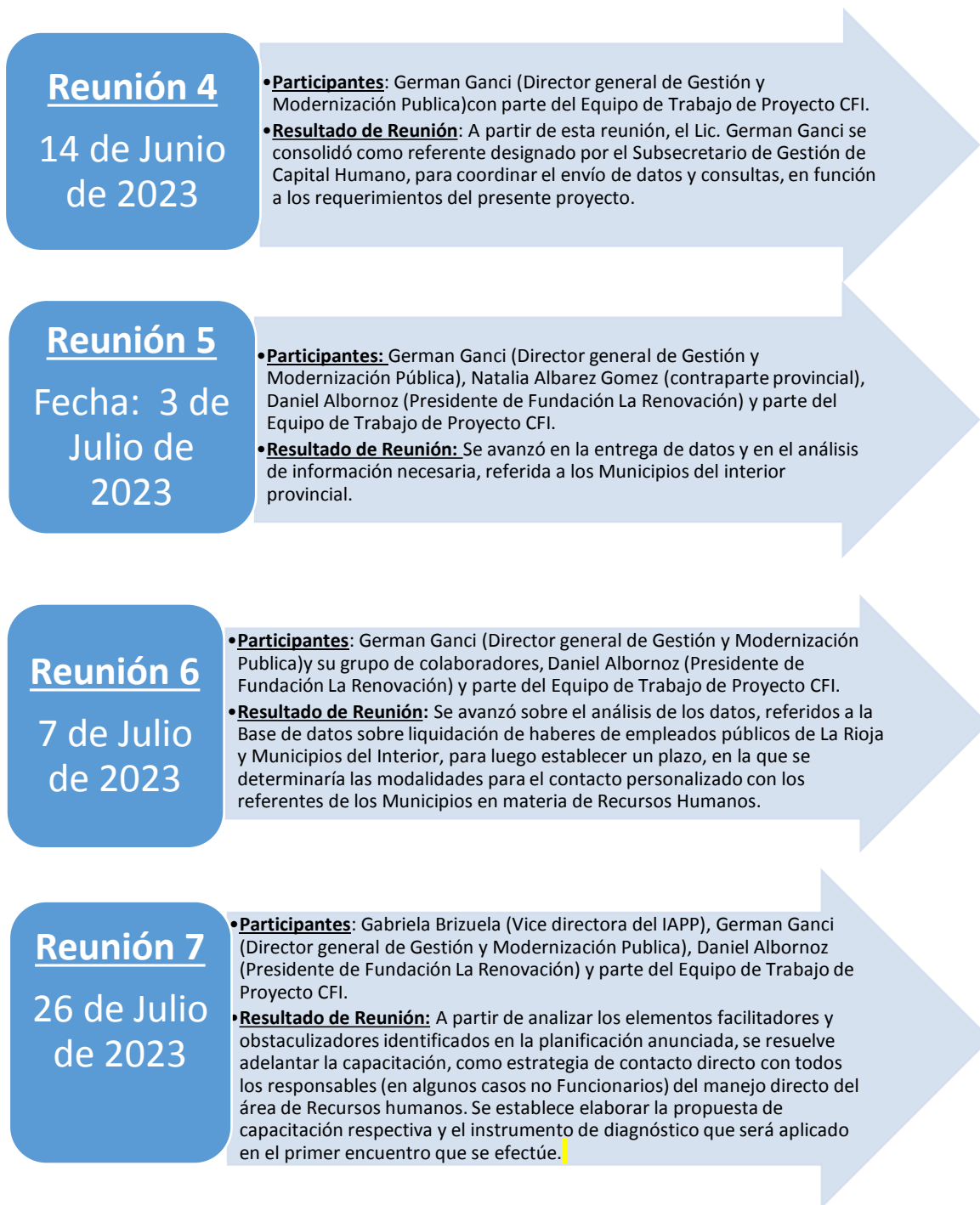
• **Resultado de Reunión:** El Ministro tomó conocimiento del alcance del Proyecto, sus fines y objetivos; requiriendo nota formal para su aprobación y envió a las áreas correspondientes.

### Reunión 3

7 de Junio  
de 2023

• **Participantes:** Lucas Mercado Luna (Director Gral. De Procesamiento, Liquidación y Control de Haberes) con parte del Equipo de Trabajo de Proyecto CFI.

• **Resultado de Reunión:** Se acordó sobre los primeros datos que serían entregados y el formato de los mismos. Además, se fijó una reunión con el Lic. Ganci, Director general de Modernización del Estado.



A continuación, se presentan a modo de registro de la sub-tarea, fotografías que ejemplifican las reuniones ocurridas:



**Figura 1:** Reunión de trabajo: Funcionarios Gobierno de La Rioja, Representante FUNLARE y Equipo CFI

**Fuente propia**



**Figura 2:** Ronda de Reuniones con funcionarios del gobierno Provincial

**Fuente propia**



**Figura 3:** Ronda de Reuniones con funcionarios del gobierno Provincial  
**Fuente propia**



**Figura 4:** Reunión de Trabajo en Fundación (FUNLARE)  
**Fuente propia**





**Figura 5:** Reunión de Trabajo en Fundación (FUNLARE)

**Fuente propia**



**Figura 6:** Reunión con empleados y funcionarios del Municipio de Chilecito

**Fuente propia**



**Figura 7:** Reunión con empleados y funcionarios del Municipio de Chilecito

**Fuente propia**

## **1.2. Elaboración de un diagnóstico preliminar**

De esta sub-tarea resultó la concreción de una primera exploración relativa a la información existente sobre la planta de agentes públicos y su pertinencia, con vistas a proceder a la elaboración de un primer diagnóstico de situación. Sobre esa base, se procedió a organizar los antecedentes relevantes, sistematizar los datos disponibles e identificar las posibilidades y restricciones de la puesta en marcha de un relevamiento general del empleo público a nivel del gobierno central y los 17 municipios.

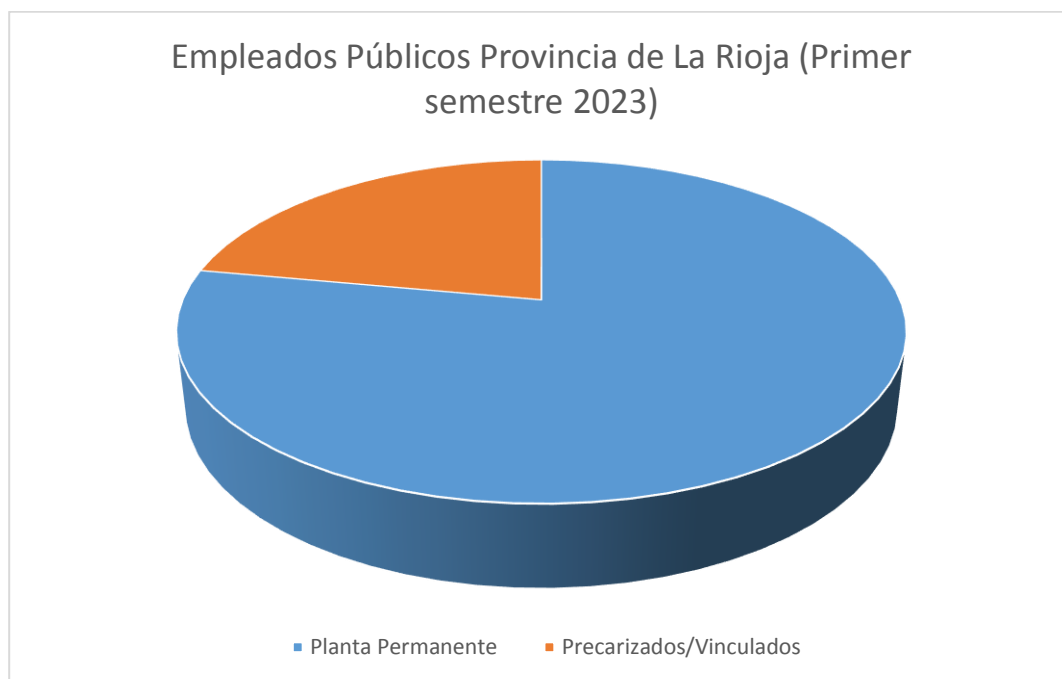
A partir de información obtenida, a través de distintas fuentes del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, pueden destacarse los siguientes aspectos en relación a la cantidad de trabajadores en el Sector Público:

- Existen 60 mil empleados públicos de planta permanente y aproximadamente 17 mil trabajadores precarizados (denominados para la Administración Provincial como “vinculados”) que realizan labores en la función pública (*figura 8*).

- Es decir, que según estos datos el 28,4% de los trabajadores estatales se encuentran en condición “precarizados”.

- Se entienden por vinculado o precarizado a un trabajador que recibe un salario de manera habitual por parte del Estado y desempeña funciones bajo su

dirección-administración; por lo que siguiendo este criterio llegan a la cifra de 17 mil trabajadores en esa condición.



**Figura 8:** Gráfico Empleados de la Administración Pública Provincial de La Rioja 2023

**Fuente propia**

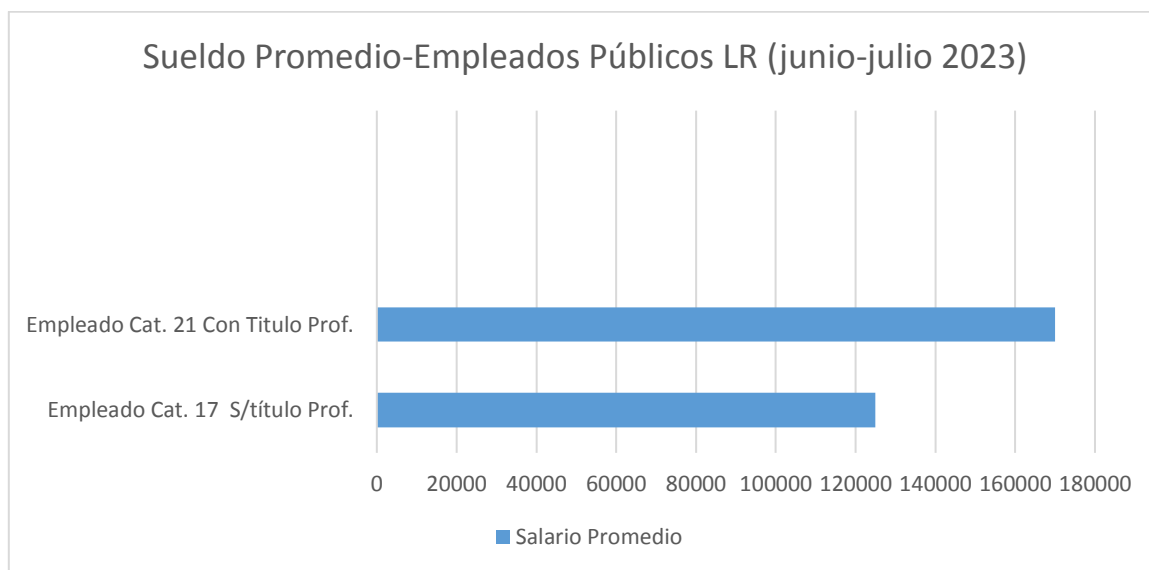
Respecto a los salarios en el Sector Público de la provincia de La Rioja, pueden realizarse las siguientes apreciaciones (*figura 9*):

□ Los salarios de los empleados públicos provinciales (agentes estatales) de planta permanente de la provincia se encontraban aproximadamente, en los \$125.000 tomando de referencia el mes de junio (que se cobra en julio) del corriente año; incluida quincenita (ingreso compensatorio-adicional, no contemplado al sueldo básico), sin descuentos y considerando como referencia la categoría 15, sin título universitario.

□ Por su parte, un trabajador con categoría 21, con título profesional y 15 años de antigüedad, alcanzaría los \$170.471, considerando siempre el adicional quincenita incluido y teniendo en cuenta los mismos criterios apuntados anteriormente.

□ Se estima así mismo, que los salarios de los agentes estatales de planta permanente, tuvieron un incremento significativo respecto del año anterior (considerando primer semestre entre años 2022-2023), que se determina como una

mejora porcentual del 81% para el primer caso (empleado categoría 17 sin título universitario) y en el segundo caso, la suba implicaría una mejora del 53,9%.

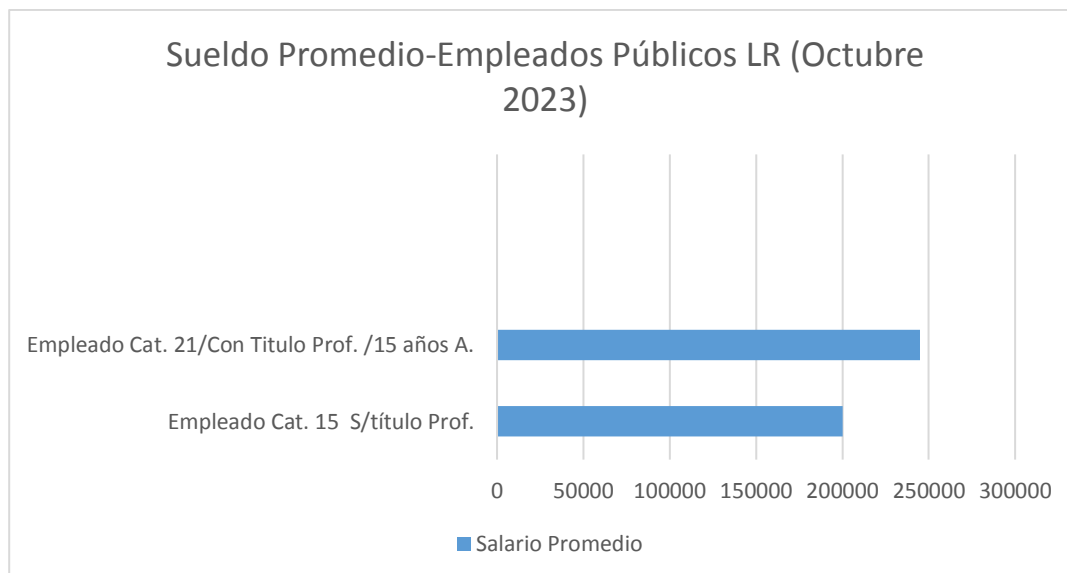


**Figura 9:** Gráfico Sueldos promedio de Empleados Públicos de La Rioja – Junio-julio 2023

**Fuente:** propia, en base a datos precisados por el Ministerio de Hacienda de la Provincia, sobre los aumentos de sueldos otorgados hasta mediados del año 2023.

Como actualización de estos datos, considerando montos de salarios y aumentos de precios (CBT) hasta el mes de octubre y tomando dos casos testigos de empleados públicos provinciales como: a. Empleado categoría 15 sin título universitario y b. empleado categoría 21, con título profesional y 15 años de antigüedad; se suman las siguientes apreciaciones (*Figura 10*):

- El salario mínimo estatal, terminó en octubre pasado en \$200.000, incluyendo el pago de un bono de \$15.000, sumado al concepto de *quincenita* incluida y tomando como referencia la categoría 15 sin título universitario. Esa diferencia positiva del salario mínimo estatal a lo largo de los primeros diez meses del año determinó una mejora porcentual del 187,7%.
- En tanto que un trabajador con categoría 21, con título profesional y 15 años de antigüedad, logró alcanzar los \$245.00, considerando el adicional *quincentina* incluido y el bono de \$15.000 que se pagó ese mes. En ese caso la suba fue de \$134.093, lo cual implica un 120,9% entre enero y octubre.



**Figura 10:** Gráfico Sueldos promedio de Empleados Públicos de La Rioja – Octubre 2023

**Fuente:** elaboración propia, con base a datos de Revista Economía Riojana; [www.economiariojana.com.ar](http://www.economiariojana.com.ar)

Por otra parte, cabe mencionar en cuanto a la Canasta Básica Total (CBT) en La Rioja que:

- En octubre de este año, la CBT se ubicó en \$365.966 (cifra estimada de lo que necesita tener una familia de cuatro integrantes para no ser considerada pobre). Es por ello, que si se toma en cuenta que en diciembre de 2022 el mismo estudio ubicaba esta canasta en \$151.206, se advierte una suba de \$214.760. Esa diferencia implicó un aumento del 142% para los primeros diez meses del año.
- Mientras que en el periodo transcurrido entre diciembre del 2022 y octubre del 2023 la inflación acumulada en la región que integra la provincia de La Rioja fue del 123,2%.
- De esta manera, el salario mínimo estatal quedó por encima del aumento porcentual de la canasta básica y la inflación acumulada en este 2023, pero no del aumento nominal que tuvo la Canasta básica.
- Esto implicaría que las categorías intermedias de los trabajadores estatales de planta estuvieron a tres puntos de la inflación en sus mejoras y están por debajo de la canasta básica porcentualmente y también de su aumento nominal.

Por último, es preciso mencionar sobre las conclusiones a las que se arribaron en virtud de esta sub-tarea fueron las siguientes:

Respecto al Instrumento de Diagnostico previsto, su aplicación formal quedó postergada para el primer encuentro de capacitación debido al contexto político que se hizo presenter en esta etapa (instancias electorales y ocupación de funcionarios sobre esta cuestión); ello dificultó el acceso formal a la información requerida. Así mismo se logró disponer de una Base de Datos sobre la liquidación de haberes, correspondiente al periodo mayo/23, referida a la Administración Pública Central y de la mayoría de los Municipios del interior provincial, las cuales sumaron datos de gran utilidad a la hora de definir criterios de alcances y grupos objetivos, que fueron utilizados en la segunda y tercera etapa del proyecto.

### **1.3. Definición de variables a relevar y diseño de instrumentos de recolección de datos**

Como resultado de esta instancia, a partir del diagnóstico preliminar realizado, el equipo de trabajo definió junto con referentes del gobierno provincial y de los gobiernos municipales, los aspectos y dimensiones del empleo público que se seleccionaran en el marco de la propuesta. Diseñándose sobre esa base, los instrumentos de recolección que se utilizarían para tal fin, como: entrevistas, encuestas, grupos focales, entre otros.

Específicamente, sobre la definición de las variables a relevar, se priorizó en la entrevista personal y grupal como instrumento de recolección de datos, debido a que el tipo de información pedida resultó más sensible de lo esperado, por lo que hubo que romper barreras determinadas para lograr alcanzar la confianza de los actores involucrados.

En ese sentido, se concretaron visitas al interior provincial, donde participaron diversos actores, mientras que con otros se mantuvo contacto telefónico y/o vía plataforma meet. Al mismo tiempo, se consignó retomar contacto con los Referentes de los municipios para seguir profundizando sobre el conocimiento de los mismos en materia de gestión de recursos humanos y definir en forma conjunta las temáticas prioritarias de la primera capacitación en Gestión de Recursos Humanos.

Por otro lado, cabe destacar que se logró recabar información respecto a los Referentes Municipales correspondientes a cada unidad territorial departamental y conformar con ellos una guía de contactos utilizada en el proceso.

#### 1.4. Conformación de los equipos de trabajo

Como resultado de esta etapa, se logró conformar un total de 4 equipos de trabajo, a partir de la firma de un Convenio de Colaboración (*Anexo i*) con el Instituto de Análisis de Políticas Públicas (IAPP) del Departamento Académico de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas de la Universidad Nacional de La Rioja (UNLaR). Esto supuso disponer de la asistencia de su equipo de investigadores, los cuales contaron con capacidad, experiencia para trabajar simultáneamente en la recolección y sistematización de información en todo el territorio provincial y desarrollar las tareas previstas.

Sobre los integrantes y coordinadores de cada uno de los equipos para llevar a cabo las tareas, se conformaron mediante la realización de 2 reuniones en el mes de mayo y 2 reuniones en el mes de junio en la Universidad Nacional de La Rioja, asistiendo miembros del Instituto de Análisis de Políticas Públicas (IAPP) y el equipo de trabajo del Proyecto CFI. Previo a ello, se debió presentar nota dirigida a la Dra. Natalia Alvarez Gómez, Secretaria de Gestión Estratégica (además de Contraparte provincial), donde se recordaba la conformación del convenio de cooperación y asistencia entre la Jefatura de Gabinete y el IAPP.

Por otro lado, se destacada como logro de esta instancia, el avance sobre una propuesta de formación, plantada como parte del proyecto, que se denominaría “PROGRAMA SUPERIOR DE FORMACIÓN POLÍTICA, LIDERAZGO Y GESTION PÚBLICA”. De la misma nace la idea de considerar como componentes, por un lado, a la Escuela de Formación Política y Liderazgo Democrático, y por otro lado, el Laboratorio de Gestión Pública. Este último será el espacio que específicamente fuera implementado y destinado a los funcionarios y referentes involucrados en el Proyecto.

Los contenidos que contemplaría el Laboratorio de Gestión Pública, girarían en torno a los siguientes ejes temáticos:

- o La Nueva Gestión Pública. Los Principios orientados de la Gestión Pública. Utilidad de la administración pública. Cambios de Gestión Política, importancia de su transformación.

- o Las Políticas Públicas y el personal de la Administración Pública. Breve descripción del ciclo de las Políticas Públicas: formulación, implementación y evaluación de políticas públicas.

- o El Valor Público. La Elaboración del Manual de Funciones. Flujogramas de Expedientes. Procedimientos jurídico-administrativos. Estructura funcional: Organigramas, Misión, Visión, Objetivos y Cultura Organizacional. Competencias y Adjudicación Administrativa.

o Satisfacción y Motivación laboral en el Sector Público. Rediseño de puestos de trabajo.

o Contaduría Pública y Administración Financiera. Normativas y Procedimientos Administrativos.

Finalmente, el “*PROGRAMA SUPERIOR DE FORMACIÓN POLÍTICA, LIDERAZGO Y GESTIÓN PÚBLICA*” fue presentado por Expediente N°00-05564/2023, para su aprobación, siendo además declarado de interés académico, mediante Resolución N° 1058/23 de fecha 28 de julio de 2023 (Anexo ii) por el Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas, de la Universidad Nacional de La Rioja. Así mismo dicho programa, conforme a su evolución fue consolidando sus instancias y modalidades, como así mismo sus Módulos, previsto a desarrollar los objetivos general planteados.

### **1.5. Diseño del Plan de Implementación de la Propuesta**

De esta sub-tarea los logros obtenidos, estuvieron dados en la planificación operativa consignada por sectores o áreas (para el gobierno central) y por regiones (para los municipios), en la definición de los cronogramas de ejecución y la asignación de los recursos para los diferentes relevamientos. Ello supuso también definir referentes institucionales para cada sector/región, que actúen como facilitadores y articuladores del proceso. Cabe resaltar aquí, que gracias a la intervención del Lic. German Ganci (Director general de Gestión y Modernización Pública, del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas), se entablaron conversaciones con distintos funcionarios con competencias en materia de administración de recursos humanos, acordando así contenidos para la primera capacitación.

En relación a los Municipios, en el marco de las conversaciones mantenidas surgió como dato relevante que la mayoría no disponía de un Manual de Misiones y Funciones, argumentándose que se regulaban por la Ley Orgánica Transitoria de Municipios N° 6.843, del año 1999 (Anexo iii). De allí se estimó significativa la necesidad de adelantar la capacitación que estuviera prevista para los últimos meses de ejecución del Proyecto, centrada en forma general en temáticas de Gestión Pública y poniendo especial atención en el diseño del Manual de Misiones y Funciones, como así también en las Normas ISO 30408, 37001 y 30409 de Gestión de Recursos Humanos.

Como objetivos preliminares se planteó que los participantes logaran:



- Elaborar un Manual de Misiones y Funciones, poniendo en contexto la Administración y la Gestión Municipal organizacional desde una nueva perspectiva, diversa e inclusiva, que tienda a ser más eficaz y eficiente.

- Analizar las problemáticas comunes de los procesos administrativos considerando tecnologías y modelos disponibles para la gestión de las organizaciones públicas.

- Identificar y definir mecanismos y herramientas necesarias en la Administración y la gestión de los organismos del Estado.

Por otra parte, como fines propios del proyecto, en cuanto a la sistematización de datos sobre el empleo público, a partir de considerar gran cantidad de información dispersa existente en las administraciones; resultó imperante proponer herramientas concretas, que sirvan a ordenar la misma de modo tal que se encuentre a disposición de funcionarios de alto mando para la toma de decisiones. Por ello se logró llevar adelante una iniciativa con la Dirección General de Gestión y Modernización Pública, que versa sobre el diseño de un Dashboard (*Anexo iv*), para generar un instrumento de consulta accesible para los funcionarios de alto mando del gobierno provincial y municipal. En razón a la misma, el Dashboard en Excel es una herramienta que sirve para resumir, monitorear y analizar grandes volúmenes de datos.

Esta herramienta se usaría a los fines de facilitar la evaluación del desempeño de un proyecto o proceso de acuerdo a un conjunto de indicadores claves de desempeño. Por lo que se presentó como un instrumento valioso, puesto a disposición para la administración y para la presentación dinámica de las bases de datos de todos los empleados de la planta (y vinculados) al sector público provincial.

## **Tarea 2: Relevamiento, análisis y sistematización de la información relativa al Empleo Público de la Provincia de La Rioja y sus Municipios**

La Finalidad de esta tarea, preveía llevar adelante actividades de sensibilización y capacitación dirigidas a los recursos humanos directivos y agentes municipales, en el marco de convenios de asistencia establecidos.

Para ello, de la tarea previa de esta dimensión consistía en selección de los perfiles que intervendrían en la recolección y análisis de los datos, organizándose diversos equipos de trabajo para avanzar con mayor dinamismo en el proceso iniciado. Una vez realizado esto, se daría lugar a la planificación de las tareas y la asignación de responsabilidades, realizándose un recorrido por la administración central y el interior de la provincia en conjunto con las distintas áreas del estado

provincial y los municipios, donde se establecerían las fechas y temáticas prioritarias para las jornadas de capacitación en cada lugar, según la problemática detectada.

### ***2.1 Aplicación de los instrumentos de relevamiento de la información***

Los resultados de esta instancia se reflejaron en la posibilidad de aplicar los instrumentos de recolección de información diagramados en la etapa anterior, para avanzar en el procesamiento de los datos obtenidos. Esto resultó en diagramar acciones conjuntas y necesarias para desarrollar las actividades definidas, con especial atención en la consolidación del Programas de Formación y capacitación, para el fortalecimiento de las labores de los agentes del sector público.

En este sentido al contar datos relevantes y a partir de acuerdos previos, se logró obtener información sobre la cantidad de empleados pertenecientes a sectores vinculados a los recursos humanos. Además de datos de relevancia sobre los diferentes municipios y áreas de la administración público provincial, con los que se hizo contacto; al igual que mayor información sobre otras temáticas como por ejemplo en torno a la cuestión salarial. Esto permitió generar estrategias de vinculación y acciones precisas para desarrollar luego los ciclos de capacitación y asistencia técnica delineando cronograma de fechas, actividades y grupos de trabajo.

Con relación a lo anterior, se avanzó aquí en identificar las particularidades de cada caso-unidad administrativa, consolidar públicos objetivos, consensuar sobre las modalidades de estas, considerar los ejes sobre los cuales abordar y estructurar contenidos, determinar objetivos específicos y generales de cada etapa y/o actividad y conforme a la información obtenida y a los fines generales del proyecto volcar los mismos en los programas de cada instancia de formación considerada.

### ***2.2. Visitas complementarias a áreas de gobierno y Municipios del interior provincial***

Las visitas a diferentes áreas de gobierno lograron aquí establecer redes de contactos permanentes que posibilitaron desarrollar cada etapa del proyecto. En este caso, a partir de una serie visitas complementarias, se logró avanzar sobre las gestiones correspondientes entre los diferentes actores, para consolidar el ciclo de

capacitaciones, lugares de dictado, modalidades, y sobre las necesidades de asistencia técnica y logística requeridas.

Por otro lado, esta instancia de vinculación y contacto permanente con agentes de la administración provincial central y del interior y el equipo CFI, permitió un acercamiento estrecho que propició la construcción de diagnósticos de situación más asertivos sobre las diferentes administraciones, anticipándose en muchos casos la urgente necesidad de avanzar sobre los objetivos del proyecto debido a una fuerte demanda de mejoras.

A través de estas visitas, quedó expuesto que en el interior provincial es aún más escaso el ordenamiento de la información respecto a los empleados públicos e incluso la actividad administrativa presenta grandes desafíos y necesidades a resolver. Resaltando que muchas administraciones no contaban con manuales de funciones y misiones, u una mayor organización en cuanto a los procedimientos y competencias específicas de cada área de trabajo. Otro dato sobresaliente de estas fue observar la ausencia de áreas específicas de recursos humanos o distribución de funciones acordes a perfiles profesionales afines a las tareas a desarrollar, entre otros.

Como parte de esta instancia a continuación se expone brevemente un registro, indicando las fechas de realización, participantes y los temas abordados.

**Fecha: 2 de Agosto**  
**Lugar: Oficina de la Dirección general de Gestión y Modernización Pública**

- **Participantes:** Cr. Carlos Medina (Subsecretario de Gestión de Capital humano), German Ganci (Director general de Gestión y Modernización Pública), Daniel Albornoz (Presidente de Fundación FunLaRe) e integrantes del Equipo de Trabajo de Proyecto CFI.
- **Resultado de Reunión:** Luego de la reunión efectuada en la Universidad Nacional de La Rioja, donde se resolvió adelantar la capacitación programada, se establece que en el mes de septiembre, será el inicio de la misma, tanto para los municipios del interior como para las áreas del gobierno provincial.

Fecha: 4 de Agosto

Lugar: Sede del Instituto de Análisis de Políticas Públicas (IAPP), de la Universidad Nacional de La Rioja

• **Participantes:** Lic. German Ganci (Director general de Gestión y Modernización Pública), Daniel Albornoz (Presidente de Fundación Funlare), Dra. Natalia Alvarez Gomez (contraparte de Proyecto) y parte del Equipo de Trabajo de Proyecto CFI.

• **Resultado de Reunión:** Queda establecida fecha tentativa para el comienzo de la capacitación en Gestión de Recursos Humanos destinada a los referentes que cumplan tareas de esa materia en los municipios del interior provincial. Primera actividad en el marco del Laboratorio de Gestión Pública, como parte del Programa Superior de Formación Política, Liderazgo y Gestión Pública.

Fecha: 14 de Agosto

Lugar: Sede del Instituto de Análisis de Políticas Públicas (IAPP), de la Universidad Nacional de La Rioja.

• **Participantes:** Lic. German Ganci (Director general de Gestión y Modernización Pública), Dra. Natalia Alvarez Gomez (contraparte de Proyecto) y parte del Equipo de Trabajo de Proyecto CFI.

• **Resultado de Reunión:** Debido a falta de respuesta de algunos municipios, se organizan visitas a las cabeceras de los Departamentos, para reforzar el contacto, explicar los objetivos y contenidos del Programa de formación.

Fecha: 24 de Agosto

Lugar: Oficina privada de Jefatura de Gabinete

• **Participantes:** Lic. German Ganci (Director general de Gestión y Modernización Pública), Dra. Natalia Alvarez Gomez (contraparte de Proyecto) y parte del Equipo de Trabajo de Proyecto CFI.

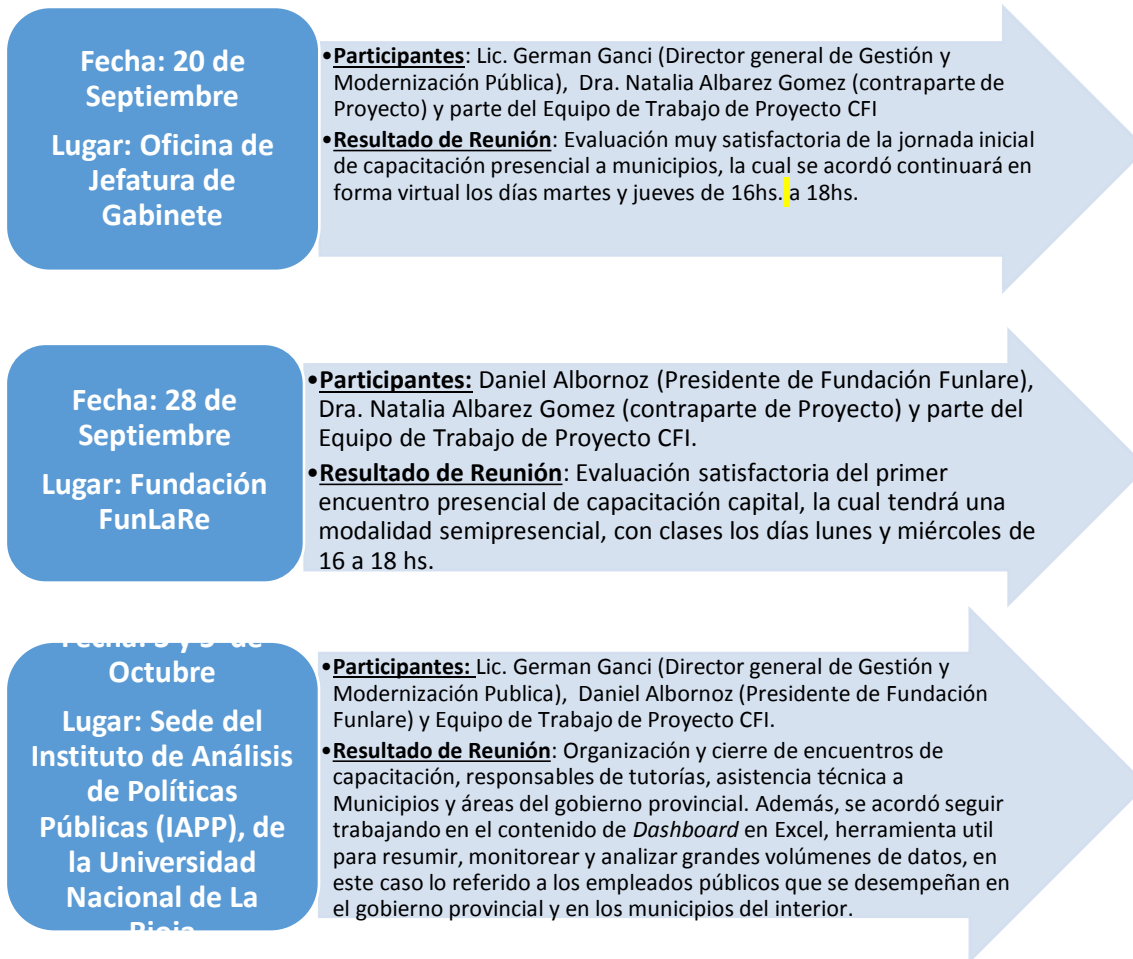
• **Resultado de Reunión:** Se decide postergar el inicio de la capacitación a municipios, para el 19 de Septiembre. La contraparte provincial se compromete a comunicarse con cada uno de los Intendentes para reforzar la invitación a la instancia de formación. Además, se acuerda fecha para la capacitación dirigida a áreas del gobierno provincial, para el 27 de septiembre, estimándose convocar aproximadamente a 100 personas.

Fecha: 4 al 8 de Septiembre

Lugar: Municipios del interior provincial

• **Participantes:** Equipo de Trabajo de Proyecto CFI

• **Resultado de Reunión:** Se concreta una semana intensa de visitas a Municipios, logrando contactar a aquellos que se mostraban más reacios a participar. Asumen el compromiso de concurrir a la apertura del día 19 de Septiembre, en la Sala que dispone el Ministerio de Hacienda y Finanzas Publicas. Se decide que el instrumento de diagnóstico a los municipios sea aplicado en los encuentros de formación.



A modo de registro fotográfico de la subtarea, las siguientes ejemplifican las reuniones e instancias descriptas anteriormente (*figuras 11 a 17*):



**Figura 11:** Visitas a Municipios del Interior- Chamental

**Fuente propia**



**Figura 12:** Visitas a Municipios del Interior- Dpto. Felipe Varela

**Fuente propia**



**Figura 13:** Visitas a Municipios del Interior- Dpto. Castro Barros

**Fuente propia**



**Figura 14:** Visitas a Municipios del Interior- Vinchina  
**Fuente propia**



**Figura 15:** Visitas a Municipios del Interior- Sanagasta  
**Fuente propia**



**Figura 16:** Visitas a Municipios del Interior- Famatina

**Fuente propia**



**Figura 17:** Visitas a Municipios del Interior- Dpto. Rosario Vera Peñalosa

**Fuente propia**

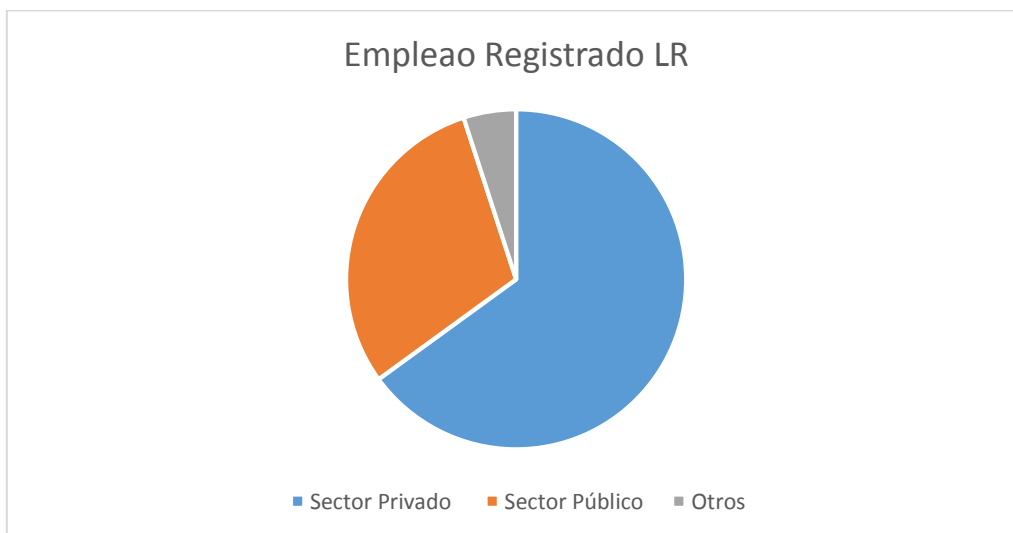


### 2.3. Procesamiento y sistematización de la información obtenida

Los resultados de esta subtarea estuvieron dados en el procesamiento y sistematización de la información recabada, a partir de las visitas complementarias a los diferentes departamentos del interior provincial y áreas de la administración central, donde se construyeron fuentes de datos capaces de ordenar y vincular las necesidades de los diferentes actores y áreas administrativas sobre las cuales abordar la Gestión del Empleo Público y considerar las herramientas a utilizar para el desarrollo de las jornadas de capacitación. Al mismo tiempo se logró la diagramación de acciones necesarias para que estas puedan tener un impacto positivo intra-administración y para cada uno de los potenciales públicos objetivos.

En consiguiente, se presentan de manera sintetizada algunas conclusiones obtenidas a partir del análisis de datos e información recaba, apuntadas como guías consultivas y de base para la construcción de los módulos de capacitación específicos y la cuantificación pertinente de datos.

Como datos relevantes, se destaca lo siguiente: en la Provincia de La Rioja el 65% del empleo registrado corresponde a trabajadores del Estado, los cuales significan alrededor de 60.000 empleados de planta permanente, mientras que los trabajadores privados registrados llegan a 33.600. En este sentido se toma en cuenta aquellos asalariados que tienen aportes patronales y obra social, que cumplen tareas en el Estado, por lo que son registrados por este.

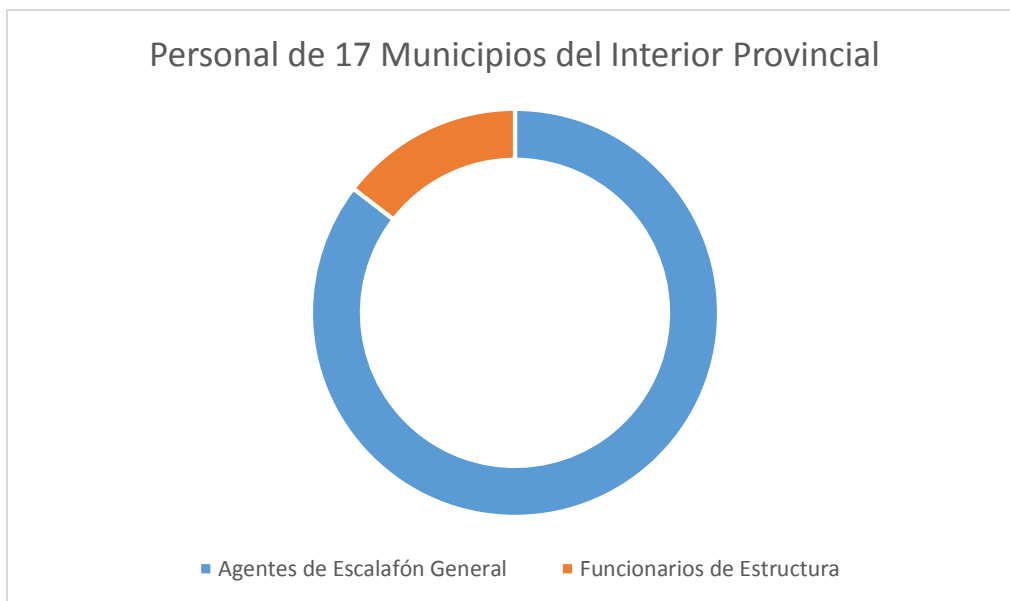


**Figura 18:** Gráfico Empleo Registrado en la Provincia de La Rioja 2023

**Fuente:** elaboración propia

A partir de la información obtenida sobre las liquidaciones (sueldos) que el Estado provincial paga a sus empleados municipales del interior provincial, fue posible determinar entre otras cuestiones sobre la estructura del personal y su escalafón, las cuales remite diferentes funciones; considerando por ejemplo según el tipo de planta la siguiente categorización: a) Estructura aprobada vigente, b) estructura política ocupada y c) personal de planta permanente.

En razón a las cantidades del personal concerniente a 17 Municipios del Interior provincial, fue posible determinar que existe un total general de 9.919 agentes públicos, de los cuales 8.466 son agentes escalafón general y 1443 son funcionarios de estructura. Para mayor detalle se adjunta Excel (*Anexo v*) con los datos referidos, por cada municipio del interior, indicando cantidad de liquidaciones (sueldos) que se pagan, comprendiendo funcionarios políticos y empleados escalonados; datos obtenidos a través del Ministerio de Hacienda y Finanzas Publicas.



**Figura 19:** Gráfico Cantidades del personal de 17 Municipios del Interior provincial, según categorización estructural

**Fuente propia**

Siguiendo lo anterior, fue necesario diversificar la información desagregando los correspondientes a cada municipio, como así también determinando las funciones y características particulares de cada uno. Esto sirvió para saber a ciencia cierta cuantos empleados del Estado provincial se consideran como la plana

administrativa definida del mismo, es decir, aquellos que se consideran como agentes de la administración pública y que desempeñan funciones políticas y/o roles administrativos determinantes en este entramado institucional, al mismo tiempo que aquellos que desempeñan funciones sobre los actos administrativos y referidos al manejo de personal. Teniendo en cuenta estos aspectos, se consignaron cada público objetivo a participar en las jornadas de capacitaciones y asistencia técnica pensadas, entre otras.

#### **2.4. Diseño técnico del Componente “Gestión del Empleo Público”**

A partir de esta subtarea se trabajó sobre el diseño bosquejado en instancia anterior, de acuerdo con la información recabada tanto cuantitativa como cualitativa diagnóstica, para avanzar con una estructura de formación sólida que vincule las necesidades de formación-asistencia identificadas, como así mismo los objetivos planteados a fortalecer y conseguir a partir del presente proyecto.

En este sentido, el siguiente diseño referido al componente de “Gestión del Empleo Público”, que quedó estructurado bajo la propuesta de formación denominada: *“PROGRAMA SUPERIOR DE FORMACIÓN POLÍTICA, LIDERAZGO Y GESTION PÚBLICA”*, concretamente le correspondió el *Laboratorio de Gestión Pública*.

A partir de este esquema se avanzó, sobre la diagramación del ciclo de Jornadas de Formación, Capacitación y Asistencia Técnica, con acompañamiento y tutorías, destinado a los agentes del sector público de la Provincia. Las actividades concernientes al Laboratorio de Gestión Pública se proyectaron hacia los funcionarios públicos y/o personal con tareas específicas en la gestión de recursos humanos de la Administración Pública provincial, tanto para aquellos de capital y pertenecientes a la Administración central, como extendidas hacia los Municipios del Interior.

Como apreciación general, sobre este esquema más allá de las particularidades que cada eje temático luego abordó por módulo, se estimó como fundamentales la confección de un Manual de Misiones y Funciones (MMF) en las áreas que fueran identificadas sin un diseño propio, como así también la posibilidad constituir un conocimiento acabado sobre las Normas ISO 30408, 37001 y 30409 de Gestión de Recursos Humanos, a los fines de consolidar capital humano calificado y de brindar herramientas útiles para el desarrollo de funciones en cada administración.

### **Tarea 3: Presentación de los resultados y puesta en marcha de acciones formativas transversales**

Esta tarea comprendió a su vez dos momentos que tenían como finalidad por un lado, el generar instancias de discusión, con los actores intervinientes, de las conclusiones surgidas del análisis de datos, implementándose diversas capacitaciones en materia de gestión de recursos humanos.

Esto es, a partir de la información obtenida y procesada, se buscaría impulsar reuniones con funcionarios responsables del área de Recursos humanos del ejecutivo provincial y de los gobiernos municipales del interior. Para que luego de las conclusiones que fueron consensuadas, se realizaran diversos cursos formativos en Gestión de Recursos humanos, según la problemática detectada, siendo destinatarios de los mismos los funcionarios provinciales y municipales con autoridad para la toma de decisiones, además de aquellos empleados con roles significativos en la materia. Así se desarrollarían instancias de asistencia técnica dirigida a aquellas áreas y municipios que se mostraron interesados en la iniciativa de diseñar el Manual de Misiones y Funciones.

Por otro lado, también esta dimensión tenía como finalidad, elaborar un informe final de trabajo con los datos analizados y una Propuesta de fortalecimiento institucional, a fin de posibilitar la optimización de los procesos de toma de decisiones.

Esto significó, en base al material producido, surgido de los datos relevados y al aporte de las distintas áreas de gobierno y municipios del interior provincial, elaborar un informe final sobre los resultados obtenidos y confeccionar una Propuesta de fortalecimiento institucional, que contenga un plan de mejora que apunte a optimizar distintos aspectos que comprende la cultura del trabajo, donde pueden ser aplicados mecanismos de motivación a las distintas actividades de la gestión de los recursos humanos, que ayudarán en la construcción de un servicio civil profesionalizado y eficiente.

En ese sentido la confección de un Manual de Misiones y Funciones, resultó la herramienta de gestión de talento humano elegida, ya que la misma permitiría establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de éstos.

### **3.1 Definición de temáticas para las “Primeras Jornadas de Capacitación en Gestión Pública”**

Sobre los resultados obtenidos a partir de la presente subtarea se logró consolidar una propuesta temática viable y pertinente para ser abordadas en las diferentes Jornadas de Capacitación, consideradas bajo el formato del *Laboratorio de Gestión Pública*, las cuáles tuvieron como objetivo general capacitar a los agentes del sector público sobre procedimiento administrativo y gestión pública, en pos de consolidar estructuras de funcionamiento competentes para luego ahondar en el manejo de herramientas, como lo son normativas afines e instructivos, que en última instancia puedan condensarse en un Manual de misiones y funciones , como guía marco para el desarrollo de su actividad.

En miras de contribuir a un mejor rendimiento de la función pública y sus miembros, como así también formar capital humano calificado capaz de abordar y resolver problemáticas que se presentan recurrentemente en el desempeño de sus funciones, se consiguió diseñar un esquema de trabajo competente y facilitador. Es así que se consideró a la Gestión Pública en un rol positivo, capaz de optimizar tiempos, obteniendo en futuro mayores resultados y fortaleciendo a las administraciones gubernamentales tanto centrales como descentralizadas en su labor diaria.

En concordancia a lo diagramado, los contenidos previstos a abordar, en el Módulo I, se sintetizaron en los siguientes ejes temáticos generales:

- El Valor Público. La Elaboración del Manual de Funciones. Flujogramas de Expedientes. Procedimientos jurídico-administrativos. Estructura funcional: Organigramas, Misión, Visión, Objetivos y Cultura Organizacional. Competencias y Adjudicación Administrativa. Normas ISO 30408, 37001 y 30409 de Gestión de Recursos Humanos.
- Las Políticas Públicas y el personal de la Administración Pública. Breve descripción del ciclo de las Políticas Públicas: formulación, implementación y evaluación de políticas públicas.

En particular, el Temario del Módulo I para los encuentros previstos en el *Programa Superior de Formación, Liderazgo y Gestión Pública*, dentro de la instancia de Laboratorio de Gestión Pública, se propuso abordar, partiendo de considerar los siguientes interrogantes y contenidos:

1. ¿Qué es un manual de misiones y funciones?
2. ¿Cuál es la importancia de un manual de funciones y procedimientos?

3. ¿Para qué sirve un manual de misiones y funciones?
4. Características de los manuales de misiones y funciones.
5. La estructura de un Manual de misiones y funciones.
6. Tipología de Manuales de misiones y funciones.
7. ¿Cómo hacer un Manual de misiones y funciones?
8. Ejemplos de elaboración de manuales de funciones/procedimientos.
9. Normas ISO 30408, 37001 y 30409 de Gestión de Recursos Humanos

### **3.2. Organización de las Jornadas**

La organización de las Jornadas se concretó a partir de considerar tareas que cada área gubernamental desempeña, haciendo especial foco en las tareas relaciones a la Gestión Pública y de Recursos Humanos, en las que los trabajadores de los organismos públicos del Estado argentino (en este caso el provincial y municipal en La Rioja), realizan sus esfuerzos para dar cumplimiento a las demandas que la ciudadanía reclama al Estado en su carácter de administrador.

En este sentido se entiende que para desarrollar su trabajo los agentes públicos necesitan, en muchos casos, encuadrar su “hacer” en conceptos y herramientas que delimiten y den sustento a sus funciones, para llevar adelante la gestión de las diferentes temáticas que abordan los distintos organismos públicos. En este sentido se vuelve indispensable conocer en profundidad sobre los procesos administrativos, normativas, aspectos organizacionales y tecnologías de gestión innovadoras, que sean útiles para mejorar su rendimiento al mismo tiempo que adecuadas, inclusivas y modernas para las entidades a cargo.

En consonancia con lo expuesto se precisaron los siguientes *objetivos* a consolidar:

- *Elaborar un MMF, poniendo en contexto la administración y la gestión organizacional desde una nueva perspectiva, diversa e inclusiva.*

- *Analizar las problemáticas comunes de los procesos administrativos considerando tecnologías y modelos disponibles para la gestión de las organizaciones públicas.*

- *Identificar y definir mecanismos y herramientas necesarias en la administración y la gestión de los organismos del Estado.*

De este modo el objeto de este **Módulo (I)** pretendió analizar el impacto de los Manuales de Misiones y Funciones como alternativa para optimizar y establecer mejoras en el desarrollo Municipal y Administrativo general. Al mismo tiempo que identificar las actividades que se vinculan con las funciones de los empleados y las diferentes estrategias que se articulan, permitiendo realizar un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades ya establecidas en orden lógico y en un tiempo definido para lograr productividad, eficacia, eficiencia a partir del talento humano.

En este sentido, quienes ejecutan las misiones y funciones dentro de las organizaciones, es el capital humano y facilitar que las mismas se efectivicen dentro de estándares de calidad internacional, les permite jerarquización, transmitir confianza y dar seguridad a sus ciudadanos. De esta premisa, surgió la necesidad de abordar las normas ISO referidas a la gestión de los Recursos Humanos y Gestión en general.

De acuerdo a esto, el esquema de formación introdujo este eje temático considerando que las normas ISO 30408, en particular de la gestión del Recurso Humano, ya que responden a las necesidades de armonización de las prácticas de gestión del capital humano y los procedimientos para mejorar los procesos de calidad y alcanzar la eficacia. Además, se identificaron necesidades visualizadas a reforzar en cada área participante.

A su vez, estas reflejan lineamientos claros para formar personal de calidad, competente, experimentado, consiente de sus acciones y satisfecho en su puesto de trabajo. Todas cuestiones trabajadas en las jornadas.

Por su parte, las normas ISO 37000 y 37001 que pertenecen a la familia de las normas que reglamentan la buena gobernanza dentro de una organización, fueron abordadas a los fines de introducir sobre aquellas situaciones que ponen en juego la dirigencia de forma ética, responsable y eficaz, bajo lineamientos de sistemas de gestión anti soborno o anticorrupción, para buscar soluciones frente a problemas destructivos y complejos con los que se enfrentan a diario una organización.

Por otro lado, en el **segundo Módulo (II)** se buscó aproximarse a la normativa relevante y específica sobre la gestión de RR.HH. y de Gestión Pública en general, destacándose como eje temático la elaboración de Instrumentos Jurídicos -Administrativos en la Gestión Pública. Esto a partir de considerar que, para desarrollar el trabajo administrativo dentro de la gestión pública los/as agentes del Estado deben encuadrar su desarrollo en conceptos y herramientas que lo delimiten y le den sustento jurídico, optimizando el flujo y facilitando la

comunicación, así como los procesos de gestión de una amplia y heterogénea gama de temáticas en distintos organismos públicos, conociendo procesos administrativos, normativas, aspectos organizacionales y tecnologías innovadoras de gestión.

En este sentido, el diseño de este Módulo (II) planteó que los participantes pudieran lograr:

- Conceptualizar jurídicamente la gestión administrativa en los organismos del Estado.

- Analizar las problemáticas comunes de los procesos administrativos considerando tecnologías y modelos disponibles para la gestión de las organizaciones públicas.

- Identificar, definir mecanismos y herramientas necesarias en la administración y la gestión de los organismos del Estado.

Como parte de la organización el público objetivo, es decir el *perfil del capacitando* sobre el cual se busca interpelar, se asumió sea el personal que se desempeña en el ámbito de la Administración Pública, con distintas modalidades de relación de empleo y que desarrollen tareas afines a la gestión de recursos humanos.

Así mismo la *Modalidad* prevista para su desarrollo se consensuó sea Semipresencial (presencial-virtual), con una duración estimada de entre 5 y 8 encuentros intensivos. En concordancia a esta modalidad también se dio lugar a la asistencia Técnica y de tutorías dirigidas. De esta manera se buscó facilitar canales de contactos para que la concurrencia a los encuentros sea hacia un público más amplio, generando mayores beneficios y condensando la logística de los mismos en esfuerzos certeros por parte del equipo de trabajo.

Por otro lado, como parte de la organización de las jornadas se estimaron las herramientas a utilizar para la recolección de información sobre las áreas de desempeño de cada agente público participante, a los fines de condensar datos que hasta el momento habían sido de difícil acceso en instancias previas y con otra modalidad (ejemplo entrevistas personales). En referencia a ello, se busca comprender de manera más acertada sobre las diversas realidades presentes en cada espacio de trabajo, sobre el uso y manejo de la tecnología y demás utilitario, como también buscar conocer sobre el desempeño diario de los mismos en razón a los servicios que brindan desde cada área vinculada su labor.



Por último, como un segmento de esta instancia cabe hacer referencia a las interacciones que llevó a cabo el equipo de trabajo para diagramación y concreción de las actividades, las cuales se presentan de manera resumida a continuación:



Fecha: 3 de noviembre

Lugar: Sede de la Fundación FUNLARE

• **Participantes:** Daniel Albornoz (Presidente de Fundación Funlare), Dra Natalia Albarez Gomez (contraparte de Proyecto) y parte del Equipo de Trabajo de Proyecto CFI y miembros del Instituto de Análisis de Políticas Públicas.

• **Resultado de Reunión:** Se decide que los encuentros tutoriales sean más intensos en la semana. Además, el equipo de trabajo del Proyecto realizará asistencia técnica presencial a quienes lo soliciten, priorizando aquellos municipios y/o áreas de gobierno que demuestren avances en el diseño del Manual de Misiones y Funciones

Fecha: 13 de Noviembre

Lugar: Sede del Instituto de Análisis de Políticas Públicas (IAPP), UNLaR.

• **Participantes:** German Ganci (Director general de Gestión y Modernización Publica), Dra. Natalia Albares Gómez (contraparte de Proyecto), parte del Equipo de Trabajo de Proyecto e integrantes del IAPP.

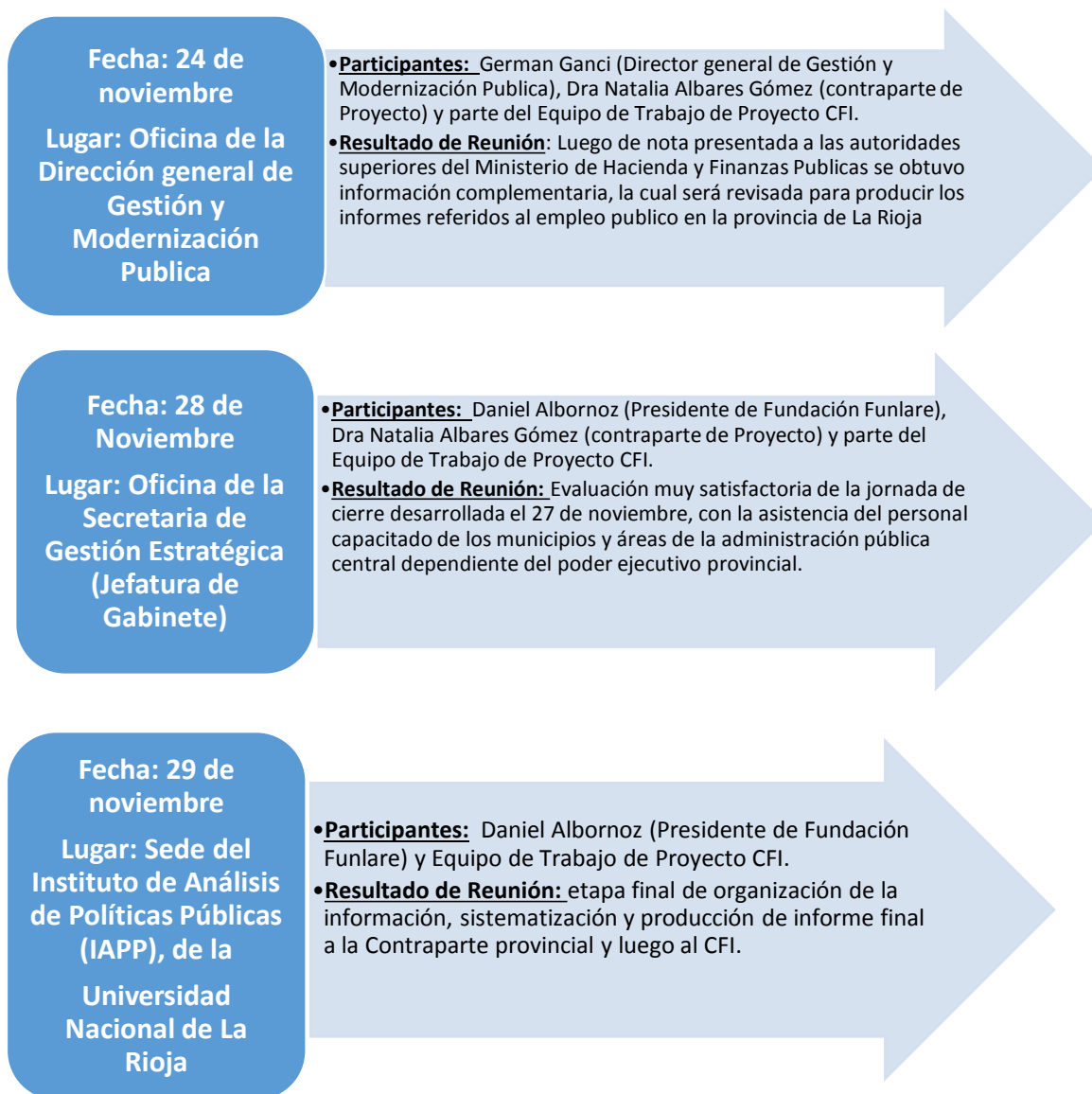
• **Resultado de Reunión:** Teniendo en cuenta que en los grupos activos en la capacitación del Módulo I, carecían de información completa sobre cantidad de empleados y su distribución en lugares de trabajo, se determinó una nueva reunión con autoridades del Ministerio de Hacienda y Finanzas Publicas; en busca de conseguir datos que puedan ampliar lo facilitado anteriormente.

Fecha: 21 al 23 de Noviembre

Lugar: Sede de la Fundación FUNLARE

• **Participantes:** Daniel Albornoz (Presidente de Fundación Funlare), Dra Natalia Albarez Gomez (contraparte de Proyecto) y parte del Equipo de Trabajo de Proyecto CFI.

• **Resultado de Reunión:** Se efectúan estos encuentros para organizar la jornada de socialización de experiencias, correspondiente al cierre del Modulo I del Laboratorio de Gestión Publica. Quedan establecidas las responsabilidades respecto al programa a desarrollarse, invitaciones, difusión en medios de comunicación, catering, certificados a entregarse y acreditaciones.



### 3.3. Realización de las Jornadas

Los beneficios obtenidos a partir de esta etapa se resumen en la implementación de las jornadas de formación y capacitación previstas a desarrollar bajo el marco del *PROGRAMA SUPERIOR DE FORMACIÓN POLITICA, LIDERAZGO Y GESTION PÚBLICA*, del cual cuál se destacan la realización del *MODULO I* y *MODULO II* del Laboratorio de Gestión Pública.

Dicho Programa, declarado de Interés Académico por la Universidad Nacional de La Rioja, mediante Resolución DCSJyE N°1058/23, estuvo destinado

a trabajadores dependientes de los Municipios del Interior y a Organismos de la Administración Pública Provincial.

Los participantes, pertenecieron en su mayoría a equipos técnicos de las distintas áreas de Gestión Pública y de Recursos Humanos de los diferentes Municipios de la provincia, como así también de los diferentes entes de la Administración Pública Central. En su gran mayoría fueron profesionales del Derecho y las Ciencias Económicas, al igual que algunos casos Licenciados en Recursos Humanos, Lic. en Ciencias de la Educación, Lic. en Ciencia Política o Contadores, los cuales recibieron transferencia de tecnología a través de una secuencia pedagógica estructural, destacándose como objetivo elaborar como producto final el Manual de Misiones y Funciones de la Municipalidad de su departamento o área de Gestión; como también el poder optimizar el propio si existiera.

Contar con un Manual de Misiones y Funciones, se entiende genera numerosas ventajas competitivas y de continuidad en el tiempo para la mayoría de las organizaciones y con mayor razón para los Municipios en general, debido a que permite la correcta ejecución de los cargos, y el cumplimiento de los objetivos particulares y misionales por parte de las Municipalidades. Esta herramienta se pensó para posibilitar emplear los mejores medios y contribuir en la consecución de su Misión, Visión y Objetivos.

Es por eso que el **Módulo (I)**, estuvo basado en dar a conocer sobre la importancia del Manual de Misiones y Funciones, ya que el mismo expresa de manera explícita y funcional, información e indicaciones sobre las actividades, tareas, asignaciones y procesos que se realizan dentro de una Institución y que se ejecutan en el trabajo.

En cuanto al **Módulo (II)**, se pensó en clave de introducir a los agentes de la administración pública a los Procesos Administrativos, identificando concepto e importancia de los mismos, como así también profundizar sobre Principios y el ámbito de Aplicación de los Procesos Administrativos, al tiempo que pensar en aquellos conflictos de competencia que puedan surgir, concernientes al poder jerárquico de los procesos administrativos, el deber de obediencia, ente otros.

Este proceso de formación tuvo su inicio el día jueves 19 de septiembre y se prolongó hasta el día viernes 10 de noviembre del 2023, teniendo así mismo una jornada de cierre el día 27 de noviembre del mismo año, en la que se expusieron los trabajos realizados y se hizo entrega de los certificados pertinentes.

El Laboratorio de Gestión pública contó con la participación de 15 Municipios (*Anexo vi*): Arauco, Castro Barros, Chamental, Rosario Vera Peñaloza, Chilecito,

Famatina, San Blas de los Sauces, Independencia, General Ángel Vicente Peñaloza, General Belgrano, General Lamadrid, Vinchina, Sanagasta, General Felipe Varela y General Ocampo, de los cuales se obtuvo datos preliminares sobre estructura funcional, mediante este ciclo formativo. En el caso de los Municipios de los departamentos Gral. San Martín y Gral. Juan Facundo Quiroga, fueron debida y reiteradamente invitados, pero no se inscribieron para participar en estas jornadas.

Al mismo tiempo, con relación a las áreas pertenecientes a la administración Pública Central, contó con la participación de las siguientes reparticiones: Secretaría General de la Gobernación y Secretaría de Comunicación y Planificación Pública. Además de los 11 Ministerios que conforman la Función Ejecutiva Provincial: Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, Ministerio de Infraestructura y Transporte, Ministerio de Trabajo, Empleo e Industria, Ministerio de Vivienda, Tierras y hábitat, Ministerio de Turismo y Culturas, Ministerio de Agua y Energía, Ministerio de Producción y Ambiente, Ministerio de Desarrollo, Igualdad e Integración Social, Ministerio de Seguridad, Justicia y Derechos Humanos, Ministerio de Salud y Ministerio de Educación. Sumado a esto se puede mencionar a la Función Ejecutiva Provincial, con sus correspondientes Secretarías, Direcciones, Unidades Operativas, entes descentralizados y demás Instituciones que componen la Administración Pública (*Anexo vii*); de las cuales se obtuvieron datos preliminares sobre sus estructuras organizacionales.

Las diferentes jornadas e instancias de capacitación estuvieron a cargo de la Dra. María Natalia Salva y de la Lic. Tamara Bazán, quienes aplicaron una diversidad didáctica con diferentes aportes técnicos, jurídicos, organizacionales y tecnológicos para la realización de cada encuentro.

En cuanto a la dinámica de las clases utilizadas se comenzó desarrollando 5 clases teórico-prácticas y 10 tutorías, utilizando canales virtuales, destinado a un total de 29 personas en el caso de los agentes municipales del Interior y a 113 inscriptos para el caso de Capital.

A continuación, se presenta un resumen de algunas de las actividades presenciales y virtuales desarrolladas en el marco de cada módulo al igual que archivo fotográfico de las mismas:

#### 1° Jornada De Capacitación Sobre Gestión De Recursos Humanos Destinadas a Municipios del Interior Provincial

El día 19 de septiembre se concretó la jornada inicial del Módulo I del Laboratorio de Gestión Pública, la misma estuvo dirigida a los municipios del interior provincial; la cual fue muy fructífera en asistencia y con previa invitación a todos los municipios considerados en este proyecto.

Esta jornada estuvo destinada a los agentes de la administración pública de 17 municipios de la provincia de La Rioja, sólo dos no participan del Programa de

Formación: Gral. San Martín y Gral. Juan Facundo Quiroga, estimando que son casi el total de los Municipios existentes y previstos.

El primer encuentro presencial se llevó adelante en el espacio del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, ubicado en el Paseo Cultural de la Ciudad de La Rioja, dirigido al personal de los municipios del interior provincial encargados de articular los procesos de gestión jurídica, administrativa, financiera y/o digital.

Estuvieron presentes también, en este primer encuentro la Dra. Natalia Alvarez Gomez (Secretaría de Gestión Estratégica de la Jefatura de Gabinete), Daniel Albornoz (Presidente de la Fundación La Renovación), el Cr. Carlos Medina (Subsecretario de Gestión del Capital humano) y la Lic. Ana Seppi (Coordinadora local de CFI-La Rioja).

En razón a la finalidad de la misma, se promovió apuntalar el desarrollo de recursos humanos en los Municipios de la Provincia a través del fortalecimiento de conocimientos. A partir de la capacitación de sus funcionarios y empleados, teniendo en cuenta las demandas que se le presentan al Estado para resolver, los actores públicos deben asegurar mecanismos de participación, transparencia y rendición de cuentas, desde una perspectiva centrada en mejorar la calidad de los servicios y modernizar la organización.

Es por lo dicho anteriormente, que esta instancia planteó como misión esencial el garantizar que los empleados municipales estén capacitados, motivados y comprometidos en las prestaciones de calidad a la comunidad. Para ello fue fundamental analizar los factores que se deben tener presente para mejorar los procesos y resultados de la organización interna, como así también la calidad de los servicios brindados.

#### 1° Jornada De Capacitación Destinadas a Áreas Del Ejecutivo Provincial, sobre Gestión De Recursos Humanos - Capital

El día 27 de septiembre se materializó la Jornada inicial del Módulo I del Laboratorio de Gestión Pública, destinada a trabajadores dependientes del poder ejecutivo provincial, dando apertura oficial al ciclo que forma parte de este programa. Dicha capacitación se desarrolló en la Sala Coty Agost Carreño del Paseo Cultural Castro Barros, en la Ciudad de La Rioja.

A propósito de esta actividad, estuvo a cargo de la Dra. María Natalia Salva y que se hizo uso de la modalidad mixta para el dictado de la clase, es decir presencial en la Sede prevista como así también mediante Sala de Capacitación de la plataforma Meet. En la jornada de apertura, además del equipo de trabajo del Proyecto CFI, estuvieron presentes distintas autoridades del Gobierno de La Rioja, como la Dra. Natalia Alvarez Gomez (Secretaria de Gestión Estratégica de la Jefatura de Gabinete y Contraparte provincial), Daniel Albornoz (presidente de la

Fundación FUNLARE), el Cr Carlos Medina (Subsecretario de Gestión del Capital humano), el Cr. Marcelo Espinosa (Secretario de Finanzas Publicas) y el Lic German Ganci (titular de la Dirección General de Gestión y Modernización Pública), como actores involucrados en este proyecto.

Respecto a la finalidad sobre la cual se sustentó esta actividad, estuvo prevista en considerar la generación de un ordenamiento eficiente proyectado hacia los funcionarios y/o empleados de la Administración Pública, distribuidos tanto en entes centralizados como descentralizados, a partir de la consideración de que las sociedades se complejizan y al Estado se le presentan nuevas demandas por resolver y las cuales debe garantizar. Por lo tanto, se entiende que los agentes estatales deben asegurar mecanismos de participación, transparencia y rendición de cuentas, desde una mirada enfocada en aumentar la forma en que brindan los servicios públicos y modernizar distintos aspectos de la organización.

Así es que el objetivo de esta fase estuvo dado en proporcionar contenidos técnicos, prácticos y de gran aplicabilidad que conjuntamente a valores éticos y procesos eficaces, conlleven a la reorganización de una administración pública responsable y comprometida con sus funciones y obligaciones.

Sobre el alcance de la misma, se registraron inscripciones principalmente de dos Secretarías: Secretaría General de la Gobernación y Secretaría de Comunicación y Planificación Publica, los 11 Ministerios que conforman las Función Ejecutiva Provincial, con sus correspondientes Secretarias, Direcciones y Unidades Operativas y 2 entes descentralizados, como lo son AJALAR y APOS. Esto se traduce en una cobertura significativa de agentes de la administración pública provincial de Capital. En este sentido y en resumen se registró la asistencia de alrededor de 120 agentes de la administración pública provincial, pertenecientes a 42 organismos del Estado provincial principalmente provenientes de áreas de gestión de recursos humanos. Se adjunta en anexo (Anexo viii y ix) las invitaciones formales realizadas a las intendencias y áreas de gobierno correspondientes, como así también los listados de los inscriptos de cada grupo destinatario (Anexo x y xi).

Respecto a la modalidad de dictado de clases, se planifico el despliegue de clases teóricas-prácticas, con asistencia técnica específica y de las tutorías correspondientes. En específico en este primer módulo de capacitación, fueron abordados los contenidos referidos al diseño e importancia del Manual de Misiones y Funciones, y sobre las Normas ISO 30408, 37001 y 30409 de Gestión de Recursos Humanos. En razón a ello, las actividades específicas realizadas, fueron la entrega de manera digitalizada de una plantilla modelo de MMF, elaborada por las capacitadoras, que sirvió de guía para ser amoldado a la estructura funcional de cada organismo participante.

En consonancia se utilizó la plataforma previamente habilitada para la suba de documentos respaldatorios y de material (como power point, entre otros), donde

se adjuntaron los conceptos desarrollados en cada temática curricular, haciendo uso también de recursos audiovisuales como videos ilustrativos y didácticos.

Respecto a los resultados obtenidos y en base a una evaluación preliminar sobre los actores participantes, puede denotarse lo siguiente:

En el caso específico de organismos como la Secretaría de Empleo, que se destacó como miembro activo de dicha capacitación, manifestó contar con la existencia de un MPF desactualizado, consolidando así la importancia de lo que este programa se estima como una herramienta vital para amoldar el ya existente a la nueva estructura funcional que se presenta en la actualidad.

En el caso de Tribunal de Cuentas de la Provincia, expresaron que contaban con MFP, por lo cual el uso del programa estaría apuntado en actualizarlo y mejorarlo con el Flujograma y Normas ISO, puestas en consideración. En el caso de la Departamento de Finanzas de la Policía de La Rioja, se mostraron muy comprometidos y con entusiasmo de hacerlo extensivo a otras áreas de la Institución. Respecto al Ministerio de Infraestructura, se concluyó que el mismo no cuenta con MFP (Manual de Funciones y Procedimientos), destacando que participó la directora de RR HH con gran entusiasmo para avanzar sobre el mismo. Por su parte, AJALAR no cuenta con MFP aunque demostró menor interés.

En relación con los obstáculos que manifestaron los colaboradores para la elaboración del MFP, se fundó en contextos generales que necesitan de mayor coordinación para la profundización de la acción.

Durante este transcurso, resulta significativo considerar la colaboración prestada por un organismo específico del Ministerio de Hacienda y Finanzas Publicas para el avance en el cronograma establecido en el proyecto, habiéndose articulado acciones con la Dirección General de Gestión y Modernización Pública, a cargo del Lic. German Ganci.

De acuerdo con lo esbozado hasta aquí, puede sostenerse que el desarrollo de recursos humanos en la Provincia es un proceso continuo y esencial para garantizar la eficiencia y la efectividad en la prestación de servicios públicos. Y que, en razón a los logros alcanzados en esta primera jornada, los adelantos fueron muy prometedores de acuerdo a la proyección en la implementación de las recomendaciones propuestas; que determinarían una mejora continua en la gestión de los agentes estatales en el futuro. Objetivos que apuntó lograr el presente proyecto de manera general.

Para mayor detalle de los contenidos de los Módulos, se adjuntan las presentaciones (flyer) correspondientes ambos al Módulo I del programa (apertura y cierre (*Anexos xii y xiii*), y a continuación registro fotográficos de las actividades descriptas (*figuras 20 a 50*).





**Figura 20:** Mesa de Trabajo. Equipo CFI – Capacitadores  
**Fuente propia**



**Figura 21:** Apertura Módulo 1 - para Agentes públicos de Capital  
**Fuente Propia**



**Figura 22:** Apertura Módulo 1 - para Agentes públicos de Capital  
**Fuente propia**



**Figura 23:** Capacitación para Agentes Públicos de Capital  
**Fuente propia**



**Figura 24:** Capacitación Agentes Públicos de Capital

**Fuente propia**



**Figura 25:** 1° Jornada de Capacitación para agentes de Municipios del Interior

**Fuente propia**



**Figura 26:** 1° Jornada de Capacitación para agentes de Municipios del Interior

**Fuente propia**



**Figura 27:** Jornada de Capacitación para para agentes de Municipios del Interior

**Fuente propia**



**Figura 28:** Jornada de Capacitación para agentes para agentes de Municipios del Interior

**Fuente propia**



**Figura 29:** Jornada de Capacitación para agentes para agentes de Municipios del Interior

**Fuente propia**



**Figura 30:** Jornada de Capacitación para agentes para agentes de Municipios del Interior  
**Fuente propia**



**Figura 31:** Capacitación modalidad Virtual – Sala meet  
**Fuente propia**



**Figura 32:** Capacitación modalidad Virtual – Sala meet

**Fuente propia**



**Figura 33:** Desarrollo del Modulo I. (Cra. Ávila Laura y Cra. Rodríguez Rosa - Departamento Chemical)

**Fuente propia**



**Figura 34:** Desarrollo del Modulo I. (Cra. Ávila Laura y Cra. Rodríguez Rosa - Departamento Chemical)

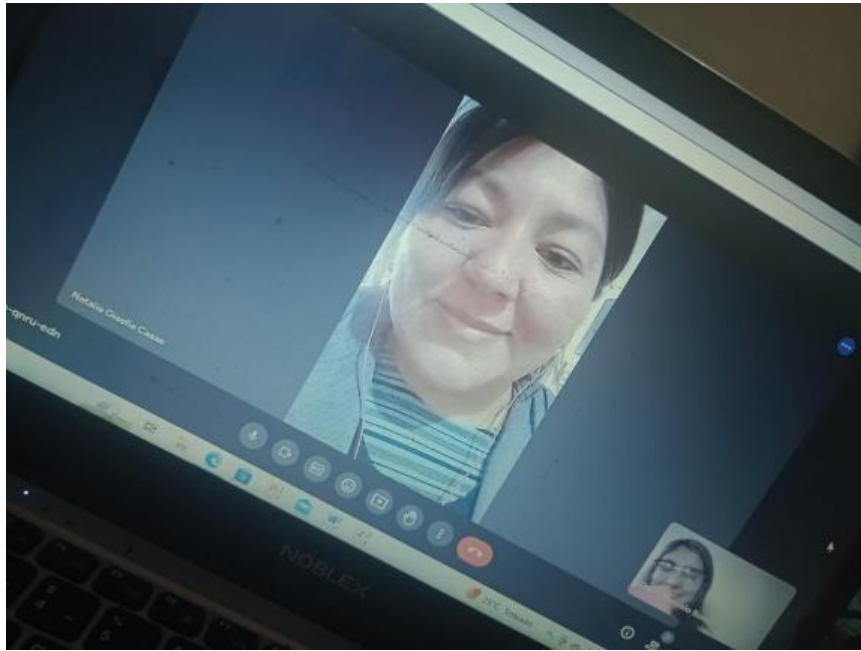
**Fuente propia**



**Figura 35:** Instancias de Trabajo. Mod. 1. Laboratorio de Gestión Pública (Casas Natalia y Miraday Rocio – Depto. Vinchina)

**Fuente propia**





**Figura 36:** Instancias de Tutorías (Casas Natalia y Miranday Rocio – Depto. Vinchina)

**Fuente propia**



**Figura 37:** Instancias de Trabajo Mod. I - Departamento Rosario V. Peñaloza (Garay Leonardo y Tello Adriel)

**Fuente propia**



**Figura 38:** Instancias de Trabajo Mod. I - Departamento Rosario V. Peñaloza (recepción de información en el Municipio)

**Fuente propia**



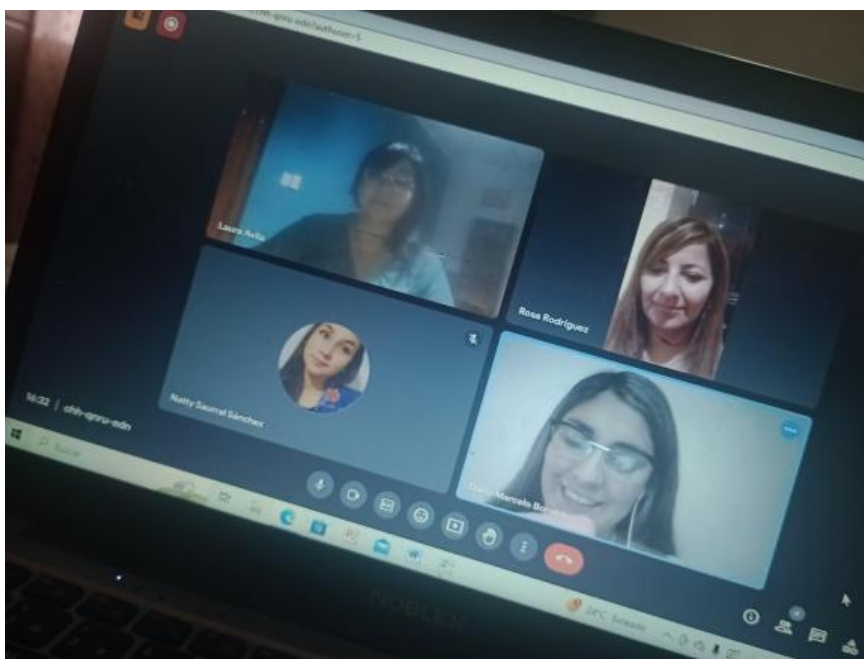
**Figura 39:** Instancias de Trabajo Mod. I – Departamento Gral. Ortiz de Ocampo – (Vega Martín y Montivero Rolando)

**Fuente propia**



**Figura 40:** Instancias de Trabajo Mod. I – Departamento Gral. Ortiz de Ocampo – (Vega Martin y Montivero Rolando)

**Fuente propia**



**Figura 41:** Instancias de Tutorías. Mod. I – Departamento Chemical – (Cra. Ávila Laura y Cra. Rodríguez Rosa)

**Fuente propia**



**Figura 42:** Instancias de Tutorías. Mod. I – Departamento Famatina (Ricardo Saurral y Asesora Lic. Tamara Bazán)

**Fuente propia**



**Figura 43:** Desarrollo de clases presenciales – Agentes de Municipios del Interior

**Fuente propia**



**Figura 44:** Desarrollo de clases presenciales – Agentes de Municipios del Interior

**Fuente propia**



**Figura 45:** Jornada de Cierre del Módulo (I), del Laboratorio de Gestión Pública

**Fuente propia**



**Figura 46:** Jornada de Cierre del Módulo (I), del Laboratorio de Gestión Pública  
**Fuente propia**



**Figura 47:** Jornada de Cierre del Módulo (I), del Laboratorio de Gestión Pública  
**Fuente propia**



**Figura 48:** Jornada de Cierre del Módulo (I), del Laboratorio de Gestión Pública  
**Fuente propia**



**Figura 49:** Jornada de Cierre del Módulo (I), del Laboratorio de Gestión Pública  
**Fuente propia**



**Figura 50:** Jornada de Cierre del Módulo (I), del Laboratorio de Gestión Pública

**Fuente propia**

### ***3.4. Cierre del Programa y evaluación de los resultados***

Los resultados alcanzados en esta etapa se reflejan a continuación sobre la base de información recolectada durante todo el proceso de desarrollo e implementación de la propuesta en el marco del *Programa Superior de Formación, Liderazgo y Gestión Pública*. Así mismo cabe destacar que se expone abajo, sobre aquellos logros obtenidos en particular en los diferentes Módulos de Capacitación dictados.

En cuanto al *Modulo I*, en particular, se hará referencia a la instancia de elaboración del producto final requerido (MMF) de cada uno de los Municipios participantes y de cada Área gubernamental correspondiente, todo ello conforma el cierre del Programa y la evolución de los resultados propiamente.

Sobre la exposición de los resultados obtenidos por parte de los Departamentos y Áreas gubernamentales que participaron del Módulo I, se presenta la siguiente información estructurada en tres momentos:

A. Situación Inicial de referencia al dar comienzo la capacitación, en las que se exponen cuestiones referidas a los integrantes de los equipos participantes, sobre su equipamiento de trabajo, grado de formación de cada uno de los miembros



que integran el staff y lo que estos consideraron como aspectos necesarios para mejorar.

En virtud al mismo organismo, se hace referencia al B. Desarrollo de las clases teórico- prácticas y tutoriales, plasmando los datos que se consideraron importantes a la hora de hacer el análisis final del proceso.

Y el tercero, se presenta los C. Resultados de la elaboración del producto final haciendo una discriminación según los logros obtenidos en cada una de las Municipalidades, como de las áreas de Gestión de la Administración Central que participaron de esta instancia formativa.

### Informe Técnico Final. Módulo I- Municipios del Interior

Cabe anticipar de manera preliminar que, de los 15 Municipios participantes, siete (7) construyeron de forma acabada su manual de Misiones y Funciones en el tiempo establecido, logrando a su vez asimilar los contenidos teóricos vertidos durante el proceso formativo. Tres (3) llegaron a avances significativos de más del 75%, dos (2) municipios no alcanzaron a consolidar un tercio de la elaboración del producto final y por último tres (3) de los equipos participantes no comenzaron su manual.

## **MUNICIPALIDAD DEPARTAMENTO VINCHINA**

### A. DIAGNOSTICO INICIAL

- Equipo participante: estuvo compuesto por 3 personas: Natalia Casas, Jennifer Villalobos y Roció Miranday, quienes prestan servicios en el área de Empleo, como Asesoras de la nueva gestión y el Concejo deliberante respectivamente; todas vinculadas al ámbito de Recursos Humanos. En esta ocasión al presentarse cambio de gestión municipal, el número de miembros del equipo de trabajo fue de 4 personas.

- Equipamiento de trabajo: Consignaron no cuenta con el equipamiento adecuado para llevar adelante sus funciones, aunque si cuentan con conectividad a internet.

- Ambiente laboral: la mayoría declaro sentirse a gusto en su lugar de trabajo con una buena relación con sus compañeros y excelente con los superiores.

- Nivel de formación del staff: la totalidad del equipo coincidió en que cuenta con un nivel medio de capacitación, están dispuestos a recibir capacitaciones planteando temáticas como: Administración de finanzas, Oratoria, Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, entre otros.

- Aspectos a mejorar: destacan que para maximizar su rendimiento requieren equipamientos, capacitación, mejorar el dialogo y espacio físico.

## B. DESARROLLO DEL MODULO (I)

Durante el desarrollo de la instancia formativa, fue posible obtener los siguientes datos importantes a mencionar sobre la Municipalidad de Vinchina:

En diciembre cambia de gestión (no tuvo reelección su actual Intendente), lo que puede suponer que su estructura organizativa, cargos y funciones pueda reestructurarse. Aunque por otro lado este municipio mencionó, contar, al inicio de esta capacitación, con un organigrama aprobado por ordenanza en el año 2006, reflejando cada una de las áreas y sus cargos. Así mismo, expresaron que la Municipalidad de Vinchina jamás contó con la existencia de un Manual de Misiones y Funciones.

Su infraestructura es pequeña, por lo que la distribución de los empleados no se realiza en función a sus capacidades y perfil. Los nuevos ingresos al municipio son destinados a la Secretaria de Obras y Servicios Públicos por lo que no logran insertarse en otras áreas con demandas reales de personal, para el desempeño de funciones específicas; esto se debe a la falta de espacio físico que existe. Esta forma de distribución de los agentes genera desmotivación en su rutina laboral, por el hecho de que el perfil no corresponde al puesto adecuado.

Plantearon además, que un alto porcentaje del pueblo tiene pertenencia laboral en el Estado. Aunque el personal actualmente en función, se ocupa de varias tareas a la vez, debido al nivel de formación medio que tienen en general, lo que genera en muchos casos no tener personas preparadas para ejecutar distintas funciones que demandan mayor pertinencia.

Los involucrados en esta capacitación lograron comprender la importancia de esta herramienta para delimitar y organizar las tareas que cada agente debe realizar en función al lugar que ocupa y califican el impacto de la misma como altamente positiva.

## C. RESULTADO FINAL DEL MODULO (I)

Este Municipio logro la presentación del producto final elaborado de manera completa y satisfactoria, el mismo se adjunta en el presente informe como anexo (*Anexo xiv*).

# **MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO FAMATINA**

## A. DIAGNOSTICO INICIAL

- Equipo participante: participaron los Sres. Ricardo Saurral y Oscar Alberto Álamo, pertenecientes al Área de Liquidación de Sueldos de la Contaduría General, consignaron que solo ellos trabajan allí.
- Equipamiento de trabajo: cuentan con conectividad a internet y escaso equipamiento.
- Ambiente de trabajo: el clima laboral es óptimo, la relación con sus pares y superiores es excelente.
- Nivel de formación del staff: expresaron que el nivel de formación que tienen en general los miembros del equipo es medio, por lo que estarían dispuestos recibir capacitaciones, especialmente en temáticas asociadas a Administración de recursos humanos y Patrimonio.
- Aspectos a mejorar: capacitación y equipamiento informático adecuado, mejor calidad a internet, espacio físico y mayor cantidad de empleados ayudaría a mejorar las condiciones en las que se cumplen sus tareas.

## B. DESARROLLO DEL MODULO (I)

Cuando comenzó el desarrollo del programa, el Departamento Famatina expresó contar con un Manual de Funciones en formato papel, aprobado por Ordenanza Municipal en el año 2003, por el Concejo Deliberante. Así mismo, determinaron que ese documento en aquella época tenía un Organigrama más reducido que la estructura actual, contaba con dos secretarías, cuatro Direcciones y no existía Asesoría Legal; si existían Delegaciones y Sub-delegaciones, aunque igual no existía la figura de los Jefes y/o Encargados. Posteriormente en los años 2007, 2013, 2015 y 2016, expresaron que se fue modificando el Organigrama.

A pesar de que la estructura se aprobaba por ordenanza, nunca se tomó la iniciativa de crear el Manual de Funciones de cada uno de esos nuevos estamentos aprobados por el Ministerio de Hacienda de la Provincia. Ante esta situación y como punto de partida se le sugirió al Sr. Ricardo Saurral, que recopilara cada una de las ordenanzas para poder definir la realidad Jerárquica Funcional que plasmara la realidad de la Institución y cada uno de sus cargos, logrando realizar un trabajo exhaustivo.

No tuvo dificultad con el acceso a la información, pero si hubo demoras en la entrega, ya que ningún documento se encontraba digitalizado. Con la información se comenzó la ardua tarea de redactar todo e incorporar las responsabilidades y funciones de cada área, logrando así la elaboración del producto final.

Los participantes fueron muy activos y comprometidos, destacándose el Sr. Saurral en sus intervenciones, haciendo aportes significativos en las reuniones virtuales y brindando datos que contribuyen al conocimiento de los demás participantes de los distintos Municipios.

Un dato significativo de este Municipio, versa sobre el crecimiento de su planta de personal, planteando que desde la actual gestión de gobierno municipal, cada tres meses aproximadamente, se lleva adelante la incorporación de 15 personas para prestar servicios en esta organización, lo cual apunta a cubrir las vacancias por fallecimiento y/o jubilación del personal. Esta práctica revela que en la actualidad hay solo 47 puestos vacantes de los 297 que existían con anterioridad a esa gestión.

Es importante mencionar como dato concreto que esta capacitación fue de gran importancia para actualizar el Manual de Funciones que refleja la realidad de la Municipalidad de Famatina. Institucionalmente este documento marca un precedente en cada una de las áreas, asignándoles responsabilidades y funciones, marcando el camino de una manera ordenada y eficiente.

El Sr. Saurral clasifica de gran valor el acompañamiento y las enseñanzas recibidas, lo cual dió pie para esta la actualización de esta importante herramienta.

### C. RESULTADO FINAL DEL MODULO (I)

Este Municipio logró satisfactoriamente la presentación del producto final elaborado en forma completa, el mismo se muestra en el presente informe en anexos (*Anexo xv*).

## MUNICIPALIDAD DEPARTAMENTO ANGEL VICENTE PEÑALOZA

### A. DIAGNOSTICO INICIAL

- Equipo participante: estuvo formado por dos personas, la Sra. Angélica Ávila y la Sra. Fernanda Alcázar, quienes pertenecen al área de Hacienda Municipal y Liquidación de Haberes respectivamente. Ambas poseen competencias vinculadas al área de Recursos Humanos. Solo integran dos agentes los mencionados organismos.
- Equipamiento de trabajo: Cuentan con conectividad a internet, no obstante, manifestaron carencias en el equipamiento adecuado.
- Ambiente de trabajo: En cuanto al entorno laboral, se sienten a gusto tanto con sus compañeros de trabajo como con sus superiores.
- Nivel de Formación del staff: expresaron contar con un alto nivel de capacitación para el desarrollo de sus tareas. Están dispuestas a recibir capacitaciones en un futuro sugiriendo temáticas, como aquellas vinculadas a las Finanzas Públicas.
- Aspectos a mejorar: Consideran necesario para mejorar sus condiciones laborales, contar con más equipamiento y Capacitación.

### B. DESARROLLO DEL MODULO (I)

El desarrollo de las clases teóricas, fueron cumplidas con regularidad. Por otro lado, a pesar de que esta Municipalidad se incorpora recién en la tercera clase tutorial, ya contaba con algunos avances realizados en virtud de los contenidos aprendidos y las guías generales para la elaboración del documento requerido. La incorporación tardía se debió exclusivamente al contexto político del momento (avocamiento a campaña electoral, etc.)

Sobre el Manual de Misiones y Funciones, expresaron que el Municipio nunca antes había contado con un Manual de estas características y fue notable el gran nivel de compromiso puesto y el elevado grado de capacitación con el que contaban los participantes; por lo que en dos tutorías ya se habían puesto a la par de los demás en cuanto a avances.

.Por otro lado, no presentaron dificultad para la recolección de la información necesaria, ya que cuentan con una estructura orgánica actualizada que les facilitó la determinación de sus funciones y competencias.

Consideraron así mismo, importante, el impacto de esta capacitación como una herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados, convirtiéndose en útil para colaborar en el proceso de cambios estimados, en el que el personal de la Municipalidad sea más eficiente en el desempeño de sus funciones.

### C. RESULTADO FINAL DEL MODULO (I)

Este Municipio logró de manera satisfactoria, la presentación del producto final, el cual fuera elaborado de manera completa. El mismo se muestra en el presente informe en anexos (Anexo xvi).

## **MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO ROSARIO VERA PEÑALOZA**

### A. DIAGNOSTICO INICIAL

- Equipo participante: estuvo compuesto por 2 miembros, los Sres. Adriel Tello y Leonardo Garay, pertenecientes a la Secretaría de Salud Municipal y Secretaria de Hacienda respectivamente; ambas con competencias vinculadas a los Recursos Humanos. El número de integrantes en ambos organismos es relativo y la distribución no es acorde a la demanda de trabajo.
- Equipamiento de trabajo: ambos participantes manifestaron que carecen de equipamiento para el desempeño de sus tareas, aunque si cuentan con conectividad a internet.
- Ambiente laboral: expresaron sentirse a gusto en su ámbito de trabajo, con una buena relación entre compañeros y excelente con sus superiores.

- Nivel de formación del staff: en cuanto al nivel de capacitación coincidieron en que el que equipo cuenta con un nivel medio, por lo que están dispuestos a recibir capacitaciones resaltando temáticas como Informática, Dinámica grupal, Liderazgo, Metodologías de trabajo, Oratoria y ofimática.
- Aspectos a mejorar: consideran que requieren equipos informáticos como así también asistir a más capacitaciones de su interés.

## B. DESARROLLO DEL MODULO (I)

La Municipalidad de Rosario Vera Peñaloza, con cabecera en Chepes, fue el único municipio que indicó contar con Manual de Funciones actualizado, por lo que resultó positivo para este equipo trabajar sobre una base firme y avanzada; ventaja que no tuvieron los demás participantes.

En el desarrollo de la capacitación agregaron varios acápites que faltaban en el documento existente. Fue de gran importancia esta formación ya que pudieron reflejar en el mismo Misión, Valores, Objetivos, Dependencias, Reseña Histórica y Organigrama Jerárquico Funcional. El resultado final fue satisfactorio, logrando las condiciones de elaboración del Manual de Misiones y Funciones sugerido en el Módulo I del Laboratorio de gestión pública. Al mismo tiempo cabe resaltar que trabajaron de manera mancomunada todas las secretarías y direcciones, en ello fue notable la buena comunicación y trabajo en equipo.

El impacto de la capacitación y asistencia técnica fue calificado de excelente, puesto a que les permitió obtener un documento actualizado que facilita la correcta ejecución de los cargos, y el cumplimiento de los objetivos particulares y misionales por parte de la Institución, al emplear los mejores medios para así contribuir en la consecución de las metas organizacionales. La importancia del Manual de Misiones y Funciones es que expresa, de manera explícita y funcional, información e indicaciones sobre las actividades, tareas, asignaciones y procesos que se realizan dentro de una organización que se ejecuta en el trabajo.

## C. RESULTADO FINAL DEL MODULO (I)

Este Municipio logró efectivamente, la presentación del producto final elaborado en forma completa, el mismo se muestra en el presente informe en anexos (*Anexo xvii*).

# **MUNICIPALIDAD DEPARTAMENTO SAN BLAS DE LOS SAUCES**

## A. DIAGNOSTICO INICIAL

- Equipo participante: este grupo de trabajo estuvo compuesto por la Lic. Georgina Belén Córdoba perteneciente a la Secretaría de Gobierno entrante y la Dra. Silvia Andrea Carrizo, Secretaria de gobierno saliente. Esta Área está

compuesta por cinco personas y tiene vinculación en materia de Recursos Humanos.

- Equipamiento de trabajo: expusieron tener conectividad a internet e infraestructura adecuada para trabajar.
- Ambiente laboral: el clima laboral es óptimo, la relación con sus pares y superiores es buena.
- Nivel de formación del staff: expresaron que el nivel de formación que tienen en general los miembros del equipo es medio, por lo que estarían dispuestos recibir capacitaciones especialmente en temáticas asociadas a la Atención al ciudadano y al manejo de herramientas informáticas.
- Aspectos a mejorar: hicieron referencia que recibir capacitaciones y equipamiento informático adecuado ayudaría a mejorar las condiciones en las que se realizan las tareas.

## B. DESARROLLO DEL MODULO (I)

Del desarrollo de las actividades pudo concluirse en que el Departamento de San Blas de los Sauces no disponía de un Manual de Misiones y Funciones, al igual que la gran mayoría de los otros departamentos participantes del módulo.

Su Estructura Orgánica está actualizada a la realidad que refleja la institución, el acceso a la información fue rápido y el compromiso de este equipo se manifestó desde un primer momento, porque consideraron una oportunidad de gran valor para contar por primera vez con esta herramienta la cual define la política y los objetivos (las misiones), las tareas y los trabajos (las funciones) que la Organización debe llevar a cabo, así como las unidades internas que existen para cumplir eficientemente con la misión para la que ha sido creada la Municipalidad.

Consideraron esta capacitación como una gran oportunidad para adquirir nuevos conocimientos o potenciar los que ya tienen, experimentaron un incremento de la autoestima al haber sentido que fueron tomados en cuenta, entendiendo por autoestima al aprecio o consideración que uno tiene de sí mismo, aumentando la confianza y motivándolos a tomar nuevos retos.

Manifestaron así mismo, que si bien la localidad es un lugar de alta concurrencia turística, es decir no es un lugar aislado o de poca población como otros departamentos, las capacitaciones no son habituales y por ello esta oportunidad les generó un gran entusiasmo y posibilidad de mejoras en un futuro.

## C. RESULTADO FINAL DEL MODULO (I)

Este Municipio logro la presentación con gran éxito, del producto final elaborado en forma completa, el mismo se muestra en anexos (*Anexo xviii*).

## MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO CHAMICAL

### A. DIAGNOSTICO INICIAL

- Equipo participante: estuvo conformado por las Contadoras Laura Ávila y Rosa Rodríguez, ambas pertenecientes a la Secretaría de Hacienda, la cual está vinculada al sector de Recursos Humanos. Esta área cuenta con la cantidad de 10 personas desempeñando sus funciones
- Equipamiento de trabajo: tienen conectividad a internet y equipamiento adecuado para trabajar.
- Ambiente de trabajo: el clima laboral es óptimo, la relación con sus pares y superiores es excelente.
- Nivel de formación del staff: manifestaron que el nivel de capacitación que tienen en general los miembros del equipo es bajo, por lo que estarían dispuestos recibir formación especialmente en temáticas asociadas a Finanzas Públicas y Procedimientos administrativos.
- Aspectos a mejorar: ambas refieren que recibir capacitaciones y equipamiento adecuado ayudaría a mejorar las condiciones en las que realizan sus tareas.

### B. DESARROLLO DEL MODULO (I)

En primer lugar, cabe destacar que en este municipio continúa la misma gestión ejecutiva, lo cual adelantaría la posibilidad de permanencia y continuidad en los equipos de trabajo previstos.

Lo manifestado por los participantes en cuanto al clima laboral, es que el mismo fuera cálido y que son reconocidos por su labor. Y en cuanto a la distribución de los agentes, se entiende es equitativa a la funcionalidad de la Institución.

Lo llamativo de la información en cuanto al cumplimiento de la jornada laboral, fue que destacaron que con esta intendencia la concurrencia es total; considerando además que antes era muy escaso el cumplimiento de funciones y la falta de supervisión era evidente.

En la actualidad consideran que la aplicabilidad de este documento es posible y esto les generó gran entusiasmo, para lograr la entrega un producto final terminado.

La planta de personal actual es de 108 cargos políticos y 547 empleados los cuales se distribuyen entre agentes de plantas y vinculados bajo las diferentes formas de contratación estatal.

El impacto de la capacitación se consideró excelente, dado que Chamental no había tenido antes un instrumento de estas características. Valoran este material como una herramienta de utilidad para la ejecución correcta de las actividades



encomendadas al personal capaz de proporcionar uniformidad en su desarrollo. A su vez de considerar que, permite la optimización de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

### C. RESULTADO FINAL DEL MODULO (I)

Este Municipio logró satisfactoriamente, la presentación del producto final elaborado en forma completa, el mismo se muestra en anexos (Anexo xix).

## **MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO SANAGASTA**

### A. DIAGNOSTICO INICIAL

- Equipo participante: en esta instancia participaron el Dr. Martín Ramírez, Asesor Letrado y Sr. Alejandro de la Fuente, personal administrativo de la Secretaría de Hacienda. En estas Áreas trabajan 6 (seis) personas y tienen vinculación a Recursos Humanos.
- Equipamiento de trabajo: reconocieron que poseen conectividad a internet y equipamiento adecuado para trabajar.
- Ambiente laboral: el clima que consideró óptimo, y en cuanto a la relación con sus pares y superiores se estableció es buena.
- Nivel de formación del Staff: expresaron que el nivel de formación que tienen en general los miembros del equipo es medio por lo que estarían dispuestos recibir capacitaciones especialmente en temáticas asociadas a la Atención al ciudadano, manejo de herramientas Informáticas y Procedimiento administrativo.
- Aspectos a mejorar: hicieron referencia que recibir capacitaciones y equipamiento informático adecuado ayudaría a mejorar las condiciones en las que realizan sus tareas.

### B. DESARROLLO DEL MODULO (I)

En el desarrollo de esta instancia se visualizó que La Municipalidad de Sanagasta, contaba con Organigrama Jerárquico Funcional actualizado, el cual refleja la realidad Institucional. Aunque así mismo, este Municipio no contaba con la existencia de un documento de Manual de Funciones y Misiones.

La participación del equipo fue activa, la ejecución del material fue rápido y sin inconvenientes, con un alto grado de compromiso. A su vez, el acceso a la información necesaria para lograr el producto final se obtuvo sin dificultades.

Este programa de formación fue recibido de manera favorable. Por último, consideraron que, la elaboración de esta herramienta, genera grandes posibilidades de mejoramiento, eficacia, eficiencia y competitividad de su organización, permitiendo aportar nuevos conocimientos a los empleados para que estos puedan

desenvolverse de una manera adecuada en la administración municipal y hacer de Villa Sanagasta un municipio activo y de excelencia.

### RESULTADO FINAL DEL MODULO (I)

Este Municipio logró satisfactoriamente, la presentación del producto final elaborado de manera completa, el mismo se muestra en los anexos (*Anexo xx*).

## **MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO CASTRO BARROS**

### A. DIAGNOSTICO INICIAL

- Equipo participante: estuvo compuesto por 4 miembros: Dr. Javier Martinelli, Dr. José Luis Nieto, Dr. Gastón Mercado y Yohana de la Vega. Todos ellos pertenecen a la Dirección de Legal y Técnica, manifestando tener competencias vinculadas al área de Recursos Humanos. Solo integran 4 personas el área.
- Equipamiento de Trabajo: cuentan con equipamiento adecuado para el desarrollo de sus labores, al igual que con conectividad a internet.
- Ambiente de trabajo: expresaron que en general se sienten a gusto trabajando en esta entidad, con una excelente relación con sus compañeros y buena relación con sus superiores.
- Nivel de formación del staff: de manera unánime contestaron contar un alto nivel de formación, están de acuerdo en recibir ofertas de capacitación haciendo énfasis en algunas temáticas como las siguientes: i. Estructura y Formalidades de actos administrativos y actos de la administración (decretos, ordenanzas, resoluciones internas), ii Análisis de las diferentes formas de contrataciones del Estado (compra directa, licitaciones públicas, privadas, concurso de precio), cómo y cuándo proceden cada modalidad, iii. Liquidación de sueldos.
- Aspectos a mejorar: Consideran necesario para mejorar sus condiciones de trabajo, poder contar con un archivo para descomprimir la cantidad de carpetas y papeles de la oficina de Legal y técnica y/o avanzar en la sistematización de la misma. Esto facilitaría trabajar con más comodidad y un equipamiento más moderno.

### B. DESARROLLO DEL MODULO (I)

En el desarrollo de esta etapa, este Municipio logró entregar un producto final, avanzado en un 90 %. En este sentido este grupo logró cumplir una la tarea encomendada en cuanto a la elaboración del documento, expresando que su dedicación se fundamentó en la motivación de contar con esta útil herramienta.

Los participantes manifestaron que en la actualidad existe interposición de funciones y no están definidas las competencias claramente ni demarcadas las responsabilidades. Las funciones se cumplen por prácticas sostenidas en el tiempo y se observó en la elaboración del Manual que varios puestos de trabajos cumplen funciones similares en las distintas unidades operativas; claramente por la falta de delimitación de funciones y competencias.

Se destaca que para este equipo no fue fácil el acceso a la información, debido a que no tuvieron a su alcance las ordenanzas que determinaron el aumento de la estructura municipal; por lo que la información fue requerida a cada secretaria y dirección y eso dificultó el avance del documento.

El impacto de la capacitación se consideró excelente, ya que el Departamento Castro Barros no tenía un instrumento de estas características. Consideraron de gran valor este material, como colaborador en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y para proporcionar uniformidad en su desarrollo.

### C. RESULTADO FINAL DEL MODULO (I)

Este Municipio logró cumplir con la presentación del producto requerido, aunque elaborado en un noventa por ciento (90%), el mismo se muestra en el presente informe como anexo (Anexo xxi).

## **MUNICIPALIDAD DEPARTAMENTO GENERAL ORTIZ DE OCAMPO**

### A. DIAGNOSTICO INICIAL

- Equipo participante: está formado por las 2 únicas personas que integran el área: el Sr. Humberto Martín Vega, Director de Recursos Humanos y el Sr. Rolando Montivero, administrativo del mismo espacio.
- Equipamiento de trabajo: Cuentan con conectividad a internet, no obstante, manifestaron carencias en el equipamiento adecuado.
- Ambiente de trabajo: En cuanto al entorno laboral se sienten a gusto tanto con sus compañeros de trabajo como con sus superiores.
- Nivel de Formación del staff: Todos expresaron contar con un medio nivel de capacitación para el desarrollo de sus tareas, por lo que están dispuestos a recibir capacitaciones en un futuro sugiriendo temáticas como Finanzas Públicas y Procedimientos administrativos.
- Aspectos a mejorar: mejorar el equipamiento de trabajo y obtener mayor capacitación, es lo que consideraron como necesario para mejorar sus condiciones laborales.

### B. DESARROLLO DEL MODULO (I)

Este Municipio entrego producto final avanzado. Se sumó a la capacitación con atraso, mostrando un gran esfuerzo en acoplarse al grupo de estudio y destacarse por los logros alcanzados en corto plazo. El compromiso de los participantes permitió llegar a estas instancias con un documento casi terminado, sin embargo, los tiempos no aportaban a que se llegara a concluir, por lo que la metodología a utilizar se basó en describir la mayor cantidad de Secretarías posibles con sus respectivas Direcciones.

El documento cuenta con una estructura completa en su gran mayoría según el objetivo planteado entre capacitadora y equipo.

Existe el compromiso por parte de los participantes de continuar el proceso hasta su finalización ya que el grupo logro adquirir la habilidad, lo que les permitirá seguir sin inconveniente alguno la redacción de las áreas que faltan ya que ven en esta herramienta una gran oportunidad para la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporcionar uniformidad en su desarrollo.

### C.RESULTADO FINAL DEL MODULO (I)

Este Municipio logró la presentación del producto requerido, aunque elaborado en un setenta por ciento (70%), el mismo se muestra en el presente informe en anexos (Anexo xxii).

## **MUNICIPALIDAD DEPARTAMENTO GENERAL LAMADRID**

### A. DIAGNOSTICO INICIAL

- Equipo participante: estuvo compuesto por 3 miembros (Sr. Víctor Hugo Páez, Sr. Michel Aciaras Porrás y Sra. Sara Irma Soledo), todos ellos pertenecientes al área de Personal, con competencias vinculadas a los Recursos Humanos.
- Equipamiento adecuado: manifestaron contar con el equipamiento adecuado para el desempeño de sus tareas, asimismo cuentan con conexión a internet.
- Ambiente de Trabajo: la totalidad se siente a gusto trabajando en este lugar, con una excelente relación entre compañeros y con sus superiores.
- Nivel de formación del staff: todos declararon contar con un alto nivel de capacitación, coinciden en estar dispuestos a recibir capacitaciones en temáticas como: Administración y Recursos Humanos
- Aspectos a mejorar: Consideran necesario para mejorar sus tareas diarias, contar con nuevas tecnologías y capacitaciones para dicha área, entre otras.

### B. DESARROLLO DEL MODULO I

Durante el desarrollo del módulo, la municipalidad de General Lamadrid logró construir un producto de nivel avanzado. Presentando dos semanas antes de finalizar las clases del módulo I, su Manual de Misiones y Funciones, con avances significativos, procediendo la capacitadora a hacer sus respectivas correcciones.

Participaron en el desarrollo de los contenidos teórico- prácticas con regularidad, siendo activos en las clases y sobre las consignas de trabajo. No obstante, este equipo no participó activamente en las tutorías (virtuales) por estar afectado, por sus superiores, al abordaje territorial de la campaña electoral, manifestando falta de tiempo para poder conectarse a las mismas.

El Departamento General Lamadrid carecía anteriormente de un instrumento de estas características. Hoy es un municipio que cuenta con Estructura Orgánica actualizada.

El grupo, que se capacitó con gran compromiso, calificó el impacto de la capacitación como excelente. Valoran positivamente este material como colaborador en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal. Además de proporcionar uniformidad en su desarrollo, en miras de mejorar la gestión municipal según las demandas y necesidades de la comuna.

### C.RESULTADO FINAL DEL MODULO (I)

Este Municipio logró la presentación del producto final, elaborado en un setenta por ciento (70%), el mismo se muestra en anexos (*Anexo xxiii*).

## **MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO CHILECITO**

### A. DIAGNOSTICO INICIAL

- Equipo participante: estuvo compuesto por 3 miembros: Eliana Pilar Brizuela (Licenciada en RR HH), el Sr. Diego David Pereyra y la Sra. Laura Silvana Casiva. Dos de ellos pertenecen a la Secretaría de Gobierno y uno de los participantes desempeña su labor en la Dirección de Mesa de Entradas y Salidas; expresando que estas áreas tienen competencias vinculadas a Recursos Humanos. Tanto la Secretaría y la Dirección mencionadas, tienen un total de 5 empleados que trabajan diariamente.

- Equipamiento de trabajo: manifiestan poseer el equipamiento adecuado y conectividad de internet.

- Ambiente de trabajo: el equipo en su totalidad coincide en que se sienten a gusto trabajando en este Municipio, con una excelente relación entre compañeros y una buena relación con sus superiores.

- Nivel de formación del staff: la mayoría expreso contar con un alto nivel de capacitación en sus funciones, están dispuestos a recibir capacitaciones

planteando temáticas como recursos humanos, administración pública, Cultura y Procedimientos administrativos.

- Aspectos a mejorar: consideran necesario para un mejor rendimiento laboral mejoras en capacitaciones, equipamiento, elementos de trabajo en general.

### B. DESARROLLO DEL MODULO (I)

La Municipalidad de Chilecito es de los municipios del interior de la provincia de mayor estructura. Si bien el equipo estuvo conformado por tres personas, sólo la Licenciada en recursos humanos, Pilar Brizuela, se avocó a la ardua tarea de elaboración del producto contando con la colaboración de los otros participantes, según sus tiempos libres. Así mismo cabe destacar que poseen un organigrama actualizado.

Por otro lado, tuvieron dificultad en la recolección de datos ya que esta Institución estuvo avocada profundamente en los contextos electorales que se vivenciaron, dificultándoles acordar acciones de trabajo en equipo por su gran dimensión. Si bien hizo el pedido concreto a todas las secretarías, solo algunas aportaron los requerimientos y de otras no obtuvieron respuesta.

Si bien hay continuidad de gestión (el mismo Intendente continua en sus funciones), estiman que podrían darse reordenamientos y cambios en la estructura organizativa y del personal.

El grupo consideró no tener conocimiento que la Municipalidad de Chilecito tenga un instrumento de esta envergadura de Manual de Misiones y Funciones, implementándose. Solo la secretaria de servicios públicos tiene su manual de competencias, pero sin la estructura que se abordó en el marco del Laboratorio de gestión pública.

El impacto generado de esta capacitación en particular les pareció una gran oportunidad para contar con un Manual general de la Institución, que sería un documento de gran utilidad y realizado por primera vez en la gestión Municipal.

### C.RESULTADO FINAL DEL MODULO (I)

Este Municipio, entendiendo las dificultades en el proceso, logró la presentación del producto elaborado sólo en un diez por ciento (10%), así mismo quedó previsto el compromiso para seguir trabajándolo; el mismo se muestra en el presente informe en su Anexo (xxiv).

## **MUNICIPALIDAD DEPARTAMENTO CORONEL FELIPE VARELA**

### A. DIAGNOSTICO INICIAL

- Equipo participante: estuvo conformado por el Sr. Mario Nicolás Pucheta, (perteneciente a Capacitación de Proyectos y Cultura) y el Sr. Víctor

Manuel Reynoso (perteneciente al área de Relaciones Institucionales), ambos vinculados al sector de Recursos Humanos. Estas oficinas cuentan con la cantidad de 4 personas cada una, para el desempeño sus funciones

- Equipamiento de trabajo: tienen conectividad a internet y equipamiento adecuado para trabajar.
- Ambiente laboral: el mismo se consignó como óptimo, la relación con sus pares y superiores es excelente.
- Nivel de formación del staff: expresaron que el nivel de formación que tienen en general los miembros del equipo es bajo por lo que estarían dispuestos recibir capacitaciones especialmente en temáticas asociadas a administración de recursos humanos, minería y agro.
- Aspectos a mejorar: hicieron referencia que recibir capacitaciones y equipamiento informático adecuado ayudaría a mejorar las condiciones en las que realizan sus tareas.

## B. DESARROLLO DEL MODULO (I)

Lo primero en destacar por parte de este equipo sobre la imposibilidad de alcanzar el objetivo planteado fue el tiempo que debieron dedicarle al proceso electoral vivido en nuestro país en general y en la provincia de La Rioja en particular. Si bien hay continuidad de la gestión, hubo prioridad a las cuestiones políticas.

Respecto a las clases teórico-prácticas, los participantes asistieron con total normalidad. Con respecto al desarrollo de las clases tutoriales, no se logró su asistencia activa por falta de tiempo de los participantes.

Por otro lado, el trabajo en equipo se dificultó en cuanto a la recaudación de información, pero se atribuye a la situación política.

Sería la primera vez que cuenten con un documento como el Manual de Misiones y Funciones. Por lo que agradecieron la capacitación y el contenido de la misma.

Este programa de formación fue recibido de manera positiva. Coinciden que la confección de esta herramienta genera grandes posibilidades de mejoramiento, eficacia, eficiencia y competitividad de su organización, permitiendo aportar nuevos conocimientos a los empleados para que puedan desenvolverse de una manera adecuada en la administración municipal.

## C.RESULTADO FINAL DEL MODULO (I)

Este Municipio logro la presentación del producto requerido, desarrollado solo en un diez por ciento (10%), el mismo se muestra en el presente informe en anexos (*Anexo xxv*).

## MUNICIPALIDAD DEL DEPARTAMENTO ARAUCO

### A. DIAGNOSTICO INICIAL

- Equipo participante: de este Municipio solo participo la Srta. Jesica Cativa, perteneciente al área de Coordinación General, la cual está vinculada al sector de Recursos Humanos. Esta coordinación cuenta con un total de 5 personas desempeñando sus funciones.
- Equipamiento de trabajo: Poseen conectividad a internet y elementos adecuados para trabajar.
- Ambiente de trabajo: el clima laboral es óptimo, tanto en relación a sus pares como con sus superiores.
- Nivel de formación del staff: Se manifestó que el nivel de capacitación que tienen en general los miembros del equipo es medio, por lo que estarían dispuestos recibir formación especialmente en Informática.
- Aspectos a mejorar: se hizo referencia que recibir capacitaciones y equipamiento adecuado ayudaría a mejorar las condiciones en las que realizan sus tareas.

### B. DESARROLLO DEL MODULO (I)

De este Departamento, cabe resaltar que solo contó con un inscripto en el programa de formación. Lo que indicó en principio dificultades para avanzar en el plan de tareas previstas.

Así mismo, la participante cumplió completamente con el desarrollo de las clases teóricas, aunque en la etapa de tutorías de pares no logró comenzar con la redacción del instrumento.

Es importante destacar de este municipio en particular, que el personal sobre todo aquel que pudiera tener competencia en el área de gestión de RRHH, estuvo abocado de manera completa al proceso electoral; haciendo alusión que sostuvieron guardias mínimas de atención al ciudadano llevando adelante el abordaje territorial de todo el departamento.

Debido a las diversas dificultades para obtención de información necesaria y a la escasa disponibilidad de agentes para tomar el curso formativo; no se logró avances en la construcción del Manual, aunque si en obtención de herramientas teóricas para su futura elaboración.

### C. RESULTADO FINAL DEL MODULO I

Sin presentación de producto final. En este caso, sólo se avanzó en la fase de capacitación sin la concreción de un producto.



Respecto al desarrollo del primer Módulo (I) del Laboratorio de Gestión Pública, destinado a agentes públicos pertenecientes a los Municipios de Interior Provincial participantes, pueden hacerse las siguientes apreciaciones:

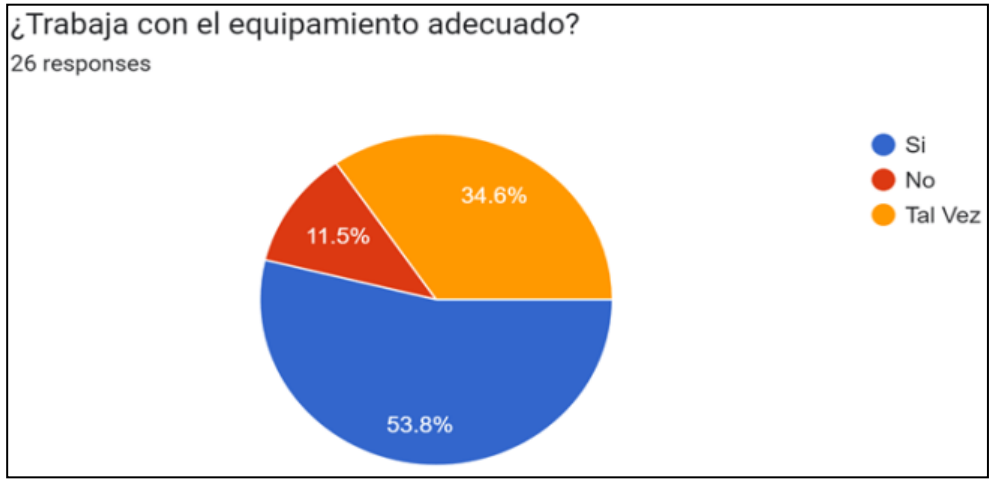
- Se constató, un aumento significativo de participantes en la Capacitación de manera progresiva. Si bien se partió de un número de 24 inscriptos, en la primera clase presencial, se fueron formando a partir de cada uno de ellos grupos dentro de cada Municipio como asistentes y colaboradores, elevando el porcentaje de los empleados participantes a 29; lo que resultó en una mejora tangible en las habilidades y competencias laborales.
- El impacto de la capacitación en los participantes/usuarios capacitados, fue muy positiva logrando detectar gran entusiasmo, gratitud y participación activa en las determinadas tareas asignadas por el equipo de trabajo.
- Así mismo respecto a la modalidad semi-presencial, la abordan con total conocimiento y sin obstáculo alguno. En relación al manejo de la digitalización, se visualizó una adquisición previa, que posibilitó la evaluación de la utilidad de la misma como una herramienta que les permite aprender ahorrando el tiempo y el costo de traslado a la Capital, entre otros:
- Por último, fue posible constatar sobre la opinión de los participantes/usuarios capacitados, una postura unánime sobre la utilidad y necesidad de llevar adelante este Programa, tomando conciencia que la importancia de la elaboración del MFP, sumado a la importancia de contar con una estructura orgánica funcional del Municipio, como columna vertebral de donde se deben desprenderse las competencias y sobre todo las responsabilidades en el ejercicio de la función pública.

A continuación, se adjuntan registros gráficos sobre el desarrollo de esta instancia y sobre algunos resultados recabados. A partir de ello se podrá visualizar gráficamente las respuestas obtenidas a partir de la aplicación de los instrumentos de diagnóstico y recolección de información diseñados; en este caso dirigido a participantes representantes a los Municipios del Interior.

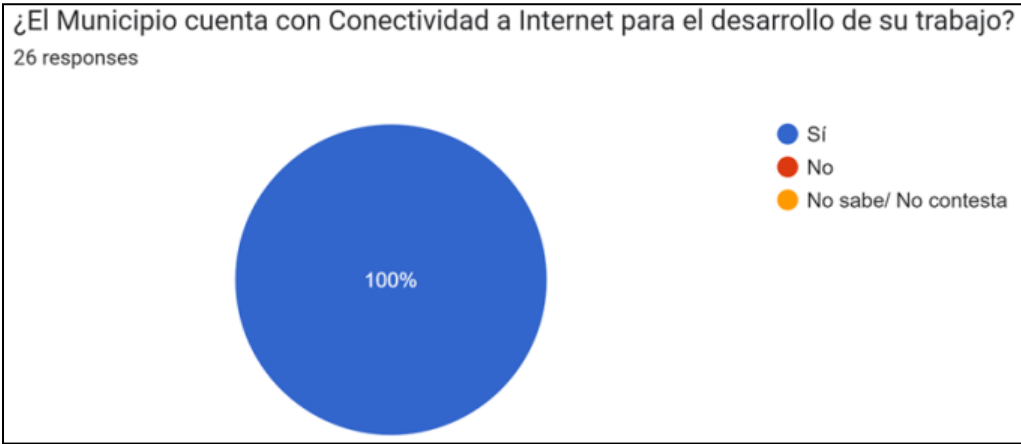
Cabe aclarar que estos gráficos (*figuras 51 a 56*), responden a la necesidad de conocer los entornos de trabajo de los participantes, partiendo de identificar las necesidades puntuales de cada caso, sobre cuales brindar luego la asistencia, etc.



**Figura 51:** Gráfico de evaluación. Módulo (I) Capacitación a Municipios del Interior  
**Fuente:** elaboración propia

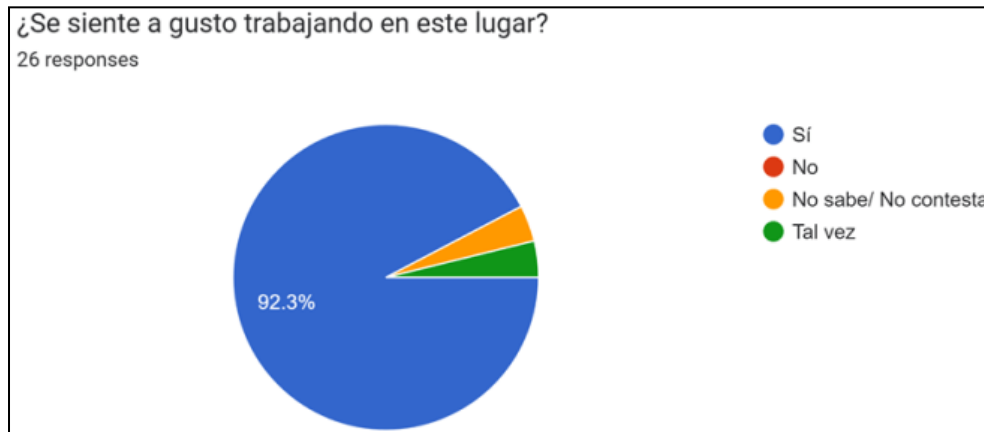


**Figura 52:** Gráfico de evaluación. Módulo (I) Capacitación a Municipios del Interior  
**Fuente:** elaboración propia



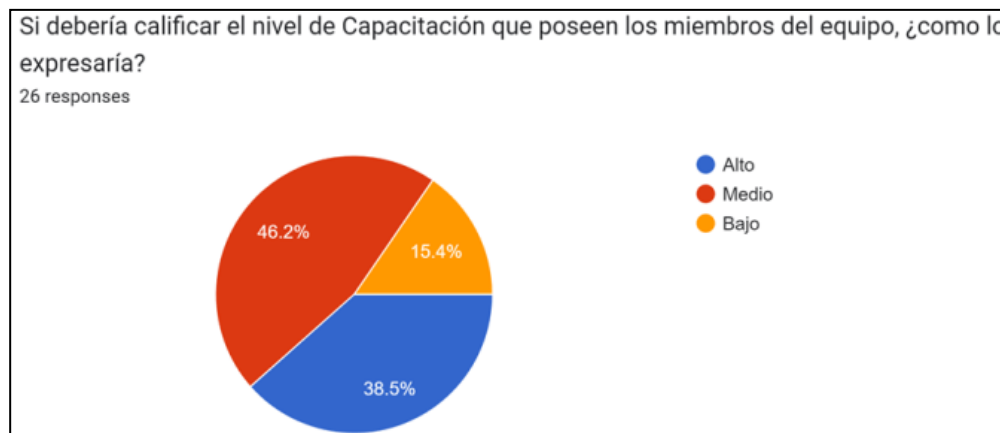
**Figura 53:** Gráfico de evaluación. Módulo (I) Capacitación a Municipios del Interior

**Fuente:** elaboración propia



**Figura 54:** Gráfico de evaluación. Módulo (I) Capacitación a Municipios del Interior

**Fuente:** elaboración propia



**Figura 55:** Gráfico de evaluación. Módulo (I) Capacitación a Municipios del Interior

**Fuente:** elaboración propia



**Figura 56:** Gráfico de evaluación. Módulo (I) Capacitación a Municipios del Interior

**Fuente:** Elaboración propia

Como **Conclusión** de esta etapa y de acuerdo a los datos expuestos, le corresponde el siguiente análisis:

- Las Municipalidades del interior provincial de La Rioja no se encontraban organizadas por un Manual de Misiones y Funciones. Los equipos técnicos encargados de la gestión pública y del capital humano no contaban a su vez con la capacitación necesaria para realizar los aportes en esta materia, de los procedimientos y crear un documento de esta envergadura. Sus responsabilidades y competencias se ajustaban a usos y costumbres sostenidas en el tiempo.
- En otro orden de análisis los espacios físicos destinados en sus áreas específicas, así como el hardware de estos, resultaban en algunos casos insuficientes y obsoletos. Aunque en general tienen buen nivel de conectividad y climas laborales óptimos con relación a sus pares y con respecto a sus superiores es satisfactoria.
- El presente diseño constituyó una propuesta que captó positivamente su interés por seguir capacitándose y generó una demanda espontanea de más programas de formación, dirigidas a las temáticas relacionadas con la Atención Al Ciudadano, Procedimientos Administrativos, Ceremonial Y Protocolo, Administración Del Recursos Humanos, Ofimática, Oratoria, Patrimonio, Minería, Agro, Finanzas Públicas, Trabajo en Equipo, Comunicación Asertiva, Liderazgo.

En cuanto a la experiencia de satisfacción que manifestó el colectivo de participantes respecto al primer módulo del Laboratorio de Gestión Pública es el siguiente:

- Se logró detectar gran entusiasmo y gratitud en los participantes del ciclo formativo.
- Por otro lado, aunque resultó ser un desafío desarrollar los encuentros de capacitación bajo la modalidad semi-presencial con preeminencia de clases virtuales, no supuso ser un impedimento, dado que demostraron manejar los recursos tecnológicos para superar los obstáculos que pudieran aparecer.
- Al respecto, el manejo de la digitalización que se adquirió en épocas de pandemia, hoy lo evalúan como una herramienta que les permite aprender ahorrando el tiempo y el costo que ocasiona trasladarse, sobre todo por la falta de vehículos disponibles para los agentes escalafonados (mayormente desde el interior provincial), debiendo en muchos casos afrontar el costo de manera personal, lo que les impide capacitarse de forma presencial. En ese sentido, se aclara que en los casos que fue requerido, se concretaron acciones de asistencia técnica presencial o virtual, para salvar dudas referidas a los contenidos teóricos dictados y, al diseño del Manual de Misiones y Funciones.
- Fue unánime la opinión de los trabajadores que se formaron en los contenidos del Módulo I, en evaluarlo como útil y necesario, tomando conciencia que la elaboración del Manual de Misiones y Funciones, sumado a la estructura orgánica funcional de los Municipio, son la columna vertebral de donde se desprenden las competencias y sobre todo la responsabilidad en el ejercicio de la función pública, la cual debe ejercerse bajo lineamientos de estándares internacionales para que la administración Municipal alcance los objetivos esperados.

De acuerdo a lo expuesto, con el propósito de seguir incrementado el proceso de incorporación de conocimientos del personal que cumple funciones en ámbitos relacionados a la administración y/o gestión de los recursos humanos, se decidió articular de inmediato el inicio de una nueva instancia de capacitación. Esta estuvo concentrada en el Módulo II del Laboratorio de Gestión Pública, donde los contenidos giraran en torno a la "Elaboración de Instrumentos Jurídicos, Procedimientos Administrativos (Ley N° 4.044)", destinada exclusivamente a los Entes municipales del Interior provincial, como complemento del Módulo I ya finalizado.

A modo de sintetizar los logros obtenidos en la presenta etapa, se presenta el siguiente gráfico (*figura 57*):



**Figura 57:** Gráfico Resultados del Módulo (I). Presentación de Producto Final por Municipios

**Fuente:** elaboración propia

*Informe Técnico Final Módulo I (Grupo Administración Pública Provincial Central)*

A continuación se abordará sobre los resultados obtenidos conforme a lo que se reflejó la información recolectada en esta la instancia y sobre los logros obtenidos en razón a la elaboración de productos y avances acordados entre el equipo formador y los diferentes equipos de trabajo, en este caso haciendo exposición de lo realizado por cada una de los Áreas de la Administración Pública Central, que participaron en este Módulo formativo.

Es importe destacar que en esta Capacitación particularmente no se pactó como condición de satisfacción, la presentación del Manual de Misiones y Funciones, si no que el objeto fue el de acompañar a todos los equipos participantes para que adquieran conocimientos y así poder llevar adelante la creación del Instrumento.

**SECRETARÍA DE TURISMO**

*A. DIAGNOSTICO INICIAL*

- *Equipo participante:* estuvo compuesto por 2 personas, la Sra. Claudia Soriana y la Sra. Sara Chávez, quienes prestan sus servicios en el área de

Recursos Humanos. Esta secretaria cuenta con un total de 100 agentes que desempeñan funciones.

- Equipamiento de trabajo: Expresaron contar con equipamiento adecuado para llevar adelante sus funciones, al igual que con conectividad a internet.
- Ambiente laboral: la mayoría declaró sentirse a gusto en su lugar de trabajo con una buena relación con sus compañeros y excelente con los superiores.
- Nivel de formación del staff: la totalidad del equipo coincidió en que cuenta con un nivel alto de capacitación: así mismo están dispuestos a recibir otras capacitaciones, planteando temáticas como Liderazgo, Oratoria, Comunicación e Innovación y Trabajo en equipo
- Aspectos a mejorar: destacan que para maximizar su rendimiento requieren personas destinadas a recursos humanos, ya que es el área donde receptan necesidades y desafíos a diario.

### B. DESARROLLO MODULO (I)

Sobre el desarrollo de esta instancia, pudo determinarse que este equipo cumplió con la totalidad de las clases desarrolladas y de tutorías.

Así mismo, no tuvieron dificultad para obtener la información necesaria para la elaboración del Manual. Con el decreto de creación actualizado desde 2019, como punto de partida y el alto grado de compromiso que demostraron los participantes; lograron resultados satisfactorios en cuanto a la presentación del trabajo final.

Se advierte que lograron comprender la importancia de herramientas como el Manual de Funciones y Misiones, para delimitar y organizar las tareas que cada agente debe realizar en función al lugar que ocupa y clasifican el impacto de la misma altamente positivo.

### C.PRODUCTO FINAL MODULO (I)

Esta Secretaría logró satisfactoriamente la presentación del producto final requerido, Manual de Misiones y Funciones, elaborado el mismo en forma completa (*Anexo xxvi*).

## **SECRETARÍA DE CULTURAS**

### A. DIAGNOSTICO INICIAL

- Equipo participante: estuvo compuesto por una sola persona, la Sra. Rosa Magdalena Pereyra, encargada del área de Recursos Humanos. Esta

oficina cuenta con un total de 100 agentes aproximadamente desempeñando funciones.

- Equipamiento de trabajo: Se expresó que cuentan con el equipamiento adecuado para llevar adelante sus funciones, al mismo tiempo que con conectividad a internet.
- Ambiente laboral: lo caracterizaron como agradable, asintiendo en que se sienten a gusto en su lugar de trabajo, dada una buena relación con sus compañeros y excelente con los superiores.
- Nivel de formación del staff: Se coincidió en que la totalidad del equipo de trabajo cuenta con un nivel medio de capacitación, por lo que estarían dispuestos a recibir capacitaciones, planteando temáticas como Gestión Organizacional, Oratoria y Trabajo en equipo
- Aspectos a mejorar: destacan que para maximizar su rendimiento requieren capacitaciones constantes.

### B. DESARROLLO MODULO (I)

Este equipo cumplió con la totalidad de las clases desarrolladas teóricas – practicas, al igual que con las de tutorías.

No tuvieron dificultad para obtener la información necesaria para la elaboración del Manual. Sustentados en el decreto de creación actualizado desde 2019, como punto de partida y debido el alto grado de compromiso que demostraron los participantes, lograron resultados satisfactorios en cuanto a la presentación del trabajo final.

Los asistentes a esta capacitación lograron comprender la importancia de esta herramienta para delimitar y organizar las tareas que cada agente debe realizar en función al lugar que ocupa y califican el impacto de la misma altamente positivo.

### C. PRODUCTO FINAL MODULO (I)

Esta Secretaria logró la presentación del producto final requerido, elaborado en forma total y satisfactoriamente (Anexo xxvii).

## **SECRETARÍA DE COMUNICACIÓN Y PLANIFICACIÓN PÚBLICA**

### A. DIAGNOSTICO INICIAL

- Equipo participante: estuvo compuesto por, las Sras. María Eliana Brizuela, Daniela Moreno Olima y Cinthia Natalia López, quienes prestan sus



servicios en el área de Personal, donde se desempeñan junto a 4 personas.

- Equipamiento de trabajo: expresaron que disponen del equipamiento adecuado para llevar adelante sus funciones y con tienen conectividad a internet.
- Ambiente laboral: la mayoría declaró sentirse a gusto en su lugar de trabajo, destacando una buena relación con sus compañeros y excelente con los superiores.
- Nivel de formación del staff: la totalidad del equipo coincidió en que cuenta con un nivel medio de capacitación, por lo que están dispuestos a recibir capacitaciones, citando temáticas como Procedimientos administrativos, oratoria y comunicación.
- Aspectos a mejorar: destacan que para maximizar su rendimiento requieren ser capacitados aquellos agentes afectados al sector de Recursos Humanos, debido a que es un lugar donde se receptan necesidades y desafíos a diario en ese sentido.

#### B. DESARROLLO MODULIO (I)

Este equipo cumplió con la totalidad de las clases desarrolladas y de tutorías asignadas.

No tuvieron dificultad para obtener la información necesaria para la elaboración del Manual. Tomaron como punto de partida el decreto de creación actualizado en 2019, destacándose un alto grado de compromiso de los participantes, por lo que se lograron resultados satisfactorios en cuanto a la presentación del trabajo final.

Los usuarios de esta capacitación lograron comprender la importancia de las herramientas trabajadas, útiles para delimitar y organizar las tareas de cada agente en función al lugar que ocupa. Así mismo valoraron el impacto de la misma como altamente positivo.

#### C. PRODUCTO FINAL MODULO (I)

Esta Secretaria logró efectivamente, la presentación del producto final requerido, elaborado el mismo en forma completa (*Anexo xxviii*).

### **TRIBUNAL DE CUENTAS DE LA PROVINCIA**

#### A. DIAGNOSTICO INICIAL

- Equipo participante: estuvo compuesto por 8 personas: Dr. Marcos Ana (Director de Personal), Cra. Natalia Ascoeta, Cr. Luis Duran, Dra. Yamila

Fuentes Francis, Lic. Cecilia Castore, Dr. Luis Villafañe y Dra. Amalia Saul. Los nombrados pertenecen a equipos de Asesores legales y contables, todas áreas relacionadas a Recursos humanos.

- Equipamiento de trabajo: los participantes expresaron que se encuentran conformes con el equipamiento para llevar adelante sus funciones, al mismo tiempo que expusieron contar con conectividad a internet.
- Ambiente laboral: sobre este lo describieron como agradable y sentirse a gusto en su lugar de trabajo, con una buena relación entre sus compañeros y excelente con los superiores.
- Nivel de formación del staff: la totalidad del equipo coincidió en que cuenta con un nivel alto de capacitación, manifestando estar preparados para recibir nuevas capacitaciones, señalando temáticas como Gestión Organizacional, Oratoria y Trabajo en equipo.
- Aspectos a mejorar: destacan que para maximizar su rendimiento resulta positivo continuar capacitándose.

#### B. DESARROLLO MODULO (I)

Este equipo cumplió con la totalidad de las clases teórico-prácticas desarrolladas y de tutorías asignadas.

No tuvieron dificultad para obtener la información necesaria para la elaboración del Manual, gracias a poseer desde el año 2019 con un sistema de biblioteca virtual, apostando a la digitalización al igual que evitar usos de insumos innecesarios, reduciendo así el gasto del mismo y obteniendo mejores resultados.

Quienes se capacitaron alcanzaron a comprender la importancia de las herramientas abordadas, sobre todo el Manual de Misiones y Funciones previsto a contribuir en la delimitación y organización de las tareas que desempeña cada agente y sobre el lugar que ocupa. Así mismo consignaron un alto impacto de esta, para el desempeño de funciones.

#### C. PRODUCTO FINAL MODULO (I)

Esta Secretaria logró la presentación del producto final elaborado en forma completa. Por lo que se considera cumplimentada la tarea acordada (*Anexo xxix*).

**INSTITUTO REGIONAL DE PLANIFICACIÓN Y SERVICIOS AMBIENTALES**

#### A. DIAGNOSTICO INICIAL

- Equipo participante: estuvo compuesto por la Sta. Emiliana Díaz, Coordinadora de Recursos Humanos del área en cuestión.
- Equipamiento de trabajo: poseen el equipamiento adecuado para llevar adelante sus funciones y conectividad a internet.
- Ambiente laboral: el mismo fue descrito como agradable, en el cual consigné sentirse a gusto en su lugar y con una buena relación con sus compañeros y excelente con los superiores.
- Nivel de formación del staff: se expresa reunir un nivel medio de capacitación, estando dispuestos a recibir capacitaciones en torno a temas como Gestión organizacional y Procedimientos para agilizar sistemas.
- Aspectos a mejorar: maximizar su rendimiento laboral, a partir de capacitaciones constantes.

### B. DESARROLLO MODULO (I)

La representante de esta área, cumplió con la totalidad de las clases desarrolladas y de tutorías, conforme a los fines del presente ciclo. La participación fue muy activa y el compromiso de la elaboración del producto también.

El Instituto, describió tener dependencia directa de la función ejecutiva. Así mismo, cuentan con estructura Orgánica Funcional. La cantidad de empleados de cada área, es acorde a las funciones que desempeñan.

Por otro lado, consideraron que este tipo de herramienta es significativa para delimitar competencias y responsabilidades a los fines de poder desempeñar sus funciones específicas y lograr éxitos en la gestión pública, en miras de brindar eficiencia en las áreas que cada uno desempeña su trabajo. En este sentido, consideran que el impacto de este Manual es fundamental e importante a la hora de maximizar los resultados de la Organización.

Por último, se destaca que mantener capacitado al capital humano resulta un valor estratégico fundamental en el entorno laboral.

### C. PRODUCTO FINAL MODULO (I)

Esta Secretaria logró la presentación del producto final elaborado en forma completa, el mismo se muestra en el presente informe como Anexo (*Anexo xxx*).

**HOSPITAL REGIONAL DR. ENRIQUE VERA BARROS**

### A. DIAGNOSTICO INICIAL

- Equipo participante: estuvo compuesto por: Valeria Salas y Anahí Vispo (Licenciadas en Recursos Humanos), también colaboraron Karina Fernández (Técnica en RR HH) y la Srta. Agostina La Falce. Todas las nombradas dependen de la Jefatura de Recursos Humanos del Hospital, donde trabajan 6 personas en total.
- Equipamiento de trabajo: cuentan con conectividad a internet y equipamiento adecuado.
- Ambiente de trabajo: el clima laboral es óptimo, la relación con sus pares y superiores la consideran excelente.
- Nivel de formación del staff: expresaron que el nivel de formación que tienen en general los miembros del equipo es alto, estando dispuestos a recibir capacitaciones especialmente en temáticas asociadas a Innovación en gestión hospitalaria.
- Aspectos a mejorar: coincidieron en que recibir capacitaciones contantes ayudaría a mejorar las condiciones en las que realizan sus tareas.

#### B. DESARROLLO MODULO (I)

Como parte del proceso, se destaca como dato significativo que este Hospital Regional desde mayo del corriente año comenzó con la elaboración de su correspondiente Manual de Misiones y Funciones; como consecuencia de todo un trabajo que comenzó a gestarse desde junio del año 2022, cuando desde esta Jefatura se presentó el proyecto de creación de la Estructura Jerárquica Funcional del hospital y su correspondiente Estatuto Interno.

Institucionalmente este documento marca un precedente en cada una de las áreas asignándoles responsabilidades y funciones marcando el camino de una manera ordenada y eficiente.

#### C.PRODUCTO FINAL MODULO (I)

Este Nosocomio en principio se destacó por el alto rendimiento en sus tareas y durante el desarrollo, al mismo tiempo cada destacar que logró la presentación del producto final casi terminado, elaborado con un 90% de avance. Así mismo es preciso recordar la gran estructura que este representa, por lo que el avance fue exitoso (*Anexo xxxi*).

## **SECRETARÍA DE AGRICULTURA**

#### A. DIAGNOSTICO INICIAL

- Equipo participante: estuvo conformado por la Sra. Rosa Magdalena Pereyra (administrativa) y la Sra. María Eliana Brizuela (encargada de la oficina de Recursos Humanos). Solo integran dos agentes esta área.
- Equipamiento de trabajo: Cuentan con conectividad a internet y el equipamiento resulta adecuado.
- Ambiente de trabajo: En cuanto al entorno laboral, manifestaron sentirse a gusto tanto con sus compañeros de trabajo como con sus superiores.
- Nivel de Formación del staff: expresaron contar con un nivel medio de capacitación para el desarrollo de sus tareas, por lo cual están dispuestos a recibir capacitaciones en un futuro sugiriendo temáticas como Comunicación y gestión de Recursos Humanos.
- Aspectos a mejorar: Consideran necesario para mejorar sus condiciones laborales, recibir capacitaciones constantes.

### B. DESARROLLO MODULO (I)

Esta Secretaria, en el desarrollo de la capacitación, cumplió varios puntos significativos en la elaboración del Manual. Contribuyeron de manera conjunta todas las secretarías y direcciones, siendo notable la buena comunicación y trabajo en equipo.

El impacto de la capacitación fue altamente valorado, sobresaliendo el cumplimiento de los objetivos particulares y misionales por parte de la Institución, al emplear los mejores medios para contribuir en la consecución de las metas organizacionales.

La importancia del diseño y construcción del Manual de Misiones y Funciones se expresa de manera explícita y funcional, con información e indicaciones sobre las actividades, tareas, asignaciones y procesos que se realizan dentro de una organización.

### C. PRODUCTO FINAL DEL MODULO (I)

Esta Secretaria logró la presentación del producto final elaborado, con un avance del 80% en su desarrollo (*Anexo xxxii*).

## **MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA**

### A. SITUACION INICIAL

- Equipo participante: estuvo compuesto por 7 miembros: la Lic. Dora Semeraro Diaz (Directora de Recursos Humanos), los Sres. Pablo

Pintos, Angel Corzo, Emanuel Sara Farach, Jose Luis Barros y la Sra. María de los Angeles Rivarola, pertenecientes a la misma área.

- Equipamiento de trabajo: algunos de los participantes manifestaron que carecen de equipamientos para el desempeño de sus tareas, aunque si poseen conectividad a internet.
- Ambiente laboral: expresaron sentirse a gusto en su ámbito de trabajo, destacando una buena relación entre compañeros y excelente con sus superiores.
- Nivel de formación del staff: en cuanto al nivel de capacitación coincidieron en que el que equipo cuenta con un nivel medio, por lo que están dispuestos a recibir mayores capacitaciones resaltando temáticas como Informática, Dinámica grupal y Oratoria.
- Aspectos a mejorar: consideran que requieren equipos informáticos como así también capacitaciones.

### B. DESARROLLO MODULO (I)

Trabajaron en conjunto más de 7 personas. Ante las preguntas elaboradas en clases, consideraron a esta capacitación como enriquecedora y como una gran oportunidad para poner en práctica la observancia de las Normas.

Interpretan que el empleado Público en general, no cumple funciones específicas, debido a la falta de un eje de trabajo, ya que faltan lineamientos de funciones y responsabilidad, como así también falta de aplicación disciplinaria; todo esto desmotiva al agente que cumple su labor y es responsable en su función.

Esta instancia les impactó en forma positiva, a partir de poder elaborar esta herramienta la cual podría constituirse como la columna vertebral para generar cambios a futuro y cumplir, no solo las leyes que reglamentan el ejercicio de la Administración Publica, si no también observar los estándares de excelencia en la distribución del Capital Humano y la aplicación de políticas anticorrupción (Normas ISO).

Así mismo, pudieron tomar conocimiento de que todos son responsables de lograr este objetivo y que cada uno desde el lugar que ocupa puede ser generador de grandes cambios.

### C. PRODUCTO FINAL MODULO (I)

Esta área de trabajo, Ministerio, logró satisfactoriamente la presentación del producto elaborado en un estado básico (*Anexo xxxiii*).

**ÁREA DE FINANZAS Y SERVICIOS ADICIONALES DE LA POLICIA DE LA PROVINCIA, DEPARTAMENTO DE SERVICIOS EXTRAORDINARIOS.**

**A. SITUACION INICIAL**

- **Equipo participante:** este grupo estuvo compuesto tres personas: Comisario Marcos Miranday, Of. Javier Lucero y Of. Dardo Ortiz; pertenecientes a la oficina de liquidaciones. Esta Área está compuesta por 5 personas y tiene vinculación a Recursos Humanos.
- **Equipamiento de trabajo:** poseen conectividad a internet e infraestructura adecuada para trabajar.
- **Ambiente laboral:** el clima laboral es óptimo, la relación con sus pares y superiores es buena.
- **Nivel de formación del staff:** el nivel de formación que tienen en general los miembros del equipo es medio, por lo que estarían dispuestos recibir capacitaciones especialmente en temáticas asociadas a la Atención del ciudadano, manejo de herramientas informáticas y Procedimientos Administrativos.
- **Aspectos a mejorar:** coincidieron que recibir capacitaciones y equipamiento informático adecuado ayudaría a mejorar las condiciones en las que se realizan las tareas.

**B. DESARROLLO MODULO (I)**

Sobre esta área, cabe mencionar que es dependiente de La Policía de La Provincia de la Rioja que se encuentra dentro del Ministerio de Seguridad, Justicia y DD HH.

Esta Institución participó activamente durante el desarrollo del ciclo, asistiendo con normalidad a las clases y actividades expuestas.

Consideran que dentro del departamento es fundamental contar con una herramienta clara y precisa para trabajar de una manera organizada para llevar adelante las medidas que potencien las habilidades y conocimientos de las personas que integran la Organización.

Sobre esta capacitación, consignaron que es clave para modificar la gestión en post del crecimiento para brindar un servicio público productivo.

**C. PRODUCTO FINAL DEL MÓDULO (I)**

Esta área de trabajo, logró la presentación del producto final, elaborado en un estado básico; aunque representando un avance significativo en el desenvolvimiento de sus funciones (Anexo xxxiv).

## DIRECCIÓN DE OBLIGACIONES (MINISTERIO DE HACIENDA)

### A. SITUACIÓN INICIAL

- Equipo participante: estuvo conformado por una sola persona, la Sra. María Soledad Romero, quien pertenece al sector de Recursos Humanos. Esta área cuenta con la cantidad de 4 personas desempeñando sus funciones
- Equipamiento de trabajo: poseen conectividad a internet y equipamiento adecuado para trabajar.
- Ambiente de trabajo: el clima laboral es óptimo y la relación con sus pares y superiores es excelente.
- Nivel de formación del staff: se manifestó que el nivel de capacitación que tienen en general los miembros del equipo es bajo, por lo que estarían dispuestos recibir formación especialmente en temáticas asociadas a Finanzas Públicas y Procedimiento administrativo
- Aspectos a mejorar: las capacitaciones y equipamiento adecuado ayudaría a mejorar las condiciones en las que realizan sus tareas.

### B. DESARROLLO MODULO (I)

La Estructura Orgánica de esta Dirección está actualizada a la realidad que refleja la institución. En cuanto al acceso a la información fue rápida y el compromiso de la persona involucrada se manifestó desde un primer momento.

Respecto a esta instancia se consideró como una oportunidad de gran valor, ya que supuso contar por primera vez con una herramienta de este tipo (Manual), la cual define la política y los objetivos (las misiones), las tareas y los trabajos (las funciones), que la Organización debe llevar a cabo, así como las unidades internas que existen para cumplir eficientemente con la misión para la que ha sido creada.

### C. PRODUCTO FINAL DEL MODULO (I)

Esta Secretaria logró efectivamente la presentación del producto, aunque el mismo elaborado con un avance básico (*Anexo xxxv*).

## MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

### A. SITUACION INICIAL



- Equipo participante: participaron las Sras. María Laura Benavidez, Paola Vallejos y Rocío Semaniegos; personal administrativo de la Dirección de Recursos Humanos.
- Equipamiento de trabajo: poseen conectividad a internet y equipamiento adecuado para trabajar.
- Ambiente laboral: el clima es óptimo y la relación con sus pares y superiores se considera buena.
- Nivel de formación del Staff: expresaron que el nivel de formación que tienen en general los miembros del equipo es medio, por lo que estarían dispuestos recibir capacitaciones especialmente en temáticas asociadas a: Atención al ciudadano, manejo de herramientas informáticas y Procedimiento administrativo.
- Aspectos a mejorar: señalaron que recibir capacitaciones y equipamiento informático adecuado ayudaría a mejorar las condiciones en las que realizan sus tareas.

#### B. DESARROLLO MODULO (I)

Este Ministerio cuenta con estructura funcional actualizada, lo cual permite diferenciar cada unidad operativa. Aunque así mismo, ninguna de las áreas contaba con un Manual de Misiones y Funciones; por lo que consideran a esta como una herramienta fundamental para aplicar en cada sector y llegar a la elaboración final de un Manual general para aunar criterios de trabajo, con el fin de lograr una asistencia sanitaria de calidad certificada.

Cabe destacar que desde el área de Recursos Humanos se trabajó de forma conjunta entre distintos agentes para la elaboración del producto.

#### C. PRODUCTO FINAL DEL MÓDULO (I)

Esta Secretaria logró la presentación del producto, elaborado con un avance básico, aunque fueron adquiridos los contenidos y herramientas teóricas puestas a disposición (Anexo xxxvi).

### **SUBSECRETARÍA DE ENLACE, ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE**

#### A. SITUACION INICIAL

- Equipo participante: estuvo compuesto por el Sr. Luis Nicolás Rojo Allende, perteneciente al sector de Recursos Humanos. Solo integran 4 personas esa área.

- Equipamiento de Trabajo: cuentan con el equipamiento adecuado para el desarrollo de sus labores y conectividad a internet.
- Ambiente de trabajo: en general se siente a gusto trabajando en esta entidad, con una excelente relación con sus compañeros y buena relación con sus superiores
- Nivel de formación del staff: se menciona que el equipo de trabajo demuestra tener un alto nivel de formación, estando de acuerdo en recibir ofertas de capacitación, haciendo énfasis en algunas temáticas como Estructura y Formalidades de actos administrativos y actos de la administración (decretos, ordenanzas, resoluciones internas). Además proponen el análisis de las diferentes formas de contrataciones del Estado (compra directa, licitaciones públicas, privadas, concurso de precio).
- Aspectos a mejorar: Consideran necesario para mejorar sus condiciones de trabajo, contar en particular con un archivo para descomprimir la cantidad de carpetas y papeles existentes en la oficina de legal y técnica, así trabajar con más comodidad y lograr un equipamiento más moderno.

### B. DESARROLLO MODULO (I)

De la Subsecretaría de Enlace se visualizó la existencia de interposición de funciones, las mismas no están definidas claramente. Aunque por otro lado, les resultó sencillo el acceso a la información para comenzar la elaboración del documento.

El impacto de la capacitación fue considerado como excelente. Esta subsecretaría no contaba con un instrumento de estas características, por lo que destacan a este material de gran utilidad para la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporcionar uniformidad en su desarrollo.

### C. PRODUCTO FINAL MODULO (I)

Esta Subsecretaría logró cumplimentar con la presentación del producto, elaborado con un *avance básico*, aunque igualmente considerado fructífero (*Anexo xxxvii*).

## **AJALAR (Administración Provincial de Juegos de Azar)**

### A. SITUACIÓN INICIAL

- Equipo participante: estuvo compuesto por las Sras. Elena Rosario Parisi, (encargada de RR HH), Verónica Rivero y Macarena Parisi, todas

pertenecientes a la Oficina de Personal y Recursos Humanos del área en cuestión. Trabajan en esta área 5 empleados en total.

- Equipamiento de trabajo: manifestaron contar con el equipamiento adecuado además de tener acceso a la conectividad de internet.
- Ambiente de trabajo: el equipo en su totalidad coincide en que se sienten a gusto trabajando en esta institución, y se da una excelente relación entre compañeros y una buena con sus superiores.
- Nivel de formación del staff: la mayoría expreso contar con un alto nivel de capacitación en sus funciones, están dispuestos a recibir capacitaciones planteando temáticas relacionadas a la gestión y administración de Recursos Humanos.
- Aspectos a mejorar: consideran necesario mejorar en Capacitaciones, equipamiento y elementos de trabajo en general.

### B. DESARROLLO MODULO (I)

Respecto a consideraciones de este organismos y área específica, se conoció que trabajan en conjunto 5 (cinco) personas de manera interdisciplinarias con todas las unidades operativas dentro del Organismo.

Por otro lado, manifestaron que no haber tenido antes a disposición un Manual de estas características, por lo que consideran que la creación de esta herramienta es el puntapié inicial para coordinar acciones en conjunto y sincronizar burocráticamente los resultados en miras de ser eficientes y eficaces.

Cabe mencionarse, que la encargada de RR HH (Elena Rosario Parisi) trabajó en varias áreas de la administración durante más de 40 años, por lo que expresó su entusiasmo en la creación de esta herramienta como vehículo rector para bajar los lineamientos normativos y que esta capacitación en particular a enriquecido sus conocimientos. Al mismo tiempo que todo el equipo consideró valiosa esta iniciativa, considerando necesario mayor tiempo para poder elaborar el Manual.

### C. PRODUCTO FINAL MODULO (I)

Sin presentación del producto solicitado. Debido a diversos inconvenientes expuestos, sobre todo resaltando necesidad de mayor duración del programa, el equipo no logró consolidar en producto aunque así mismo se avanzó sobre la transferencia y adquisición de contenidos, como de material para estos.

## MINISTERIO DE VIVIENDA, TIERRAS Y HÁBITAT SOCIAL

### A. SITUACION INICIAL

- Equipo participante: estuvo formado por la Sra. Marcela Barrionuevo y el Sr. Fabricio Toro Gomez, del área de Recursos Humanos
- Equipamiento de trabajo: Cuentan con conectividad a internet, no obstante a ello manifestaron carencias en el equipamiento adecuado.
- Ambiente de trabajo: En cuanto al entorno laboral se sienten a gusto tanto con sus compañeros de trabajo como con sus superiores.
- Nivel de Formación del staff: Todos expresaron contar con un nivel medio de capacitación para el desarrollo de sus tareas. Están dispuestos a recibir capacitaciones en un futuro sugiriendo temáticas relacionadas a las Finanzas Públicas y Procedimientos administrativos
- Aspectos a mejorar: Consideran necesario mayor equipamiento y capacitación, para mejorar sus condiciones laborales en general.

### B. DESARROLLO MODULO (I)

El programa de formación fue recibido de manera favorable por este equipo de trabajo. Consideraron que la elaboración de esta herramienta genera grandes posibilidades de mejoramiento, eficacia, eficiencia y competitividad de su organización, permitiendo aportar nuevos conocimientos a los empleados para que puedan desenvolverse de una manera adecuada en la administración pública.

### C. PRODUCTO FINAL MODULO (I)

Sin presentación de producto final. Si, se logra la transferencia de saberes y contenidos previstos. Cabe recordar, como se aclaró en principio, que no estuvo acordado que la elaboración total del manual sea el principal objetivo principal de estas jornadas para este grupo en particular (capital).

## MINISTERIO DE EDUCACIÓN

### A. SITUACIÓN INICIAL

- Equipo participante: estuvo formado por el Sr. Luis Ballesteros y el Sr. Heber Andrada, ambos administrativos del sector de Recursos Humanos de la casa central del Ministerio de Educación.
- Equipamiento de trabajo: Cuentan con conectividad a internet, manifestaron carencias en el equipamiento de trabajo necesario.

- Ambiente de trabajo: En cuanto al entorno laboral se sienten a gusto tanto con sus compañeros de trabajo como con sus superiores.
- Nivel de Formación del staff: Todos expresaron contar con un nivel medio de capacitación para el desarrollo de sus tareas. Están dispuestos a recibir capacitaciones en un futuro sugiriendo temáticas relacionadas a Programas Tecnológicos.
- Aspectos a mejorar: Consideran necesario capacitación en recursos tecnológicos, para mejorar sus condiciones laborales en general.

### B. DESARROLLO MÓDULO (I)

Este equipo participó en el desarrollo de clases teóricas y en la instancia de tutorías, aunque no se lograron respuestas para comenzar con la elaboración del producto final.

### C. PRODUCTO FINAL MÓDULO (I)

Sin presentación de producto final. Aunque como se aclaró en principio, no estuvo acordado que el mismo sea el principal objetivo de las jornadas para este grupo en particular. Si, se logra la transferencia de saberes y contenidos previstos.

## DIRECCION DE INVERSIÓN PÚBLICA (MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA)

### A. SITUACIÓN INICIAL

- Equipo participante: participaron la Srta. Rosa María Lucero y Sr. Miguel Alejandro Carrizo, del área de Coordinación General, la cual está vinculada al sector de Recursos Humanos. Esta coordinación cuenta con un total de 5 personas desempeñando sus funciones.
- Equipamiento de trabajo: tienen conectividad a internet y elementos adecuados para trabajar.
- Ambiente de trabajo: el clima laboral es óptimo, tanto en relación a sus pares y superiores.
- Nivel de formación del staff: Manifestó que el nivel de capacitación que tienen en general los miembros del equipo es medio, por lo que estarían dispuestos recibir formación, especialmente en Informática.
- Aspectos a mejorar: recibir capacitaciones y equipamiento adecuado ayudaría a mejorar las condiciones en las que realizan sus tareas cotidianas.

## B. DESARROLLO DEL MODULO (I)

Expusieron que en ningún momento contaron con una herramienta tan importante como el Manual de Misiones y Funciones.

Hoy se sienten algo inestables dentro de su lugar de trabajo y es grande la expectativa respecto al Manual y su aplicación, evaluando que sería fundamental para delimitar las funciones que no están claramente establecidas.

Consideran que es una buena oportunidad para la coordinación y respetar la carrera administrativa recuperando la jerarquización del área. La falta de delimitación de funciones, desmotiva al agente, ya que solo se beneficia un grupo selectivo, y esta capacitación en particular les genera expectativas para organizar el nuevamente espacio.

Agradecen el acompañamiento y lo ven como una valiosa oportunidad de integración para las áreas donde desempeñan funciones; demuestran voluntad de trabajo pero no recibieron las respuestas necesarias a la hora de pedir información para la confección del Manual de Misiones y Funciones.

## C. RESULTADO FINAL DEL MODULO (I)

Sin presentación de producto final. Aunque se destaca la participación en el ciclo previsto y el intercambio logrado.

### **JEFATURA DE GABINETE**

#### A. SITUACION INICIAL

Equipo participante: estuvo conformado por las Sras. Susana del Valle Rivero y Cecilia Villafañe, quienes se encuentran vinculadas al sector de Recursos Humanos. Esta área cuenta con la cantidad de 3 personas desempeñando sus funciones.

- Equipamiento de trabajo: consignaron que poseen conectividad a internet y equipamiento adecuado para trabajar.
- Ambiente de trabajo: el clima laboral es óptimo, destacando que la relación con sus pares y superiores es excelente.
- Nivel de formación del staff: manifiestan que el nivel de capacitación que tienen en general los miembros del equipo es medio, por lo que estarían dispuestos recibir mayor formación especialmente en temáticas asociadas a Finanzas Públicas y Procedimiento administrativo
- Aspectos a mejorar: ampliar los ciclos de capacitaciones y equipamiento, se consideran ayudarían a mejorar las condiciones en las que realizan sus tareas.

### B. DESARROLLO MODULO (I)

La Estructura Orgánica de esta Jefatura está actualizada a la realidad que refleja las mismas. Así mismo el acceso a la información fue rápida y el compromiso de las personas involucradas se manifestó desde un primer momento.

Consideraron a esta instancia de gran oportunidad y valor, para lograr consolidar por primera vez con este tipo de herramienta, la cual define la política y los objetivos de las tareas y los trabajos que la organización debe llevar a cabo, así como las unidades internas que existen para cumplir eficientemente con la misión para la que ha sido creada.

Así mismo cabe mencionar, que en la instancia de tutoría no lograron comenzar la elaboración del producto final por estar dedicados exclusivamente en actividades relacionadas que requerían de especial atención. Por otra parte, considerando que esta área es contraparte del proyecto, facilitó los medios para la concreción de fines generales dentro del equipo que estuvo participando.

### C. PRODUCTO FINAL MODULO (I)

En este caso no hubo presentación formal del Producto final, pero sí se consignaron avances sólidos en la apropiación del contenido trabajado, al igual que transferencia de saberes; en el marco de adquirir y construir herramientas válidas para fortalecer su desempeño diario.

## **SECRETARÍA DE TRABAJO**

### A. SITUACIÓN INICIAL

- Equipo participante: contó con la participación del Sr. Gastón Cabral Peñaloza, quien cumple funciones en el área de Relaciones Laborales y tiene vinculación en materia de Recursos Humanos.
- Equipamiento de trabajo: poseen dentro del área con conectividad a internet e infraestructura adecuada para trabajar.
- Ambiente laboral: el clima laboral se consignó como óptimo y sobre la relación con sus pares y superiores se considera buena.
- Nivel de formación del staff: expresaron que el nivel de formación que tienen en general los miembros del equipo es medio, por lo que destacan relevante recibir capacitaciones especialmente en temáticas asociadas al Trabajo en equipo.

- Aspectos a mejorar: recibir capacitaciones y mejoras en el equipamiento informático, consideran ayudaría a mejorar las condiciones en las que se realizan las tareas.

### B. DESARROLLO DEL MÓDULO (I)

La participación del Sr. Peñaloza fue activa en las clases virtuales y aunque discontinua en otras instancias, representó al área en cuestión y posibilitó información a considerar.

Por otra parte, cabe mencionar que la Secretaria de Trabajo, tiene un Manual de Funciones, pero se hizo mención a que el mismo se encuentra desactualizado y no refleja la estructura orgánica actual de Institución.

En la instancia de tutorías no se lograron respuestas para comenzar con la elaboración del documento solicitado, debido a diversos obstáculos, entre ellos dificultades para el acceso de información; entre otras.

### C. PRODUCTO FINAL MÓDULO (I)

Sin presentación Producto final. En este caso debido a los obstáculos encontrados, no fue posible consolidar un producto final, aunque si se dio lugar a la transferencia de saberes y contenidos sobre las herramientas previstas a lograr.

Respecto a los **Logros Alcanzados** durante las jornadas del primer Módulo (I) del Laboratorio de Gestión Pública, destinados a los agentes de la Administración Publica Provincial Central, puede consignarse lo siguiente:

- De acuerdo a lo expuesto, se concluyó que los Entes Centralizados y Descentralizados de la provincia de La Rioja que participaron en este Módulo I, en un porcentaje aproximado al 90 %, no se encontraban organizados por una Manual de Misiones y Funciones.
- De los equipos que trabajaron en el Módulo I del Laboratorio de Gestión Pública, sólo dos Entidades tenían esta herramienta. Uno de ellos es el Tribunal de Cuentas de la Provincia, quien además lo tenía en formato digital y fue sobre el que trabajaron en este proceso de formación para actualizarlo y ajustarlo a la estructura orgánica existente en la actualidad.
- La otra institución que presentó un avance significativo en su Manual, fue el Hospital Regional Dr. Enrique Vera Barros. Este documento es consecuencia de un enorme trabajo que llevó a cabo la jefatura de Recursos Humanos de ese Nosocomio, como parte de un proyecto que se presentó en el Ministerio de Salud junto al Organigrama Jerárquico Funcional y su propio Estatuto Interno.
- Con respecto a los demás equipos que trabajaron en este proceso, no fue posible concluir con este documento, ya que no contaron con el



acompañamiento de equipos técnicos dentro la gestión pública para llevar adelante aportes en esta materia. Esto dificultó el proceso de recolección de información necesaria y en efecto no pudieron hacer realidad un documento que colabore en la organización de sus funciones, de sus responsabilidades y competencias.

- Así mismo consignaron en su mayoría, que se ajustan a usos y costumbres existentes en cada área y/o simplemente se adaptan a las funciones otorgadas en los actos administrativos de su creación.
- En general tienen buen nivel de conectividad y climas laborales óptimos con buena relación entre sus pares y de respeto con sus superiores, donde el nexo es favorable.
- El presente diseño constituyó una propuesta que captó positivamente su interés en seguir capacitándose y generó una demanda espontánea de más programas de formación; dirigidas a las temáticas relacionadas a: Procedimientos Administrativos, ceremonial y protocolo, administración y gestión de recursos humanos, ofimática, Procesos de gestión, finanzas públicas y trabajo en equipo; entre otras.

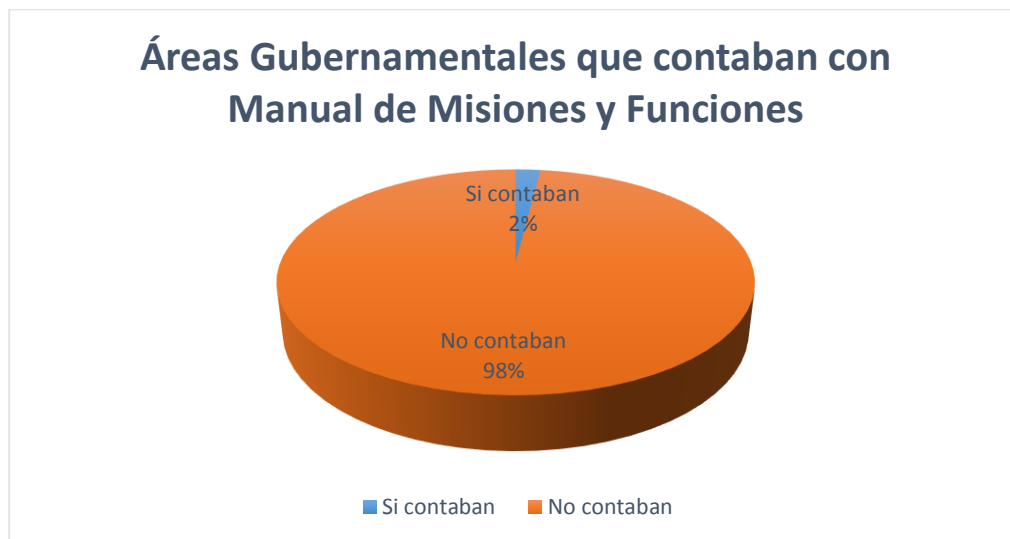
En cuanto a las experiencias personales vivenciadas por el conjunto participante se manifestó respecto a este módulo, lo siguiente:

- No se detectó el mismo entusiasmo experimentado en el proceso de formación que con los Municipios, en principio debido a la transversalidad de los contextos electorales y funcionales que los aquejó.
- Si bien la modalidad semi-presencial, la abordaron con total conocimiento y sin obstáculo alguno, la falta de tiempo y la capacidad de generar vínculos de trabajo en equipo fueron de los factores que sobresalieron y que generaron resultados distintos a los esperados. Por ejemplo, respecto a la cantidad de inscriptos y a su involucramiento en las clases y tutorías propuestas, la respuesta o asistencia fue más discontinua y en casos menguante.
- Es conveniente remarcar la incidencia del contexto político de este año, el cual se encontró influenciado por las elecciones provinciales del 7 de mayo y las sucesivas elecciones nacionales concretadas luego, donde se identificó que gran parte de los actores que deseaban cursar el Módulo I del Laboratorio de Gestión pública tenían una alta carga de responsabilidades ligadas a estas cuestiones. Ese factor fue una limitante sustancial para que pudieran brindar el tiempo apropiado a los contenidos dictados y a la elaboración del Manual puesto como objetivo.
- De manera unánime coincidieron en calificar de gran valor el ciclo formativo experimentado. Así fue que los participantes del módulo I, lo consignaron como útil y necesario, valorando que la producción del Manual de Misiones y Funciones, es parte del eje central de donde se desprenden las

competencias y sobre todo las responsabilidades en el ejercicio de la función pública.

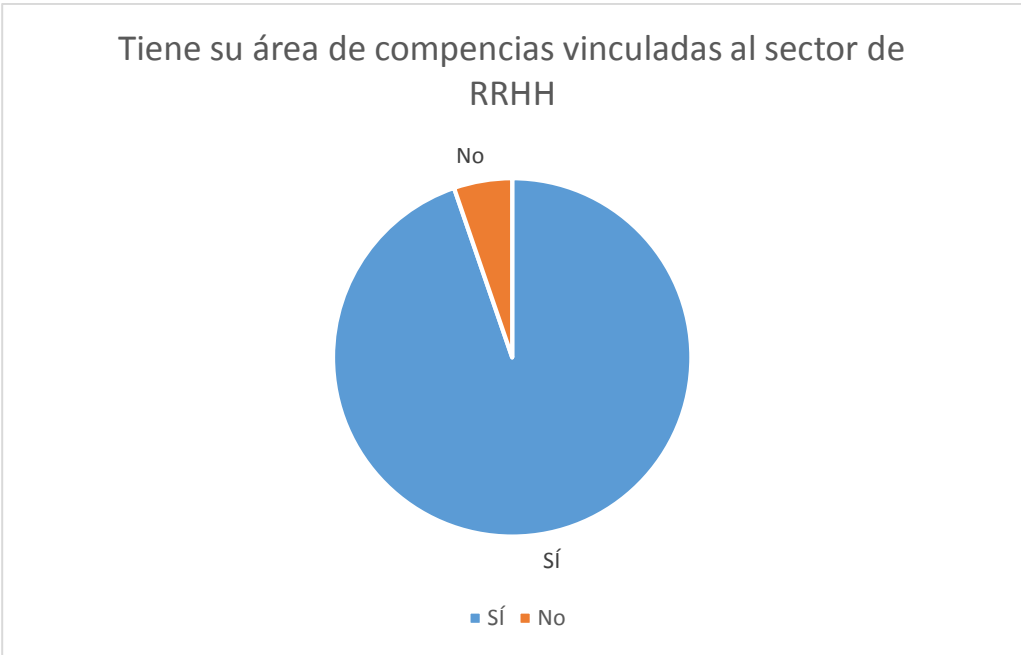
- También resaltaron lo novedoso de haber estudiado el alcance de las Normas ISO 30408, 37001 y 30409 de Gestión de Recursos Humanos, las cuales deben promoverse su implementación bajo lineamientos de estándares internacionales, en cuanto a políticas de Anticorrupción y la correcta gestión del Capital Humano. En fundamental que la Administración Pública Provincial alcance los objetivos esperados y sea un Estado con fines de conservación, justicia y bienestar común.

A continuación, se adjuntan gráficos (*figuras 58 a 64*) que exponen sobre el desarrollo de esta instancia y sobre algunos resultados recabados durante el proceso como así también en razón los *logros alcanzados*. A partir de ello se propone sintetizar el análisis de los datos obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de diagnóstico y recolección de información diseñados; en este caso, sobre lo trabajado por las áreas de la Administración Publica Central.



**Figura 58:** Gráfico Entes Centralizados y Descentralizados con o sin Manual de M y F

**Fuente:** Elaboración propia



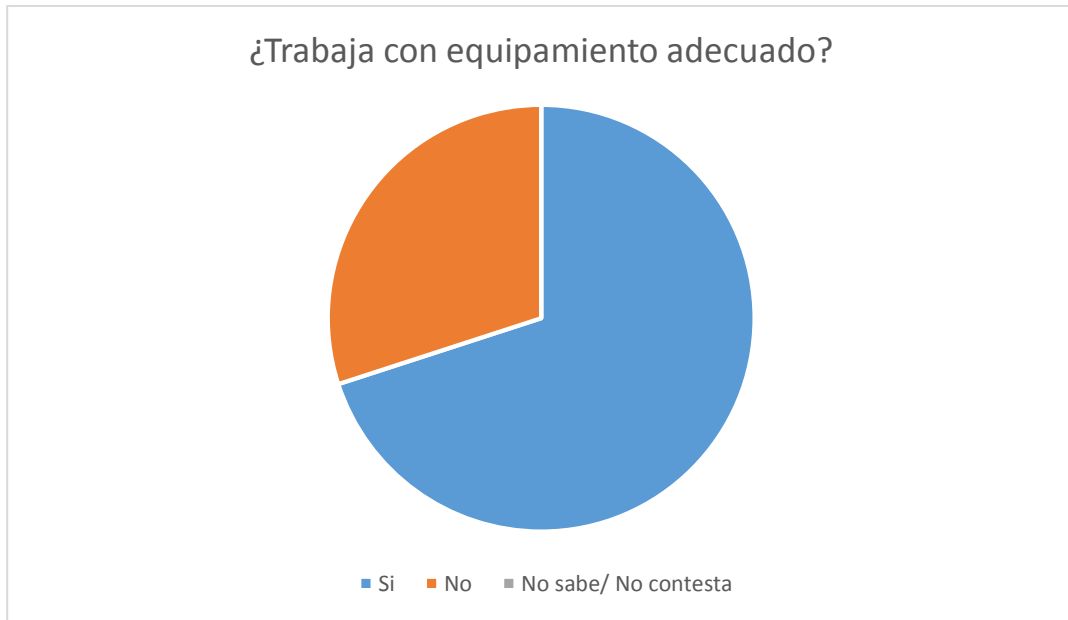
**Figura 59:** Gráfico Vinculación de RRHH. Módulo (1). Administración Pública Central de La Rioja

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 60:** Gráfico. Situación de Conectividad. Módulo (I). Administración Pública Central de La Rioja

**Fuente:** Elaboración propia



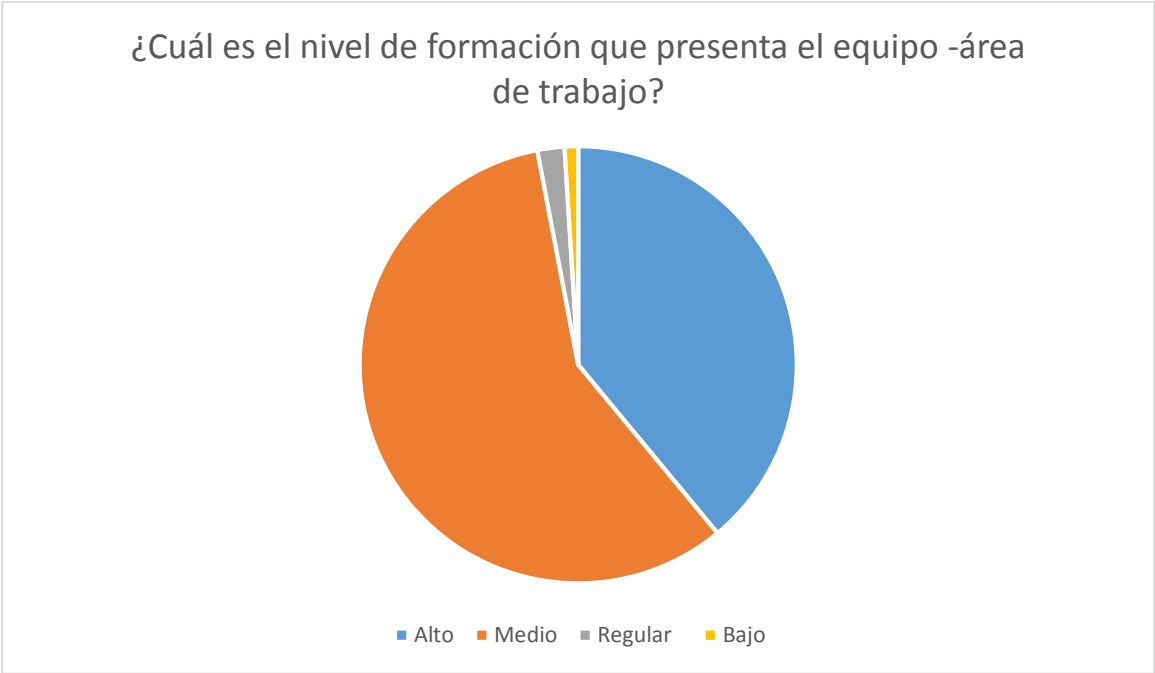
**Figura 61:** Gráfico Situación de Equipamiento en área de trabajo. Módulo (I). Administración Pública Central de La Rioja

**Fuente:** Elaboración propia



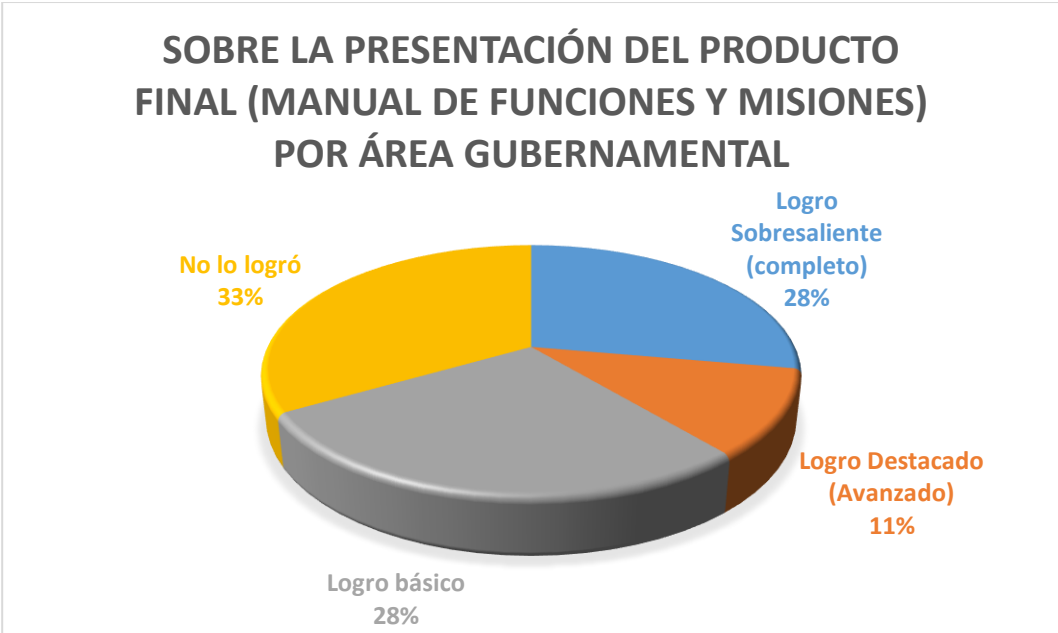
**Figura 62:** Gráfico Ambiente de Trabajo. Módulo (I). Administración Pública Central de La Rioja

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 63:** Gráfico Ambiente de Trabajo. Módulo (I). Administración Pública Central de La Rioja

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 64:** Resultados obtenidos Módulo (I). Presentación de Producto Final

**Fuente:** Elaboración propia

## Informe Técnico Final Del Módulo II “Introducción A los Procesos Administrativos”

Debido al impacto positivo del Módulo I del Laboratorio de gestión pública, y en respuesta a las demandas sostenidas por los participantes, se decide dar continuidad a la capacitación, dictándose los contenidos del Módulo II denominado Introducción a los Procesos Administrativos. En este caso el mismo estuvo destinado exclusivamente al grupo municipal, buscando así concluir la fase procedimental y ejecutiva del Manual de Misiones y Funciones.

Esta nueva etapa de formación se concentró en el Procedimiento Administrativo en la función pública municipal, debido a los resultados avanzados obtenidos en los Manuales de Misiones y Funciones elaborados en la instancia anterior. Para dar lugar al mismo, se requirió de la participación de agentes pertenecientes a equipos técnicos que posean un perfil laboral vinculado a la articulación de los procesos de gestión jurídica, administrativa, financiera y/o digital en el área de gestión y/o Administración de Recursos Humanos.

Estas instancias intensivas dieron inicio el día martes 14 de noviembre y culminaron el día 30 de noviembre del corriente año. Participaron 8 Municipios, a saber: Castro Barros, Chamental, Rosario Vera Peñaloza, Famatina, San Blas de los Sauces, General Ángel Vicente Peñaloza, Vinchina y Sanagasta. Se adjuntan para mayor detalle flyer de presentación del módulo (*Anexo xxxviii*), listado de inscriptos al Módulo II (*Anexo xxix*) y notas enviadas para la convocatoria formal a las intendencias alcanzadas (*Anexo xl*).

En cuanto a las dinámicas de las clases, se desarrollaron 8 clases teórico – prácticas, utilizando canales virtuales; aplicando una diversidad didáctica con diferentes aportes técnicos, jurídicos, organizacionales y tecnológicos para la realización de cada encuentro.

Respecto a los participantes del programa de formación, se contabilizó un total de 22 personas inscriptas, todos integrantes de equipos técnicos de distintas áreas de gestión pública y de recursos humanos de los diferentes Municipios. Cabe destacar que en su mayoría fueron profesionales del Derecho y las Ciencias

Económicas, los cuales recibieron transferencia de tecnología y de saberes en una secuencia pedagógica estructural, con el objetivo de conocer la importancia del procedimiento dentro de la función pública y garantizar la transparencia, la igualdad y el respeto de los derechos de los ciudadanos en sus trámites frente a la administración.

Los requerimientos de los ciudadanos en la actualidad presentan nuevos desafíos que deben ser abordados desde la gestión pública. En este marco, la modernización del Estado que se viene dando desde hace algunos años, implica una modificación esencial en las formas de pensar y hacer. La elaboración de políticas públicas inteligentes, eficaces y basadas en evidencia, debe sustentarse en un marco jurídico sólido, que les confiera juridicidad y legitimidad.

Considerando lo planteado, conocer y comprender, los principios elementales que informan el Procedimiento Administrativo generan una buena práctica para un adecuado y eficiente desarrollo de la actividad estatal dentro de las administraciones; bajo estas premisas es que se delimitaron los objetivos del presente Módulo (II). Durante el dictado de este módulo se logró brindar algunas herramientas en ese sentido, sobre todo a partir de los contenidos en torno a la Elaboración de Instrumentos Jurídicos, Procedimientos Administrativos y el abordaje de la Ley N° 4.044, entre otros.

### Consideraciones generales del Desarrollo del Módulo II

El dictado del curso se efectuó bajo la modalidad virtual, vía plataforma google meet, los días martes, jueves y viernes en un período de tres semanas consecutivas y en un total de 8 clases, abordando los siguientes ejes temáticos:

#### Clase N° 1

- ✓ Concepto e importancia de los Procesos Administrativos
- ✓ Principios de los Procesos Administrativos
- ✓ Ámbito de Aplicación de los Procesos Administrativos
- ✓ Conflictos de competencia de los Procesos Administrativos

- ✓ Poder jerárquico de los Procesos Administrativos
- ✓ Deber de obediencia de los Procesos Administrativos

#### Clase N° 2

- ✓ El acto administrativo en general
- ✓ Objeto
- ✓ Contenido
- ✓ Competencia
- ✓ Tramites sustanciales
- ✓ Requisitos
- ✓ Voluntad

#### Clase N° 3

- ✓ Forma del acto administrativo

#### Clase N° 4

- ✓ Vicios del acto administrativo

#### Clase N° 5

- ✓ Procedimiento Administrativo
- ✓ Formalidad de los escritos
- ✓ Ordenamiento de expedientes
- ✓ Vista de las actuaciones

#### Clase N° 6

- ✓ Notificaciones y plazos

#### Clase N° 7

- ✓ Practicas sobre el contenido dictado

#### Clase N° 8

- ✓ Practicas sobre el contenido dictado.



Respecto a los **resultados conseguidos** durante las jornadas del segundo Módulo (II) del Laboratorio de Gestión Pública, destinados a los agentes estatales de los municipios del Interior, puede consignarse lo siguiente:

- Se identificó el mismo entusiasmo y gratitud que el módulo anterior, con gran compromiso de asistencia a clases.
- Fue unánime la opinión de los trabajadores que se formaron en los contenidos del Módulo II, en evaluarlo como útil y necesario para dar continuidad al proceso de formación iniciado en el mes de septiembre; conocer las herramientas que hagan tangible la aplicación de las Normas y Manuales que rigen la estructura municipal y así lograr alcanzar los objetivos esperados.
- Se advirtió nuevamente como limitante, el contexto político electoral, el cual infirió en los tiempos y espacios de los encuentros.

Respecto a los contenidos desarrollados de los Módulos I y II, se adjunta en anexo material didáctico usado en el Programa de Formación (*Anexo xli*).

#### **iv. CONSIDERACIONES FINALES**

Como se exponía al principio del presente informe, el mismo tuvo como objeto presentar los resultados obtenidos durante todo el proceso de ejecución del proyecto aquí presentando. Esto significó exponer de manera detallada y minuciosa sobre aquellas tareas que formaron parte del desarrollo y ejecución de la propuesta, previamente diagramadas y acordadas; como así también dar cumplimiento a la etapa final en cuanto a exposición y evaluación de resultados obtenidos a partir del análisis exhaustivo de cada instancia y sub-tarea desarrollada.

En razón al balance sobre la aplicación y los alcances que obtuvo dicho proyecto, se considera que los mismos han tenido un alto grado de consecución, en cuanto a los objetivos y metas planteadas; al mismo tiempo que se consolidó una acción fructífera y experiencia enriquecedora para todos actores involucrados.

En cuanto a los obstáculos presentados, cabe mencionar que el acceso a información determinante (y considerada por los actores, sensibles), en muchas instancias fue lo que más persistió como impedimento. Sumado a esto, el año electoral, donde en la provincia de La Rioja se votó 4 veces durante el año (elecciones provinciales en mayo, elecciones PASO en agosto, elecciones generales en octubre y Segunda vuelta electoral en noviembre), fue un factor que no contribuyó a dinamizar en mayor medida las acciones programadas, siendo una excusa recurrente para aquellos funcionarios del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas u otros; que debían brindar información clave, además de ser una clara dificultad en el ritmo de capacitación, asistencia a los encuentros y cumplimiento (en los plazos acordados), de las consignas entregadas para la presentación del producto final (Manual de Misiones y Funciones, en el caso del Módulo I del Laboratorio de Gestión Pública). En ese sentido es valioso resaltar el rol cumplido por el equipo de trabajo del Proyecto, el cual supo transformar y ser capaz de re-direccionar las iniciativas necesarias para lograr constituir estrategias innovadoras para la obtención de datos de utilidad que contribuyeran a las metas previstas alcanzar.

Siguiendo lo anterior, los diferentes contextos que se fueron presentando dieron lugar para la concreción acelerada de otras instancias previstas, como lo fue diseñar y poner en marcha un exitoso ciclo formativo, que se consolidó como sub-producto obtenido.

Por todo ello, las metas previstas fueron alcanzadas, gracias a una excelente sinergia, generada entre el equipo trabajo asignado por CFI, a saber: la fundación FUNLARE, la Jefatura de Gabinete como contraparte del Estado provincial y el

equipo de investigadores del IAPP; que confluyeron para obtener éxitos en las acciones.

En cuanto a los logros subyacentes, cabe mencionar que alrededor de la propuesta formativa denominada “*PROGRAMA SUPERIOR DE FORMACIÓN POLÍTICA, LIDERAZGO Y GESTIÓN PÚBLICA*”, el desarrollo del *Laboratorio de Gestión Pública*, que comprendió en la realización de dos ciclos constituidos en Módulos I y II, se destacó por su impacto dentro de propuesta. Esta logró ser exitosa, tanto en su alto grado de participación como en la intensiva transición de saberes y aprendizajes en que se sustentó.

Al mismo tiempo, estas instancias se transformaron en espacios colaborativos entre los actores involucrados y participantes, que posibilitaron concretar las acciones finales previstas en el marco de abordaje; puntualmente avanzar sobre las cuestiones relevantes en torno al empleo público en la Provincia de La Rioja y sobre las demandas reales de los agentes públicos en el desenvolvimiento de sus funciones.

En este sentido, el Proyecto logró concluir con las tareas y sub-tareas consignadas en el plan de trabajo y mediante el presente informe realizar el cierre del mismo. En consonancia se adjuntan como anexos, registros gráficos, bibliográficos y de fuentes de datos, obtenidos de las diferentes instancias etapas-tareas que ejemplifican al igual que este informe sobre los resultados alcanzados.

Como consideraciones finales, es preciso destacar que se efectivizó el objeto macro del presente proyecto, en cuanto a proponer herramientas e información de utilidad al alcance de los tomadores de decisiones, con vistas a mejorar el funcionamiento de la Gestión Pública. Ya que el hecho de consolidar y avanzar con diseños propios de Manuales de Misiones y Funciones en la mayoría de las áreas participantes, y sobre el contenido altamente significativo vertido sobre los Procedimientos Administrativos y normativos correspondientes, se considera lograda la consecución de las metas globales planteadas al inicio; con proyección a una segunda etapa de acciones.

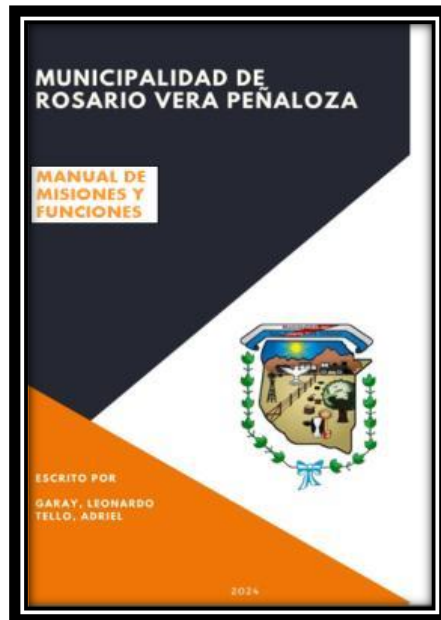
En este sentido se ha experimentado, investigado y abordado sobre la realidad provincial, contribuyendo en la construcción de capital humano calificado que en virtud a los conocimientos adquiridos; estos podrán constituirse a futuro como mejoras significativas en la calidad de la función pública. Al mismo tiempo que se entiende, se han dado respuestas a las demandas de la ciudadanía a través de desarrollar perfiles competitivos, con experticia, compromiso y capacidad, en la búsqueda del desarrollo eficaz y eficiente de las tareas encomendadas al Estado en general.

## v. ANEXOS

(Anexos xiv, consecutivos... xxv)

Manuales de Misiones y Funciones- Municipios

### 1- Municipalidad Departamento Rosario V. Peñaloza



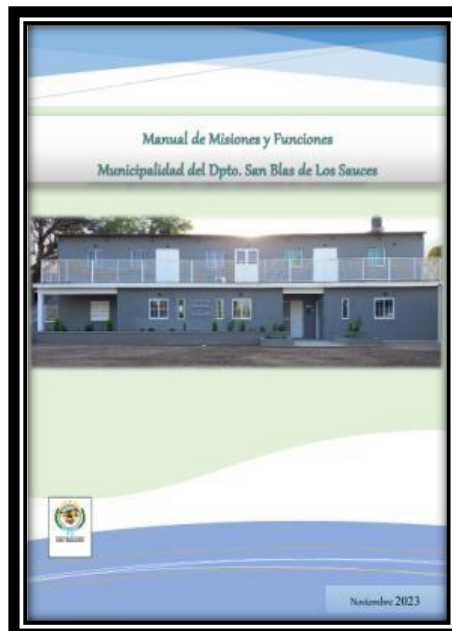
### 2- Municipalidad Departamento Famatina



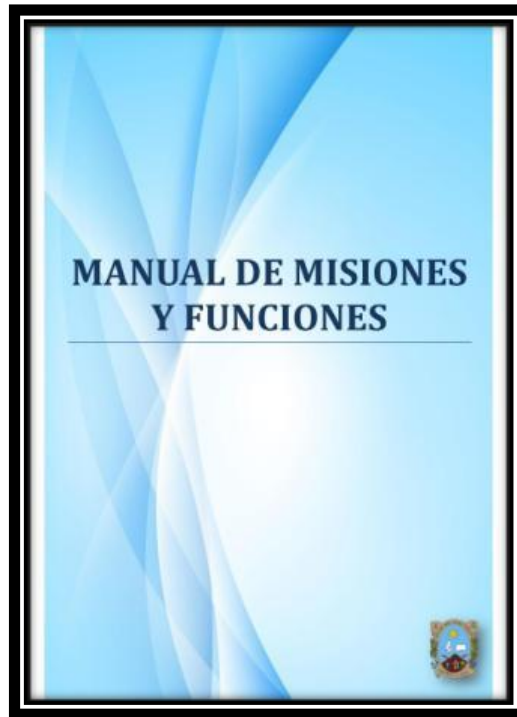
3 Municipalidad Departamento Vinchina.



4. Municipalidad Departamento San Blas de los Sauces



5. [Municipalidad Departamento General Ángel V Peñaloza](#)



6. [Municipalidad departamento Chemical](#)



7. Municipalidad Departamento Sanagasta.



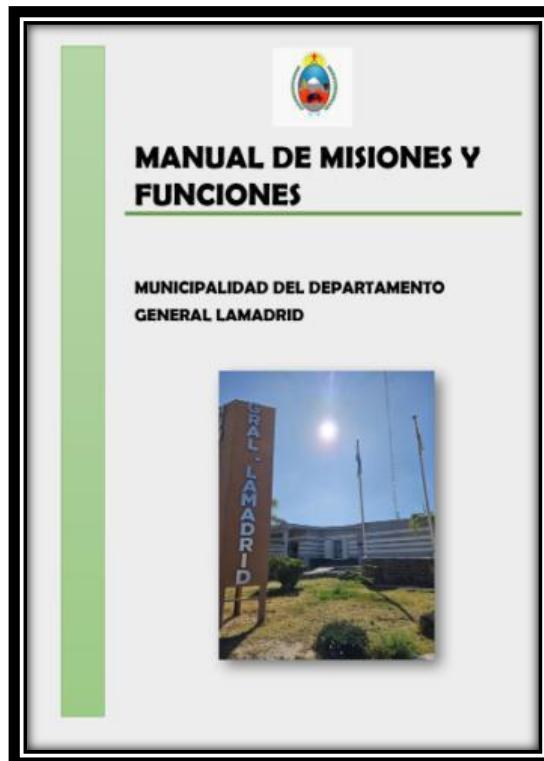
8. Castro Barros



9. General Ortiz de Ocampo



10. General Lamadrid:





11- [Municipalidad Departamento Chilecito.](#)



12- [Municipalidad Coronel Felipe Varela.](#)

