

PROVINCIA DE ENTRE RÍOS

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

**APOYO AL PLAN DE CAPACITACIONES DE LA PROVINCIA DE ENTRE RÍOS PARA
EL FORTALECIMIENTO DE LAS TRAYECTORIAS DE EMPLEO PÚBLICO**

INFORME FINAL

DICIEMBRE 2023

CENTRO DE IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA EQUIDAD Y EL
CRECIMIENTO (CIPPEC)

Provincia de Entre Ríos

Consejo Federal de Inversiones

**APOYO AL PLAN DE CAPACITACIONES DE LA
PROVINCIA DE ENTRE RÍOS PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LAS TRAYECTORIAS DE
EMPLEO PÚBLICO**

*Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el
Crecimiento (CIPPEC)*

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN	7
2. EMPLEO PÚBLICO PROVINCIAL	10
2.1 Planta de empleados de la Administración Pública de Entre Ríos	11
2.1.1 Composición etaria.....	11
2.1.2 Datos laborales	13
2.1.3 Por género	17
3. DESARROLLO DE ACTIVIDADES	22
3.1 Tarea 1: Elaboración de una línea base	22
3.1.1 Análisis documental: planificación de capacitaciones	22
3.1.2 Entrevistas	35
3.1.3 Principales hallazgos.....	37
3.1.4 Reunión presencial de sensibilización.....	40
3.2 Tarea 2: Documentación de normativa y estructura de carrera del empleo público provincial	44
3.2.1 Análisis de normativa y estructura de carrera del empleo público.....	44
3.2.2 Sistema actual de acreditación de procesos de formación	51
3.2.3 Estrategia de involucramiento de actores claves	54
3.2.4 Relevamiento de necesidades de formación.....	58
3.2.5 Jornada de presentación institucional el documento final	59
3.2.6 Recomendaciones acerca de la profesionalización de agentes de la administración pública provincial.....	60
4. REFLEXIONES FINALES	67
5. BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXOS	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cursos del módulo transversal.....	25
Tabla 2. Descripción de los ejes del Plan de Capacitaciones.....	26
Tabla 3. Comparación entre Plan de Capacitación provincial y Plan de Capacitaciones para Gobiernos Locales	28
Tabla 4. Asignaciones financieras al plan de capacitaciones por año.	35
Tabla 5. Entrevistas sobre la implementación del Plan de Capacitaciones	37
Tabla 6. Estructura de carrera del empleo público en Entre Ríos.....	47
Tabla 7. Entrevistas sobre procesos de acreditación del Plan de Capacitaciones ..	52
Tabla 8. Sistematización de áreas de pertenencia del personal de Entre Ríos.	72
Tabla 9. Sistematización de los agrupamientos del personal de Entre Ríos.	73
Tabla 10. Sistematización de los tramos del personal de Entre Ríos.	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Peso porcentual de empleados públicos por edad.....	12
Figura 2. Peso porcentual de empleados públicos por género y edad.	12
Figura 3. Peso porcentual de empleados públicos por organismo de trabajo.	13
Figura 4. Peso porcentual de los empleados públicos por antigüedad.....	14
Figura 5. Peso porcentual de empleados públicos por tipo de contratación.....	15
Figura 6. Peso porcentual de empleados públicos por agrupamiento.	16
Figura 7. Peso porcentual de empleados públicos por grupo y antigüedad.	17
Figura 8. Peso porcentual de empleados públicos por género y antigüedad.	18
Figura 9. Peso porcentual de empleados públicos por género y organismo de trabajo.	18
Figura 10. Peso porcentual de empleados públicos por género y grupo.....	19
Figura 11. Evolución de cursos realizados e inscripciones por año.	31
Figura 12. Cursos por organismo.	32
Figura 13. Cursos de capacitación por año por organismo.	32
Figura 14. Cantidad de personas inscritas por organismo.	33
Figura 15. Cursos por eje articulador.	34

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Organigrama del Poder Ejecutivo de la Provincia de Entre Ríos	70
Anexo 2 - Sistematización de información sobre empleo público.....	72
Anexo 3- Guía de pautas de entrevistas sobre capacitaciones.....	77
Anexo 4 – Imagen 1º reunión de sensibilización 31/10	85
Anexo 5 - Guía de pautas de entrevistas sobre procesos de acreditación.....	85
Anexo 6 – Jornada de presentación final	89

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento corresponde al proyecto “Apoyo al Plan de Capacitaciones de la Provincia de Entre Ríos para el fortalecimiento de las trayectorias de empleo público”. Aquí se desarrolla la asistencia técnica brindada por CIPPEC al Gobierno de la provincia de Entre Ríos durante los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2023 con el apoyo del Consejo Federal de Inversiones (CFI). Su objetivo es realizar un diagnóstico de la estructura de carrera y del sistema de capacitaciones de la administración pública provincial en pos de identificar oportunidades de mejora y formular recomendaciones para la profesionalización de los agentes implicados.

Se presentan en este informe las actividades desarrolladas. En primer lugar, una caracterización de la nómina de agentes públicos/as en base a la información disponible en el Sistema de Liquidaciones provincial sobre un total de 33.256 personas. En segundo lugar, se desarrolla una línea de base del Plan de Capacitaciones analizando la normativa vigente y realizando entrevistas semiestructuradas a personal del programa y otros actores intervinientes en su implementación, cuyos hallazgos fueron presentados en la primera reunión de sensibilización. Se analiza la estructura de carrera del empleo público provincial, su normativa y vinculación con los procesos de acreditación de las capacitaciones a través de entrevistas semiestructuradas. Además, se elabora un mapa de actores clave y un instrumento de relevamiento de necesidades de capacitación.

Por último, a partir de los hallazgos resultantes de las actividades, se elaboraron un conjunto de recomendaciones que buscan abordar tres ámbitos que presentan oportunidades de mejora: cuestiones administrativas y presupuestarias, la gestión del Plan de Capacitaciones, y su implementación. Estas apuntan al fortalecimiento del Plan, tanto en su vinculación con la carrera del empleo público, como también respecto a los procesos de gestión.

Provincia de Entre Ríos

Consejo Federal de Inversiones

1. INTRODUCCIÓN

*Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el
Crecimiento (CIPPEC)*

1. INTRODUCCIÓN

Se presenta aquí el informe final del proyecto “Apoyo al Plan de Capacitaciones de la Provincia de Entre Ríos para el fortalecimiento de las trayectorias de empleo público”. El mismo corresponde al expediente EX-2023-00062406- -CFI-GES#DC, en el marco del cual se desarrolla la asistencia técnica brindada por CIPPEC al Gobierno de la provincia de Entre Ríos con el objetivo de realizar un diagnóstico de la estructura de carrera y del sistema de capacitaciones de la administración pública provincial, formular recomendaciones e identificar oportunidades de mejora para la profesionalización de los agentes implicados. Esta asistencia cuenta con el apoyo del Consejo Federal de Inversiones (CFI). El presente informe tiene por objetivo exhibir los procesos analíticos realizados, así como los hallazgos obtenidos y las recomendaciones formuladas a partir de ellos.

Durante el desarrollo de la asistencia técnica, el equipo de trabajo a cargo - conformado por Mauro Solano, Demián González Chmielewski, Amalia Peralta y Emilia Kaczmarczyk, director, coordinadores y analista del proyecto respectivamente- interactuó con el equipo de la Secretaría de Modernización de Entre Ríos, a fin de solicitar la información necesaria y coordinar esfuerzos para su realización.

En las siguientes páginas se recuperan las etapas de trabajo desplegadas a lo largo de los meses de octubre, noviembre y diciembre, con sus correspondientes análisis desarrollados en cada una de ellas en base a lo estipulado en los términos de referencia del mencionado expediente.

Se presentan seis apartados: en primer lugar una descripción del empleo público provincial en base a la nómina del personal de la administración pública de Entre Ríos provista por la Secretaría de Modernización. Se realiza una caracterización del personal en base a indicadores sociodemográficos y otros relativos a sus carreras profesionales y aspectos laborales en pos de construir un panorama general de la población a la que apunta el Plan de Capacitaciones provincial.

En segundo lugar, se desarrollan las distintas actividades comprometidas en la construcción de una línea de base respecto a las capacitaciones para el personal de la administración pública provincial. Se recupera el análisis de la normativa en la materia, las entrevistas a responsables del Plan y a otros actores vinculados a él, y los resultados de la primera reunión de sensibilización con áreas claves.

El tercer apartado consiste en una sistematización de la estructura de la carrera del empleo público de la Provincia de Entre Ríos. La misma se realizó a través del análisis documental de la normativa vigente, tanto la que se encuentra sancionada (Ley de Empleo Público 9755/2007) como la que está reglamentada (Ley de Empleo Público 5344/1972), y de entrevistas a personal técnico de la administración pública provincial. Asimismo, se esboza un mapa de actores clave cuyo involucramiento en

el Plan de capacitaciones es esencial para su futuro desarrollo, entre ellos sindicatos, universidades, organismos nacionales y otros organismos provinciales con sistemas propios de capacitación, con estrategias para promover su articulación. Además, se desarrolla una herramienta de relevamiento de necesidades de formación para optimizar las instancias de diseño de los cursos a través de Microsoft Forms.

Por último, se recuperan los hallazgos obtenidos para formular recomendaciones para optimizar el Plan de Capacitaciones provincial abordando las distintas problemáticas identificadas y abordando las oportunidades de mejora identificadas durante el proyecto. Estas recomendaciones fueron presentadas en la última reunión final del proyecto con la Secretaría de Modernización y la participación de actores clave.

Provincia de Entre Ríos

Consejo Federal de Inversiones

2. EMPLEO PÚBLICO PROVINCIAL

*Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el
Crecimiento (CIPPEC)*

2. EMPLEO PÚBLICO PROVINCIAL

En este apartado se realiza una caracterización de la administración pública provincial, recuperando el organigrama institucional, así como la nómina de empleados públicos de la Provincia de Entre Ríos a partir de la información provista por la Secretaría de Modernización.

En primera instancia, se trabajó con la nómina de personal del gobierno provincial correspondiente al Sistema de Liquidaciones, actualmente la base de datos más completa sobre empleo público. A su vez, se obtuvo normativa referida a la carrera administrativa de los empleados públicos de la provincia de Entre Ríos, del Plan de Capacitaciones y un listado de los cursos realizados en el marco de este último desde 2019 hasta la fecha. En este sentido, cabe señalar que la nómina provista consta de 33.256 agentes, lo cual representa poco más de un tercio del total de la plantilla estatal provincial, según los cálculos del Consejo Empresario de Entre Ríos (CEER)¹. Esto se debe a que se excluyen de la nómina los empleados de los escalafones de docencia, seguridad, Poder Judicial y Poder Legislativo, que cuentan con un régimen de carrera administrativa propio. Asimismo, los escalafones “General”, “Vial”, “Salud” y “Resto” presentan menor cantidad de empleados respecto a la estimación del CEER aunque esta diferencia no es significativa. Ello redundaría en una muestra fiable y representativa de la administración central del Estado Provincial de Entre Ríos, ya que incorpora a todas las carteras gubernamentales y registra un gran alcance; a la vez que indica ciertas dificultades para la sistematización de la información del empleo público provincial si consideramos el porcentaje faltante respecto a la estimación del CEER.

En base a esta nómina y el análisis de los portales oficiales del gobierno provincial, se ha reconstruido el organigrama del Estado provincial y se ha desarrollado una caracterización del empleo público de la jurisdicción en base a múltiples indicadores.

La administración central del Gobierno de Entre Ríos cuenta con seis Ministerios, cinco Secretarías y cuatro organismos dependientes del Poder Ejecutivo provincial. Entre las primeras se encuentran la Secretaría de Modernización -con dos subsecretarías-, la Secretaría de Gobernación -con otras dos dependencias- y las Secretarías de Comunicación, Ciencia y Tecnología, y Cultura sin subdivisiones internas. Estas carteras dependen directamente del Poder Ejecutivo ya que corresponden a áreas transversales a la administración pública provincial: su objeto de intervención es el propio sistema estatal, ofreciendo herramientas

¹ Disponible en: <http://www.ceer.org/el-empleo-publico-provincial-sube-en-hacia-el-primer-trimestre-del-ano/>

comunicacionales y tecnológicas, o cumpliendo funciones de coordinación general; roles que determinan su posición estratégica dentro del organigrama provincial.

Los cuatro organismos que dependen del Ejecutivo provincial son el Tribunal de Cuentas, la Contaduría General de la Provincia, la Fiscalía de Estado y la Tesorería General. Ellos responden mayoritariamente a funciones contables y presupuestarias y, en segundo lugar, a cuestiones legales. Este conjunto de organismos puede observarse en el Anexo 1.

En cuanto a los ministerios, se registran el de Gobierno y Justicia -con dos Secretarías y tres Subsecretarías-; el Ministerio de Planeamiento, Infraestructura y Servicios -con cuatro Secretarías y dos Subsecretarías-; el Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas -con dos Secretarías-; el Ministerio de Producción, Turismo y Desarrollo Económico -con cuatro Secretarías y una Subsecretaría-; el Ministerio de Desarrollo Social -con cuatro Secretarías y cinco Subsecretarías- y el Ministerio de Salud -con dos Secretarías y dos Subsecretarías.

A su vez, el Poder Ejecutivo provincial cuenta con diecisiete organismos descentralizados, entre los cuales destacan los abocados a tareas portuarias con cinco entes; entes de la seguridad social y empresas estatales. Dentro de la estructura analizada, no existe una instancia central de capacitaciones, sino que la Secretaría de Modernización cumple esa función. Aunque no todas las provincias cuentan con esta instancia y el Plan Federal de Formación y Capacitación del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) brinda soporte a las estrategias locales de capacitaciones, ocho provincias cuentan con un Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) que coordina todas las instancias de capacitación para empleados de cada estado provincial. En otras, existen otros institutos que centralizan las instancias de formación: en Misiones está el Instituto de Formación para la Gestión Pública (INFOGEP), en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires existe el Instituto Superior de la Carrera (ISC) y en Catamarca el Centro de Innovación y Capacitación. Así, se configura un mapa con un total de 11 provincias con organismos dedicados a las capacitaciones.

2.1 Planta de empleados de la Administración Pública de Entre Ríos

2.1.1 Composición etaria

En base a la nómina del Sistema de Liquidaciones Provincial se observa el predominio de mujeres en la administración pública local, representando un 59% del total. Asimismo, el personal tiene una media de edad de 46 años concentrándose casi el 50% de los agentes estatales entre los 40 y los 55 años de edad (Figura 1).

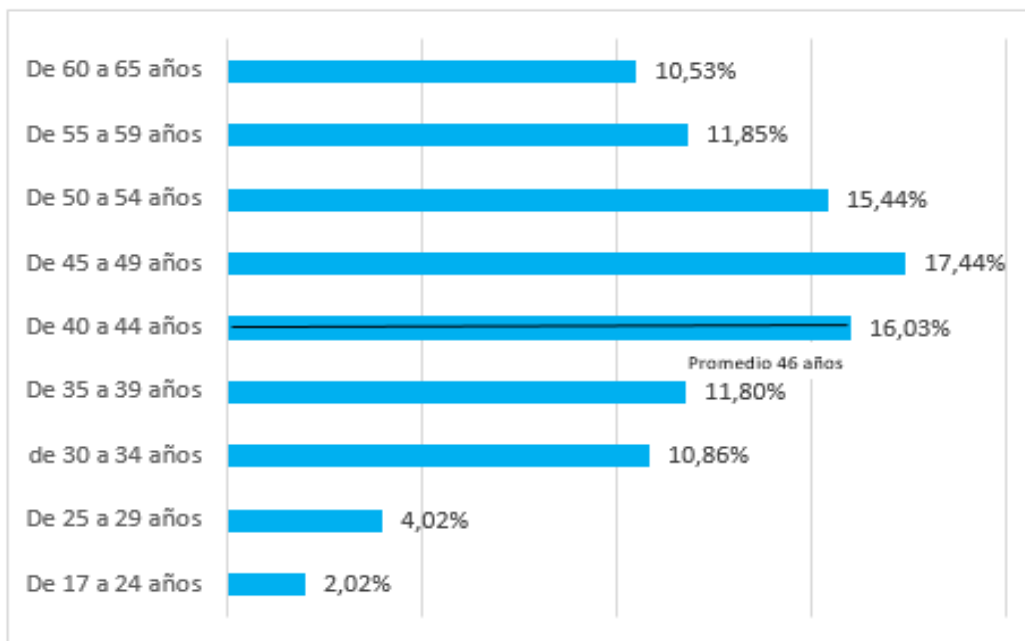


Figura 1. Peso porcentual de empleados públicos por edad. Fuente: Elaboración propia a partir de la nómina de personal de la administración pública provincial del Sistema de Liquidaciones de la Provincia de Entre Ríos.

La composición de la administración central por edades y género es dispar. Mientras que algunas franjas etarias se acercan al valor promedio (59% de mujeres), el personal más joven hasta 30 años se aleja en mayor medida de esa estadística. Como se observa que las mujeres son mayoría en todas las franjas etarias de 25 a 65 años, acentuándose esta tendencia entre los 30 y los 55 años (Figura 2).

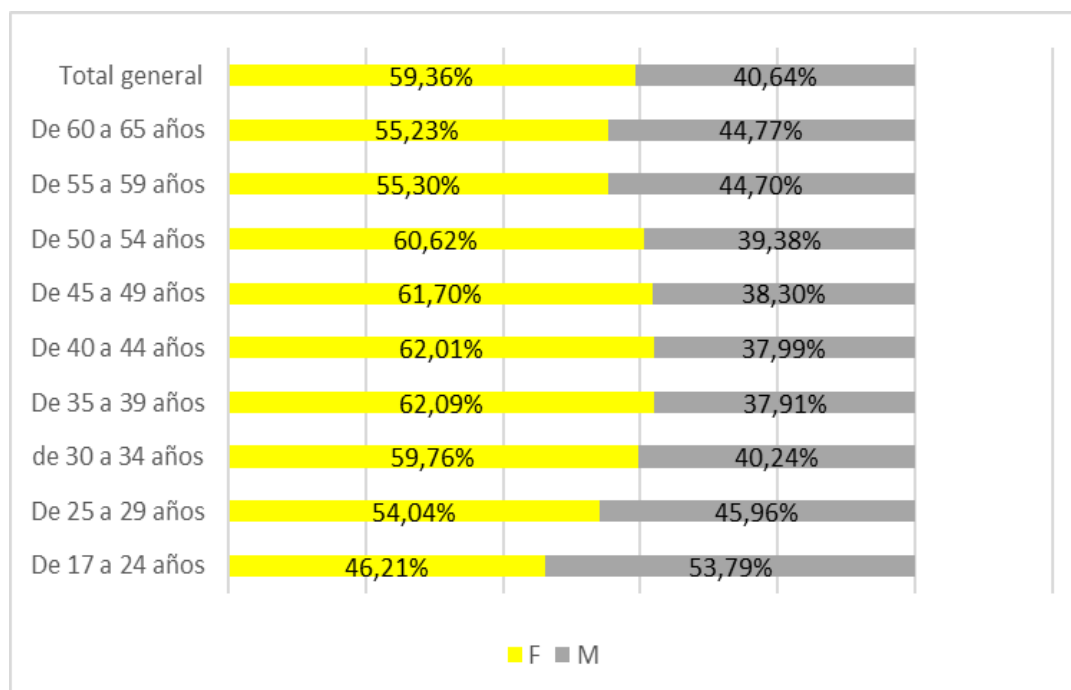


Figura 2. Peso porcentual de empleados públicos por género y edad. Fuente: Elaboración propia a partir de la nómina de personal de la administración pública provincial del Sistema de Liquidaciones de la Provincia de Entre Ríos.

2.1.2 Datos laborales²

Observando la nómina a partir de sus características laborales, vemos que la muestra incluye un alto porcentaje de empleados del Ministerio de Salud, con un 43% del total del empleo público provincial. También destacan el Consejo General de Educación con un 23% de la nómina y el Ministerio de Desarrollo Social con un 10% (Figura 3). El resto de los 17 organismos constituyen casi el 25% de la muestra, cada uno con una participación de menor significancia estadística. .

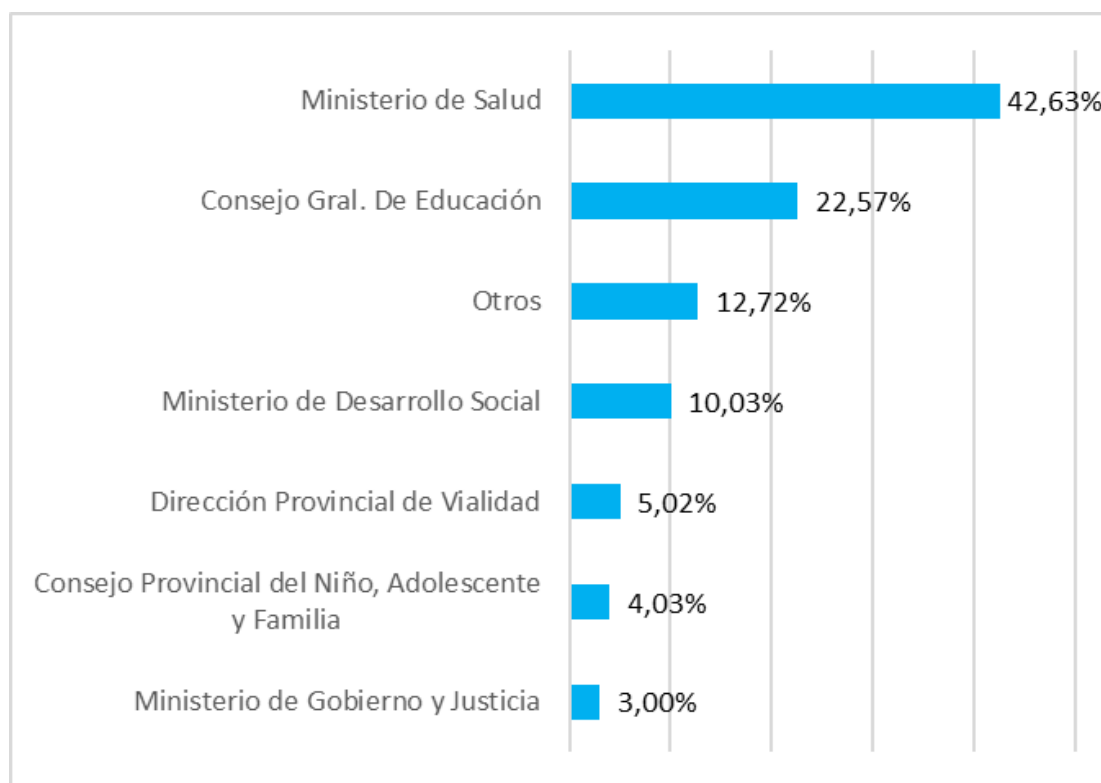


Figura 3. Peso porcentual de empleados públicos por organismo de trabajo. Fuente: Elaboración propia a partir de la nómina de personal de la administración pública provincial del Sistema de Liquidaciones de la Provincia de Entre Ríos.

Dentro de la muestra, se encontró que existen muchos trabajadores estatales con una antigüedad considerable en la administración pública provincial (el 55% reúne más de 10 años de experiencia). Esto habla de la existencia de cierta permanencia en el empleo público provincial (Figura 4).

² Debido a la falta de sistematización de la información, el equipo debió realizar la tarea de homogeneización de los datos previo al procesamiento y análisis que aquí se expresa. La recategorización de las variables “tramo”, “organismo” y “grupo” se deja como Anexo 2 para que conste el procedimiento metodológico desarrollado en el marco de esta asesoría técnica.

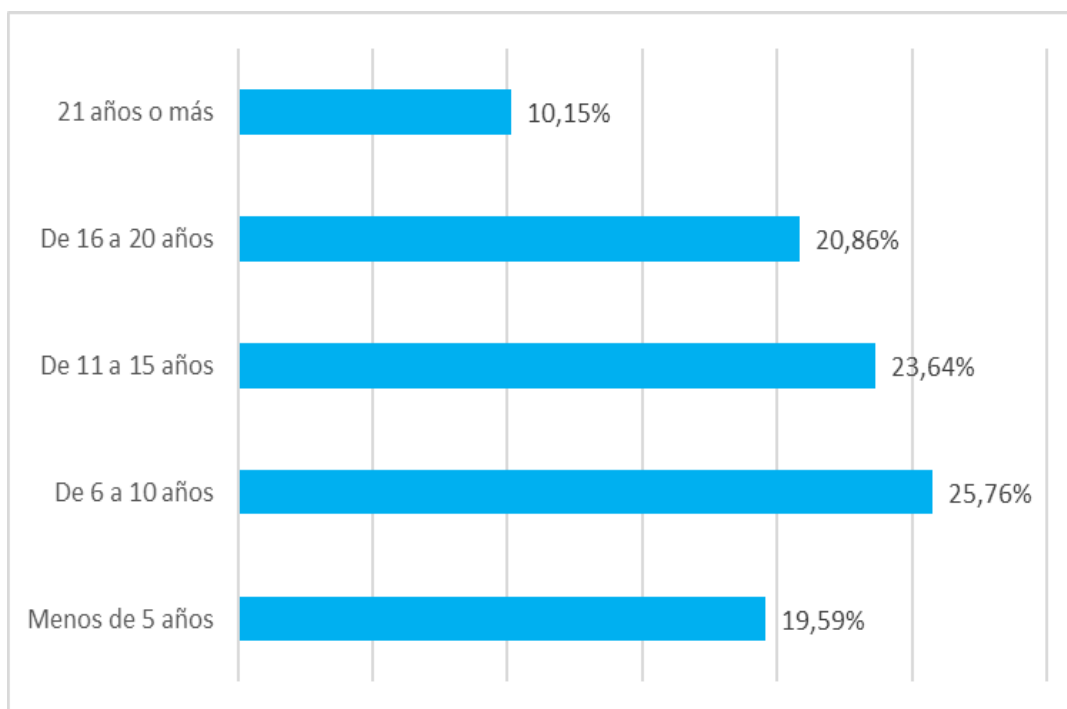


Figura 4. Peso porcentual de los empleados públicos por antigüedad. Fuente: Elaboración propia a partir de la nómina de personal de la administración pública provincial del Sistema de Liquidaciones de la Provincia de Entre Ríos.

Estos datos son un insumo importante en el marco del Plan de Capacitaciones, debido a que las actividades formativas deben tener en cuenta el estadio de la carrera en la que se encuentran los y las agentes. Además, se complementan con un importante nivel de estabilidad observado en la nómina (Figura 5), donde un 67% de empleados/as se encuentra en planta permanente, así como un 10% catalogado como “temporario con estabilidad”, tratándose de contrataciones renovadas anualmente, y tanto un 7% de personal extraordinario de salud como un 1% de “suplentes con cargo vacante” cuya situación es de estabilidad a la espera de la liberación de cupos en planta. El 13% de personal con contratos temporarios (suplencias, temporarios, suplentes con cargo vacante e interinos) está mayoritariamente asociado con quienes han ingresado en los últimos años, concentrándose entre quienes tienen menos de cinco años de antigüedad. Esto refuerza el rasgo de estabilidad general del sistema de empleo público provincial.

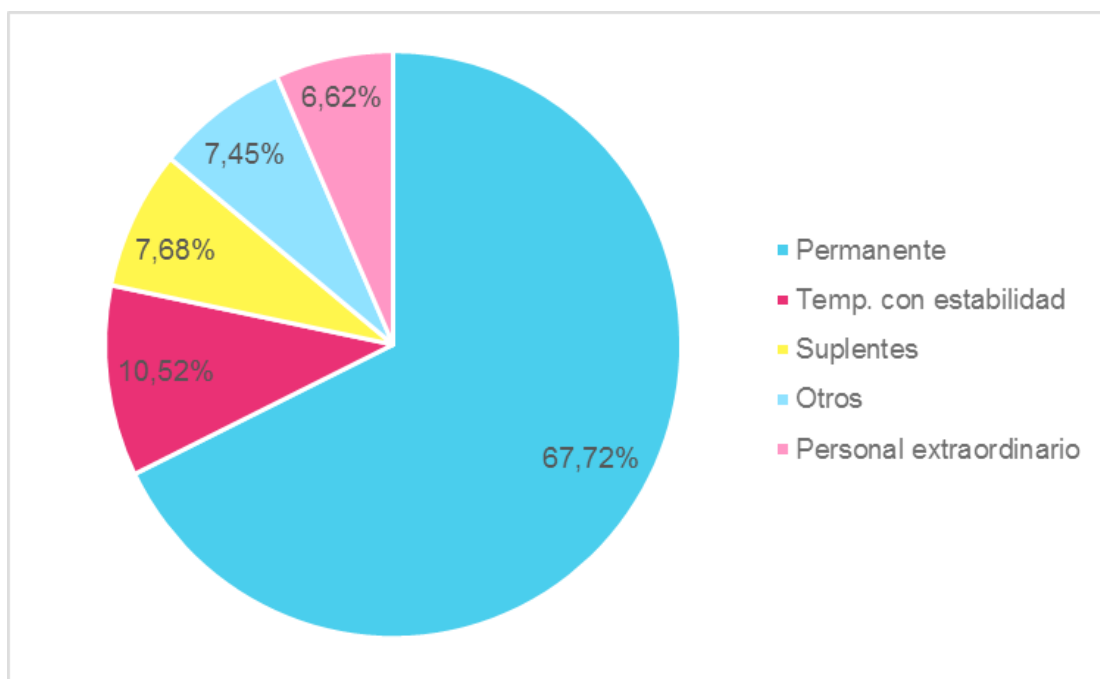


Figura 5. Peso porcentual de empleados públicos por tipo de contratación. Fuente: Elaboración propia a partir de la nómina de personal de la administración pública provincial del Sistema de Liquidaciones de la Provincia de Entre Ríos.

En cuanto a los agrupamientos escalafonarios, es decir la categoría a la que pertenece cada trabajador en función de las tareas que realiza, encontramos una división en ocho tipos: *servicios auxiliares, administrativos, técnicos, técnicos en sistemas de computación, profesional, conducción, sanidad y clero*; cuyos nombres resultan explicativos de las funciones que desarrollan sus integrantes. Los primeros seis corresponden a agrupamientos del escalafón general, mientras que los últimos dos tienen normativa propia. En función de ellos, vemos un predominio marcado de empleados públicos del grupo *Servicios auxiliares*, con casi un 40% de la muestra. A su vez, destaca el personal de *Sanidad y Administrativo* con un 21% del total cada uno. El personal *Profesional* representa casi el 10% de la nómina y con menor incidencia se encuentran los agrupamientos *Técnico, Conducción y Técnico en Sistemas*. Este último tiene una presencia residual que puede deberse a la normativa vigente de hace más de 50 años que no fue actualizada en la legislación más actual que aún no se reglamentó (Figura 6).

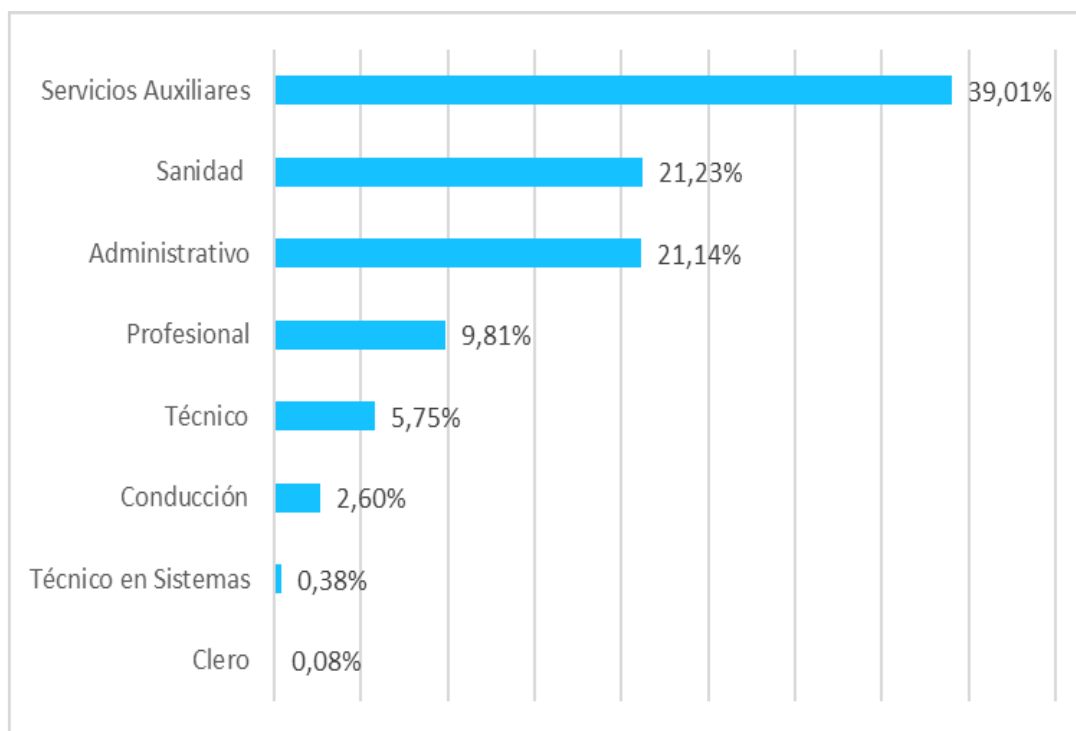


Figura 6. Peso porcentual de empleados públicos por agrupamiento. Fuente: Elaboración propia a partir de la nómina de personal de la administración pública provincial del Sistema de Liquidaciones de la Provincia de Entre Ríos.

Cabe señalar que durante los últimos años, el aumento de la planta estatal se ha visto nutrido, principalmente, por personal de *Servicios auxiliares*, superando el 50% de los ingresos totales de los últimos 15 años y traspasando el 60% en los últimos 5. Luego, se observa la estabilidad antes descrita, principalmente en línea con la permanencia de los agrupamientos *Administrativo*, *Técnico* y *Profesional*. Respecto a quienes están catalogados como *Conducción*, encontramos dos grupos: aquellos de carrera, con entre 46 y 50 años de antigüedad, aunque no necesariamente desempeñan roles directivos, y aquellos vinculados con la actual gestión, ubicados en el grupo de los de menor antigüedad. Esto último evidencia un acceso bastante restrictivo a puestos de dirección, ya que entre ambos extremos etarios la presencia de este grupo es prácticamente nula (Figura 7). La antigüedad a la que aquí se refiere está tomada desde el ingreso de cada empleado a la administración pública provincial.



Figura 7. Peso porcentual de empleados públicos por grupo y antigüedad. Fuente: Elaboración propia a partir de la nómina de personal de la administración pública provincial del Sistema de Liquidaciones de la Provincia de Entre Ríos.

Finalmente, se observan algunos rasgos relevantes del empleo público provincial recortando por los organismos de pertenencia y el agrupamiento de sus empleados: los *servicios auxiliares* se concentran en un 45% en el Consejo General de Educación, a la vez que tienen gran presencia en el Ministerio de Desarrollo Social y el de Salud, este último donde se concentran también *administrativos* y *técnicos*, y *profesionales*. Luego, los demás agrupamientos y organismos tienen una distribución pareja.

2.1.3 Por género

La nómina también arroja algunas tendencias relevantes al introducir al análisis la variable género: en primer lugar, se observa un aumento de las mujeres incorporadas a la administración pública provincial desde hace 30 años, revirtiendo la primacía masculina vigente hasta entonces (Figura 8).

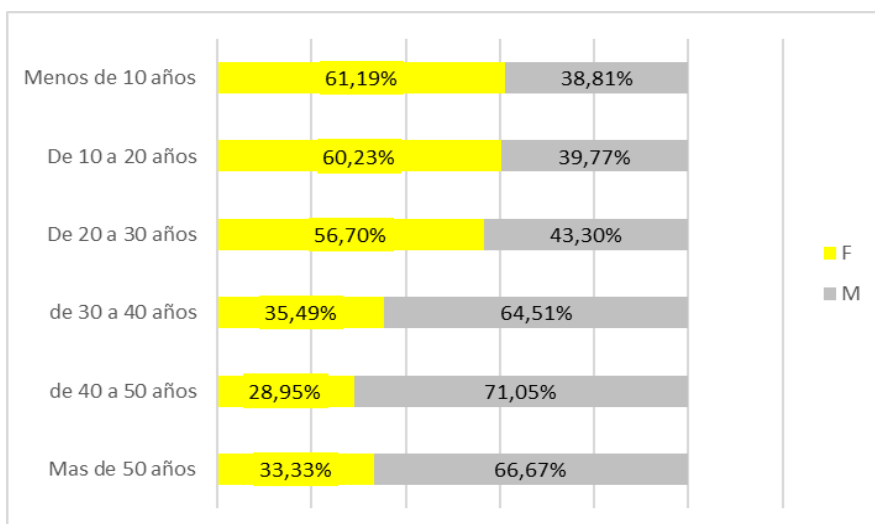


Figura 8. Peso porcentual de empleados públicos por género y antigüedad. Fuente: Elaboración propia a partir de la nómina de personal de la administración pública provincial del Sistema de Liquidaciones de la Provincia de Entre Ríos.

A su vez, se sostienen algunas divisiones laborales en tanto las mujeres demuestran una mayor presencia en áreas de Salud y Desarrollo Social (tareas de cuidado y atención), mientras que los varones son mayoría en las áreas de Planeamiento, Infraestructura y Servicios; Jefatura de policía y Vialidad, ámbitos con sesgos tradicionalmente masculinizantes (Figura 9).

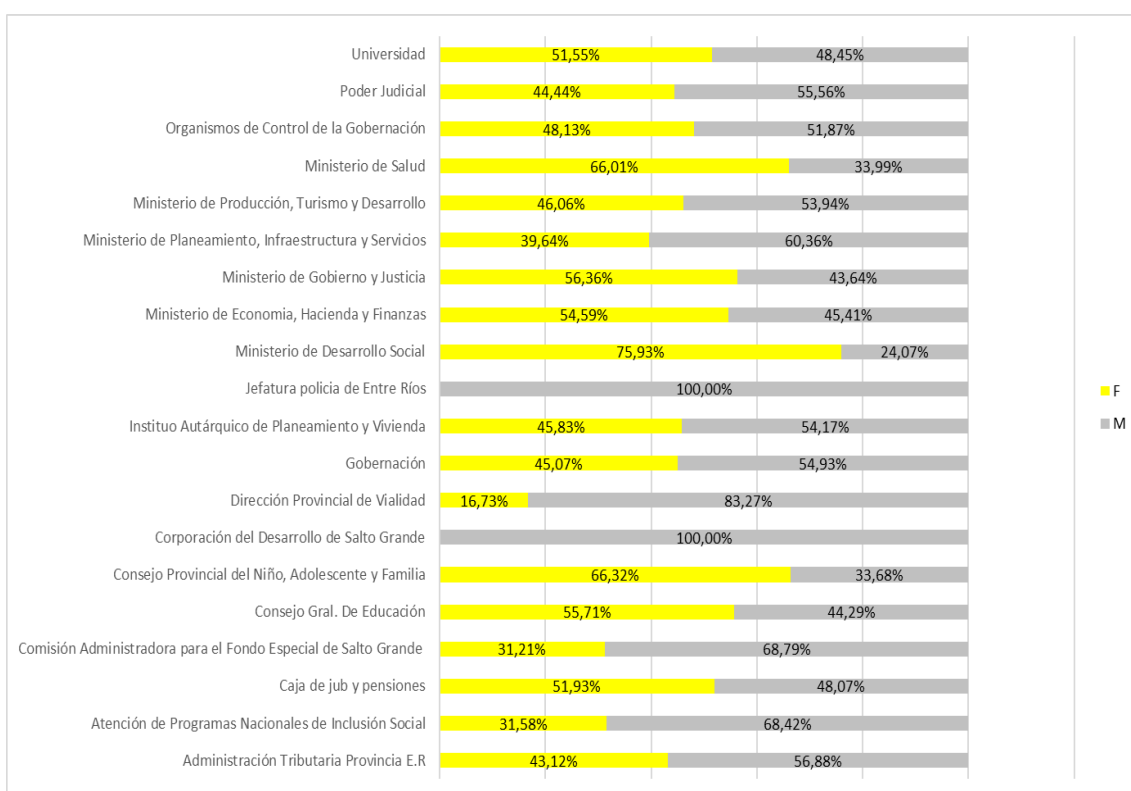


Figura 9. Peso porcentual de empleados públicos por género y organismo de trabajo. Fuente: Elaboración propia a partir de la nómina de personal de la administración pública provincial del Sistema de Liquidaciones de la Provincia de Entre Ríos.

Estas observaciones indicarían la persistencia de ciertas lógicas de división de tareas que obstaculizan la movilidad horizontal de las mujeres que integran la administración pública provincial. Este fenómeno, denominado como “paredes de cristal”, se traduce en una presencia menor de mujeres en puestos y tareas que históricamente han sido reservadas a los hombres y asignando a las mujeres roles vinculados a una concepción más tradicional que explicarían su mayor presencia en áreas de cuidados como Salud, Desarrollo Social y Educación.

A ello se le agrega un acceso menor a puestos de *Conducción* por parte del personal femenino, donde solamente ocupan el 42% de los puestos (Figura 10), fenómeno conocido como “techos de cristal” y que obstaculiza el acceso de las mujeres a cargos de mayor jerarquía.

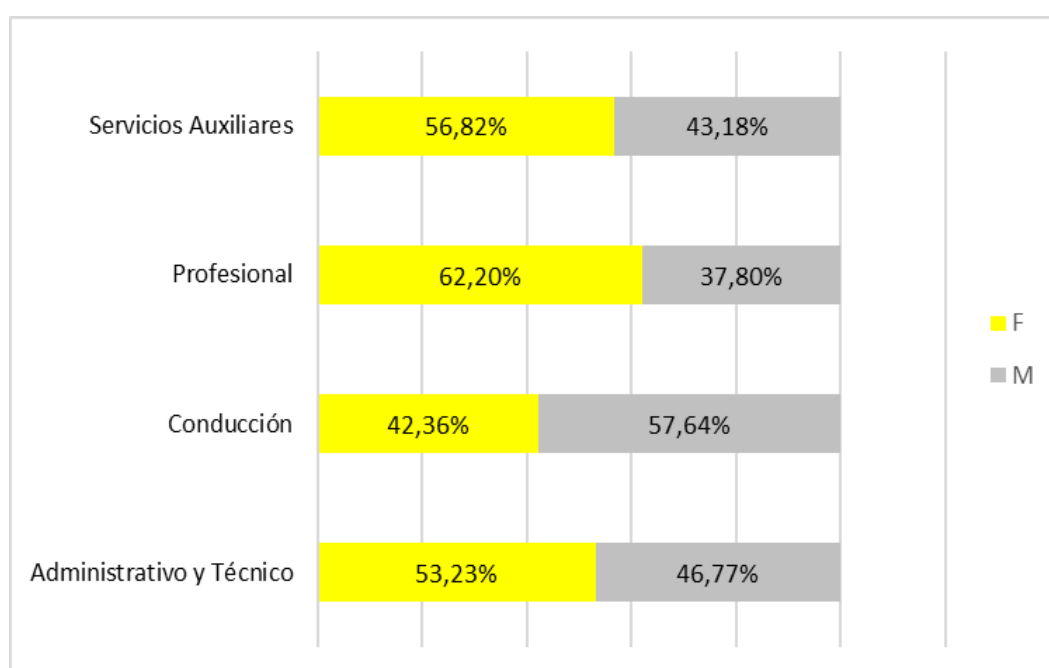


Figura 10. Peso porcentual de empleados públicos por género y grupo. Fuente: Elaboración propia a partir de la nómina de personal de la administración pública provincial del Sistema de Liquidaciones de la Provincia de Entre Ríos.

En resumen, estamos ante una administración pública provincial con alto grado de estabilidad en cuanto a las carreras de sus empleados, con una media de antigüedad de 12 años y un nivel de empleo formalizado alto (más del 85% si contabilizamos a aquellos catalogados como “temporarios con estabilidad”). A su vez, el promedio etario es de 45 años, coincidiendo con la mediana, por lo que estamos ante una población relativamente joven, concentrada entre los 30 y los 55 años de edad.

Observamos, también, la preponderancia de las funciones auxiliares, reforzada por el marcado ingreso de personal de este agrupamiento en los últimos años.

Finalmente, se observaron algunos indicadores que parecieran señalar la permanencia de una división genérica del trabajo y en cuanto a la menor presencia

femenina en puestos de conducción, lo cual en parte se explica por quienes ocupan funciones jerárquicas de carrera, arrastrando la menor presencia femenina en la administración pública revertida en los últimos 30 años.

Este análisis contribuye a construir un panorama general del universo del empleo público provincial de Entre Ríos, un insumo clave para que la planificación del Plan de Capacitaciones cuente con información sobre el universo al que se dirige y sus necesidades. A continuación, se desarrollan las actividades comprometidas.

Provincia de Entre Ríos

Consejo Federal de Inversiones

3. DESARROLLO DE ACTIVIDADES

3.1 Elaboración de una línea de base

Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC)

3. DESARROLLO DE ACTIVIDADES

3.1 Tarea 1: Elaboración de una línea base

En este apartado se desarrolla un diagnóstico del Plan de Capacitaciones para los empleados de la administración pública provincial. Se repasan sus fundamentos normativos, su estructura y dinámicas, sus instancias de diseño, planificación, implementación y evaluación, las herramientas y recursos que utiliza. Esta línea de base ha sido construida a través del análisis documental de normativa, entrevistas a funcionarios, personal técnico y referentes de distintas organizaciones implicadas en el programa, y mediante la puesta en común de los hallazgos obtenidos en una reunión de sensibilización con el equipo de la Secretaría de Modernización.

3.1.1 Análisis documental: planificación de capacitaciones

Para sistematizar el Plan de Capacitaciones se comenzó analizando la documentación existente a fin de realizar un abordaje informado de las entrevistas. Esto permite tener una comprensión del Plan en perspectiva histórica y contar con información suficiente para identificar las brechas entre aquello que establece la normativa vigente y la materialidad efectiva del programa.

Se realizó una revisión de la documentación disponible en la página web oficial de la provincia de Entre Ríos, la cual dispone de un archivo de normativa de libre acceso, y de la documentación publicada en la web del Plan de Capacitaciones. En paralelo, se solicitó a la Secretaría de Modernización el envío de la normativa pertinente a fin de reunir información suficiente y garantizar un entendimiento global de las características y lineamientos del programa.

En base a ello, se ha reunido y analizado la documentación que se detalla en el siguiente listado:

- **Decreto 2075/2016** - Creación del Plan de Capacitaciones para los empleados de la administración pública provincial
- **Decreto 505/2018** - Fijación de autoridad de aplicación del Plan de Capacitaciones
- **Resolución 9/2021** - Aprobación Plan de capacitaciones para municipios y comunas
- **Resolución 67/2022** - Aprobación de anexos y formularios de presentación de cursos de capacitación
- **Acta acuerdo N° 7/2018** de cooperación entre la Secretaría de Modernización del Gobierno de Entre Ríos y la Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER)

- **Convenio de cooperación** entre la Secretaría de Modernización del Gobierno de Entre Ríos y la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER)
- **Resolución 5/2023** - Aprobación del curso de capacitación “Sistema Presupuestario Provincial”
- **Resolución 6/2023** - Aprobación del curso de capacitación “Intervenciones breves contra el tabaco”
- **Resolución 7/2023** - Aprobación del curso de capacitación “Introducción a la planificación, seguimiento y evaluación de iniciativas provinciales con enfoque ODS”
- **Resolución 8/2023** - Reconocimiento del curso de capacitación “Ley Micaela de Capacitación Obligatoria en Género para todas las personas que integran los tres poderes del Estado”
- **Carta de adhesión** de la Asociación de Trabajadores del Estado Entre Ríos (ATE) de 2016.
- **Carta de adhesión** de la Unión del Personal Civil de la Nación Entre Ríos (UPCN) de 2016.
- **Carta de adhesión** de la Facultad Regional de Paraná de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) de 2016.
- **Carta de adhesión** de la Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER) de 2016.
- **Carta de adhesión** de la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) de 2016.
- Secretaría de Modernización del Gobierno de Entre Ríos (2021) **Capacitaciones de la Administración Pública**. Disponible en: <https://portal.entrerios.gov.ar/modernizacion/ps/plandecapacitaciones/1983>
- **Página web del Plan de Capacitaciones**
- **Listado de capacitaciones realizadas entre 2019 y 2023** provisto por la Secretaría de Modernización del Gobierno de Entre Ríos

A partir de los decretos **2075/2016** y **505/2018** se pueden reconstruir los objetivos, la estructura del Plan de Capacitaciones y su funcionamiento. Así, el programa busca:

“propiciar la formación integral de los agentes de la administración pública entrerriana, facilitando su crecimiento personal y profesional a través del desarrollo de sus competencias y sus capacidades, mejorando la motivación y el rendimiento en la realización de su trabajo e

implicándolos en torno a la calidad y el valor del servicio público que prestan” (Decreto 2075/2016).

Se destacan como objetivos específicos:

- Identificar necesidades de capacitación de los agentes de la administración provincial;
- Proponer una oferta educativa diversa considerando a la persona humana en su integralidad;
- Promover la generación de valor entre los distintos grupos de personas relacionadas con la gestión pública, el trabajo colaborativo y la interacción entre funcionarios y otros grupos de interés;
- Promover el desarrollo de conocimientos específicos ajustados a las funciones de cada agente público;
- Estimular competencias en agentes públicos para enfrentar situaciones diversas;
- Incorporar herramientas que estimulen las competencias interpersonales;
- Fortalecer las capacidades de cada agente, su satisfacción personal y generar un valor agregado a sus tareas;
- Garantizar la igualdad de oportunidades en cuanto a participación y formación;
- Comunicar la oferta educativa de instituciones reconocidas que sean pertinentes a los fines del Plan.

Estos objetivos se encuentran alineados a los principios desarrollados por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) en sus Cartas Iberoamericanas de la Función Pública de los años 2003 y 2008. Allí se enumeran los siguientes criterios para la gestión integral del personal de la administración pública, recuperados por el Gobierno de Entre Ríos para el diseño del Plan de Capacitaciones:

- “- Preeminencia de las personas para el buen funcionamiento de los servicios públicos y desarrollo de su capital humano;
- Responsabilidad e implicación de los empleados públicos por las tareas desarrolladas y sus resultados;
- Observancia de los principios éticos del servicio público, la honradez, la transparencia, la austeridad en el manejo de los recursos públicos;
- Protagonismo de los directivos públicos en la gestión de las personas a su cargo;

- Promoción de la comunicación, la participación, el diálogo y el consenso orientado al interés general entre empleadores y su personal;
- Impulso de políticas activas para favorecer en la administración pública la igualdad de género, la proyección e integración de las minorías y, en general, la inclusión y no discriminación.” (Decreto 2075/2016).

En base a estos objetivos, se han diseñado los ejes articuladores y un módulo transversal que se compone de cinco cursos vinculados estrechamente con los objetivos y lineamientos anteriormente descritos, funcionando como nivelación. Su realización es requisito obligatorio para acceder a cualquier otro curso, por lo que tiene una función estructurante dentro de la visión estratégica del Plan de Capacitaciones. La modalidad de cursado de esta instancia es y demanda, al menos, 13 horas de cursado, estimándose un total de 15 horas.³

Los cursos reunidos en el módulo transversal están enfocados al fomento de capacidades generales y habilidades blandas, como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1. Cursos del módulo transversal

Curso	Duración (en horas)
Comunicación escrita (redacción)	2
Orientación al servicio (atención al público)	2
Comunicación eficaz (herramientas para interacción interna)	6
Reconocimiento de la diversidad, multiculturalidad y discapacidad: sensibilización y accesibilidad (acción por la inclusión y contra la discriminación)	No especifica
Trabajo en equipo (fomento del colaborativismo)	3

Fuente: elaboración propia en base a Decreto 2075/2016.

Luego, en el Decreto **505/2018** se han estipulado cinco módulos temáticos (Tabla 2) sobre los que se desarrolla el Plan de Capacitaciones, haciendo concretas las áreas de competencia del programa:

³ No es posible conocer la duración total exacta del módulo transversal ya que no se especifica en la normativa y, adicionalmente, falta el detalle de la extensión del curso de “Reconocimiento de la diversidad, multiculturalidad y discapacidad: sensibilización y accesibilidad”, imposibilitando calcular la suma de los cursos.

Tabla 2. Descripción de los ejes del Plan de Capacitaciones.

Eje	Descripción
Tecnologías de la información	<i>Herramientas para procesamiento, almacenamiento y transmisión de información</i>
Competencias administrativas	<i>Fomento de intercambio eficiente de información en la gestión pública</i>
Gestión estratégica y de personal	<i>Gestión de personal, atención ciudadana, ordenamiento de gestión</i>
Modernización de la gestión pública	<i>Innovación tecnológica, reordenamiento de procesos y puesta en valor de agentes públicos</i>
Capacitaciones focalizadas	<i>En función de demanda de organismos</i>
Terminalidad educativa	<i>Finalización de estudios secundarios en forma semipresencial por hasta 3 años</i>
Formación general	<i>Contenidos éticos y de derechos humanos, análisis del Estado y las políticas públicas en Argentina en pos de la inclusión, la equidad y la justicia social</i>

Fuente: elaboración propia en base al Decreto 505/2018.

Finalmente, en este decreto se postula la capacitación como “*un proceso educativo continuo orientado al desarrollo integral de la persona, sus competencias, su crecimiento profesional y a mejorar la motivación y el rendimiento de las personas en la realización de su trabajo*”. En base a ello se postulan los cuatro principios propuestos por UNESCO para la educación: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser. En síntesis, implican la calificación profesional de los agentes en cuestiones específicas, el desarrollo de habilidades que se adapten a distintos contextos, la vinculación entre pares y la construcción dialogada, y el desarrollo de la persona individual y su autonomía en tanto ciudadano y empleado público.

Los decretos mencionados brindan las líneas generales del Plan y dejan su implementación efectiva en manos de la Secretaría de Modernización. Se estipula que las inscripciones a los cursos se harán de manera virtual y estarán habilitadas desde los 15 días previos al inicio del curso. También se expone que las instituciones a cargo de los cursos serán quienes expidan la certificación de aprobación pertinente, mientras que la Secretaría de Modernización certificará la asistencia. El **decreto 505/2018** faculta al Secretario General de la gobernación a firmar convenios marcos,

mientras que autoriza a la Secretaría de Modernización a administrar el Plan de Capacitaciones y suscribir convenios específicos con las Universidades y Facultades para llevar adelante los cursos estipulados.

Asimismo, la fundamentación que se presenta en ambos documentos es de carácter conceptual, haciendo alusión a la necesidad de modernización, fomento de la transparencia y mejoramiento de la administración pública a partir de la capacitación de su planta de trabajadores. No incluye un diagnóstico específico ni establece objetivos medibles, sino horizontes deseables.

Respecto a la **Resolución 9/2021** de aprobación del Plan de capacitaciones para los Gobiernos locales de la provincia de Entre Ríos, inscribe este programa dentro del Plan de Capacitaciones de la Administración Pública Provincial y lo encuadra bajo la Dirección de Gestión de Programas Locales de la Secretaría de Modernización.

En esta resolución se agrega como fundamentación del Plan la contribución de los Objetivos del Desarrollo Sostenible fijados en la Agenda 2030 de la ONU, así como la actualización de los criterios normativos del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo en función de su planteo para la década 2020-2030. Del primero retoma el objetivo 4, que plantea una *“educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”* y el objetivo 16, que promueve *“sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles”*. Del segundo documento incorpora la necesidad de diseñar instituciones públicas adaptables e innovadoras y que incorporen nuevas tecnologías a sus estructuras (big data, inteligencia artificial, robótica).

A su vez, la resolución 9/2021 de creación del plan municipal muestra la realización de un proceso de identificación de necesidades de capacitación a nivel subprovincial mediante la aplicación de encuestas a administraciones locales, con un nivel de respuesta del 22%. Si bien, dado el grado de respuesta la muestra no resulta representativa, lo recabado permite apreciar el panorama de las gestiones locales en cuanto a las necesidades de capacitación municipales: principalmente, interesan cursos de Gestión estratégica y Acceso a información pública. En menor medida, de formación en Competencias administrativas (procedimientos administrativos, comunicación laboral, contrataciones, presupuesto). Otras cuestiones son mencionadas, aunque con menor frecuencia: Sistemas de contratación estatal y contabilidad, programación y desarrollo web, SIG, atención ciudadana, modernización, Big data e IA, diversidad de género y planificación estratégica.

Por otra parte, se postulan ejes temáticos estratégicos para las capacitaciones que coinciden parcialmente con los que se postulan en el **Decreto 505/2018** del Plan

Provincial. Para facilitar la comparación, en la Tabla 3 se detallan los ejes temáticos de ambos planes de capacitación:

Tabla 3. Comparación entre Plan de Capacitación provincial y Plan de Capacitaciones para Gobiernos Locales

Plan de Capacitación provincial	Plan de Capacitación para Gobiernos locales
Modernización de la gestión pública	Modernización e innovación de la gestión pública
Formación general	Planificación estratégica, seguimiento y evaluación de políticas, programas y proyectos locales
Competencias administrativas	Mejora de la atención de procesos y procedimientos administrativos
Gestión estratégica y de personal	Mejora de la atención ciudadana
Tecnologías de la información	Acceso a la información y datos públicos Herramientas tecnológicas y operativas para la gestión pública
Capacitaciones focalizadas	Formación sectorial (ya estipulados)
Terminalidad educativa	-

Fuente: elaboración propia en base a Decreto 505/2018 y Resolución 9/2021.

Si bien se observa una correspondencia entre la estructura de ambos Planes, el provincial hace mayor énfasis en la gestión de personal. A su vez, incluye la posibilidad de realizar cursos de terminalidad educativa. El programa local, por su parte, recorta de antemano las temáticas de la *Formación sectorial*, limitando el abordaje de cuestiones emergentes. En segundo lugar, jerarquiza la capacitación en herramientas tecnológicas y operativas, colocándolo como un eje separado del resto. Las diferencias aquí señaladas solo pueden ser analizadas como diferencias normativas, producto de la propuesta inicial del plan dirigido a las jurisdicciones subprovinciales, las cuales no se aplican en la práctica ya que ambos sistemas están integrados.

A partir de las **resoluciones 9/2021 y 67/2021** de aprobación de los formularios de presentación de cursos de capacitación, se puede reconstruir la dinámica de diseño e implementación de las capacitaciones, los actores participantes, sus modalidades, formatos y formas de acreditación.

El Plan de Capacitaciones provincial queda definido por una instancia de planificación anual de las actividades a desarrollar. La Secretaría de Modernización presenta las demandas relevadas en los organismos públicos provinciales a sus contrapartes (universidades, gremios y otros organismos públicos), quienes proponen el plantel docente y diseñan las propuestas específicas en base a los criterios del programa y de la dirección de la Secretaría. La propuesta es presentada -vía mail- a través del formulario consignado en la Resolución 67/2021, el cual supone un diseño acabado por parte de la institución capacitadora, ya que debe desarrollar los contenidos y proponer al personal docente. Una vez validado por la Secretaría, se firman los convenios específicos entre las partes.

Cabe señalar que esta resolución estipula que el formulario se debe enviar por mail "*como mínimo 20 días hábiles antes del inicio de cursado*", lo cual habilita el agregado de cursos luego de haberse resuelto la planificación anual. Se proponen cinco modalidades de cursada: presencial, semipresencial, virtual tutorada, virtual autogestionada y virtual sincrónica, haciendo énfasis en la importancia de los encuentros presenciales. A su vez, se estipulan seis formatos de actividades formativas diferentes, sin especificar sus diferencias ni las implicancias de ellas: cursos, seminarios, jornadas, talleres, conferencias y congresos.

Respecto a la acreditación, se detalla que la entidad a cargo de la capacitación entregará una certificación digital de aprobación (en caso que sea pertinente) y la Secretaría se hará cargo de emitir un certificado de participación.

Los cursos quedan limitados a una duración máxima de 30 horas, con clases de hasta 2 horas de extensión a desarrollarse, preferencialmente, en el turno mañana -esto es, en horario laboral.

Respecto al **Acta acuerdo N° 7/2018** de cooperación entre la Secretaría de Modernización del Gobierno de Entre Ríos y la Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER), y el Convenio de cooperación entre la Secretaría de Modernización del Gobierno de Entre Ríos y la Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER), muestran los convenios específicos firmados en el marco de la planificación anual de las capacitaciones de 2018 y 2023, respectivamente. Resulta relevante señalar que ambos convenios acuerdan un número reducido de cursos (cuatro y cinco, respectivamente) que versan sobre conocimientos básicos o generales (uso de la plataforma en que se dictan las capacitaciones, procesadores de texto y planillas de cálculos) y en niveles introductorios o intermedios. Por ello, en este esquema de planificación anual solo se define un conjunto básico de cursos, quedando un número importante pendientes de definición ante los emergentes del período.

Luego, las **Resoluciones 5, 6, 7 y 8 de 2023** reconocen cursos de capacitación específicos brindados por organismos estatales, consignando su duración y al docente a cargo. En paralelo, las **cartas de adhesión** representan compromisos de

colaboración entre la Secretaría y diversos actores en el marco del Plan de Capacitaciones: los sindicatos Asociación de Trabajadores del Estado (ATE) y Unión del Personal Civil de la Nación (UPCN) de la Provincia de Entre Ríos, las Universidades Tecnológica Nacional -su seccional de la provincia de Entre Ríos-, UNER y UAER.

Finalmente, en el **documento de presentación del Plan de Capacitaciones que se encuentra disponible en la web del Gobierno de Entre Ríos**, se señala que su implementación es flexible y adaptable, dejando su gestión diaria a la Dirección General de Recursos Humanos. En este sentido, el cambio de cartera responsable respecto al **Decreto 505/2018** -que asignaba la administración del Plan a la Secretaría de Modernización del Estado, Ciencia y Tecnología- responde a la jerarquización de esta última y los consiguientes reordenamientos, según se observa en el organigrama oficial de la web gubernamental.

Por último, se ofrecen detalles sobre el mecanismo de inscripción a los cursos: en primer lugar debe realizarse un alta en la página web del Plan, creando un usuario personal, para luego inscribirse a los cursos a través de la interfaz hasta agotar el cupo disponible o iniciarse el curso. La difusión de la oferta de talleres se informa vía correo electrónico y por los canales de comunicación de la Secretaría de Modernización. Se señala, también, que cualquiera sea la modalidad del curso, se utiliza la plataforma Moodle para el desarrollo de las actividades pautadas.

Respecto a la realización efectiva del programa a partir del **listado de capacitaciones realizadas entre 2019 y 2023**, puede reconstruirse el desarrollo del Plan a lo largo de los años identificando sus principales rasgos y tendencias. Se enlistan un total de 324 cursos y 11.426 inscriptos hasta el mes de octubre de 2023, número que puede modificarse en los inscriptos debido a que el Plan cuenta con la posibilidad de inscribirse durante todo el año.

Primeramente, cabe señalar que en las capacitaciones informadas no figuran los módulos transversales, los cuales resultan obligatorios -en base a la normativa- como primera instancia en el Plan de Capacitaciones. Sin embargo, han sido desestimados a partir de 2018 por haberlos identificado como un obstáculo para el cursado de otros talleres. Al día de hoy, únicamente se realizan a pedido de algún organismo que considere necesaria una nivelación básica para sus empleados. En este sentido, la lista incluye únicamente un curso de este tipo, fechado en 2019 y numerado como el decimoctavo de su clase. Dado su cariz particular y su discontinuación, para el análisis subsiguiente se lo ha excluido ya que no resulta posible determinar el desarrollo ni la cantidad de estos cursos con la información provista, ni enmarcarlo en alguna de las categorías que se han construido a tal fin.

Observando el desempeño por año, se registra un crecimiento del Plan en términos de oferta de cursos y cantidad de inscripciones a partir de 2022, mientras que en los años anteriores hubo variaciones en la cantidad de cursos ofrecidos.

Como se observa en la Figura 11, mientras que en 2021 tuvieron lugar 29 cursos con 1.302 agentes capacitados, en 2022 se desarrollaron 130 con un total de 5.502 personas inscritas. Para 2023, mientras que la oferta de cursos se mantuvo constante, las inscripciones se redujeron en un 42%.

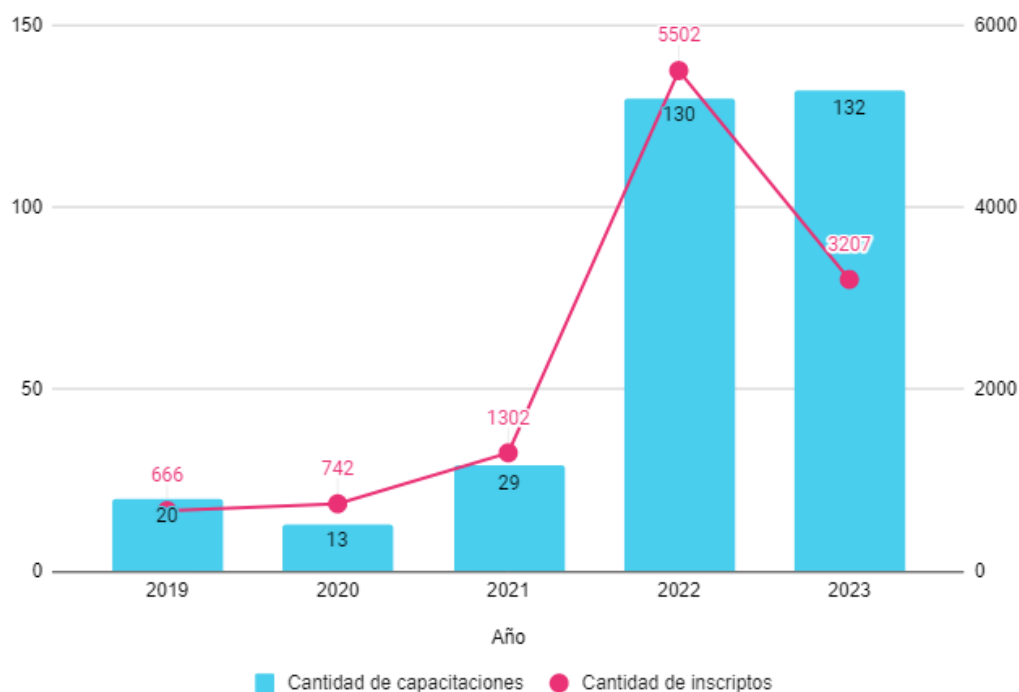


Figura 11. Evolución de cursos realizados e inscripciones por año. Fuente: Elaboración propia a partir del listado de cursos de capacitación brindados en el marco del Plan Provincial de Capacitaciones de la Secretaría de Modernización de la Provincia de Entre Ríos.

La mayoría de las capacitaciones fueron realizadas por el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), representando dos tercios del total de cursos entre 2019 y 2023. La preeminencia de este organismo destaca a partir de 2021, a partir del despliegue del Plan Federal del organismo, cuando estuvo a cargo del 41% de las capacitaciones, y continúa su crecimiento relativo hasta 2023 en comparación con los cursos organizados por las entidades convenientes con el Plan de Capacitaciones provincial, es decir, las universidades. Dada la estructura del organismo nacional, su presencia supone una ampliación cuantitativa y cualitativa en la oferta del Plan. Resulta crucial entender la articulación entre el personal del Plan de Capacitaciones y el INAP a fin que los cursos que brinda este último se adapten a las necesidades específicas del Gobierno de la Provincia de Entre Ríos, evitando replicar propuestas pensadas a distancia de las problemáticas locales.

Como se observa en la Figura 12, se registran algunos cursos ofrecidos por organismos estatales provinciales como el Ministerio de Salud provincial, el Instituto

Provincial de Discapacidad (IPRODI), el Consejo Provincial del Niño, el Adolescente y la Familia (COPNAF), la Dirección General de Recursos Humanos, la Secretaría de Comunicación y la Oficina Provincial de Presupuesto. Como excepción aparece la Secretaría de Modernización, que registra un número mayor de cursos -21-, los cuales refieren al manejo del Sistema de Gestión Electrónica y se concentran en el año 2022.

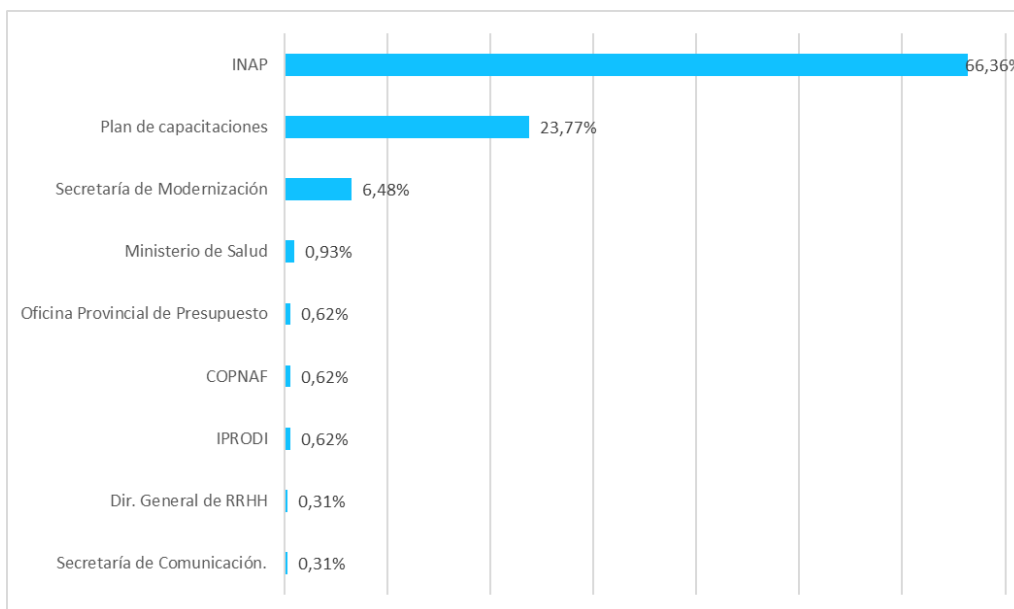


Figura 12. Cursos por organismo. Fuente: Elaboración propia a partir del listado de cursos de capacitación brindados en el marco del Plan Provincial de Capacitaciones de la Secretaría de Modernización de la Provincia de Entre Ríos.

La distribución a lo largo del tiempo puede observarse en la Figura 13, apreciándose la creciente importancia del INAP antes mencionada y el retroceso de los talleres diseñados a través de la dinámica propia del Plan.

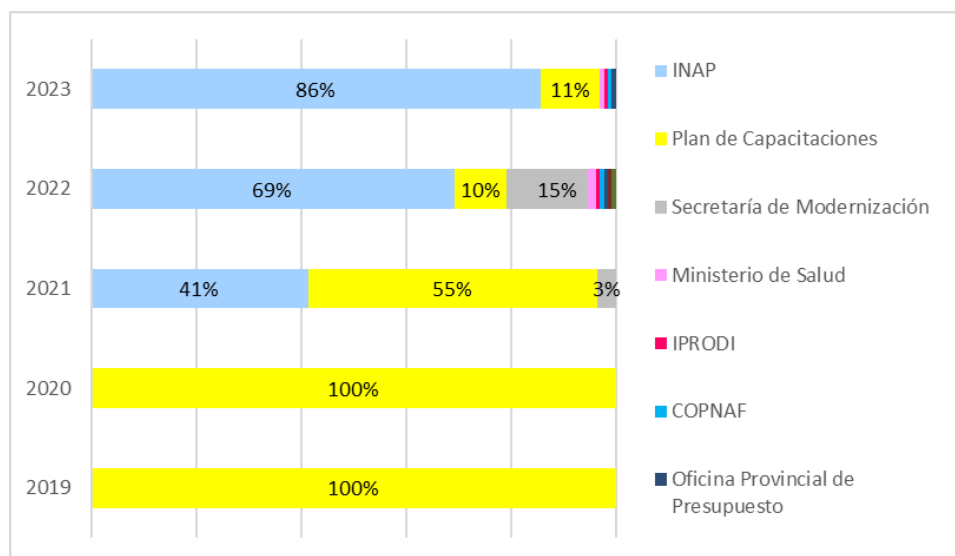


Figura 13. Cursos de capacitación por año por organismo. Fuente: Elaboración propia a partir del listado de cursos de capacitación brindados en el marco del Plan Provincial de Capacitaciones de la Secretaría de Modernización de la Provincia de Entre Ríos.

Cabe preguntarse si las proporciones de los organismos a cargo de las capacitaciones se corresponden con las de los asistentes a los cursos. En la Figura 14, se aprecia que los cursos provistos por el INAP son los que mayor cantidad de inscripciones recibieron. Sin embargo, el promedio de inscriptos por cursos es mayor en la oferta del Plan de Capacitaciones ya que, tratándose del 24% de los cursos, ha recibido el 35% de la afluencia de inscriptos. A su vez, en cuanto al promedio de inscriptos destacan los cursos de la Secretaría de Modernización, la COPNAF y el Ministerio de Salud.

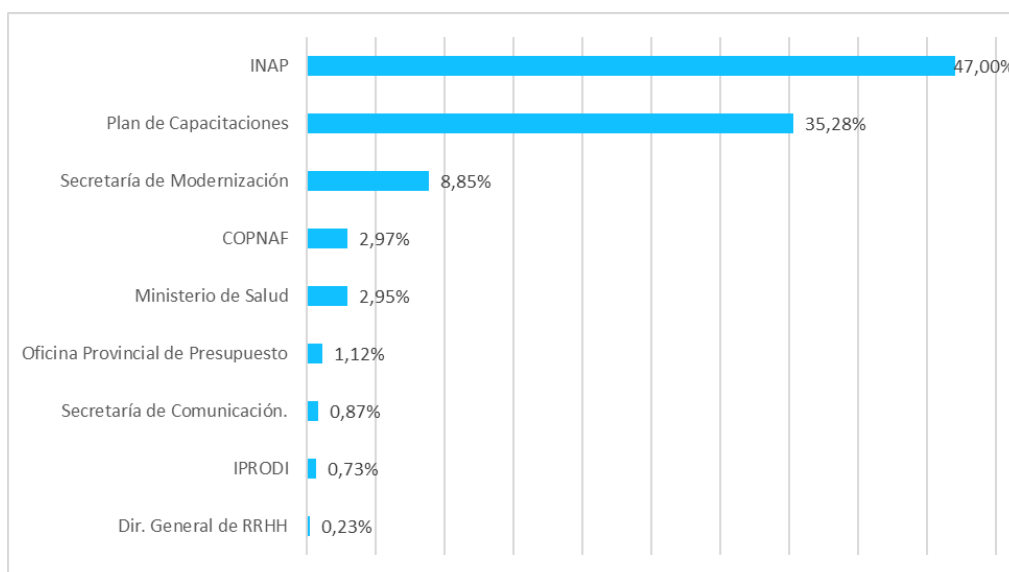


Figura 14. Cantidad de personas inscritas por organismo. Fuente: Elaboración propia a partir del listado de cursos de capacitación brindados en el marco del Plan Provincial de Capacitaciones de la Secretaría de Modernización de la Provincia de Entre Ríos.

Además, se ha construido una tipificación de los cursos en base a los ejes temáticos consignados en la normativa relevada. Ello ha redundado en seis categorías específicas y una séptima residual: cursos sobre tecnologías de la información, modernización de la gestión pública, gestión estratégica y de personal, competencias administrativas, género, funciones estatales sub-provinciales y otras cuestiones. Como se observa en la Figura 15, casi un tercio de los cursos corresponden al tipo *gestión estratégica y de personal*, donde se hallan propuestas para ordenar al personal, generar procesos virtuosos en la administración pública y diseñar proyectos de política pública. En segundo lugar con un 23% del total, se encuentra la oferta referida a *tecnologías de la información*, mayoritariamente compuesto por talleres de los distintos componentes del paquete office en varios niveles de complejidad. Luego se encuentran los tipos *modernización de la gestión pública* y *competencias administrativas* con un 16% y un 12% respectivamente. El primero se refiere a cursos en herramientas de gestión electrónica y el segundo a competencias específicas de la administración pública, como lenguajes propios, atención al público y ceremonial. Por último se encuentran las tipologías restantes con alrededor de un 5% cada una.

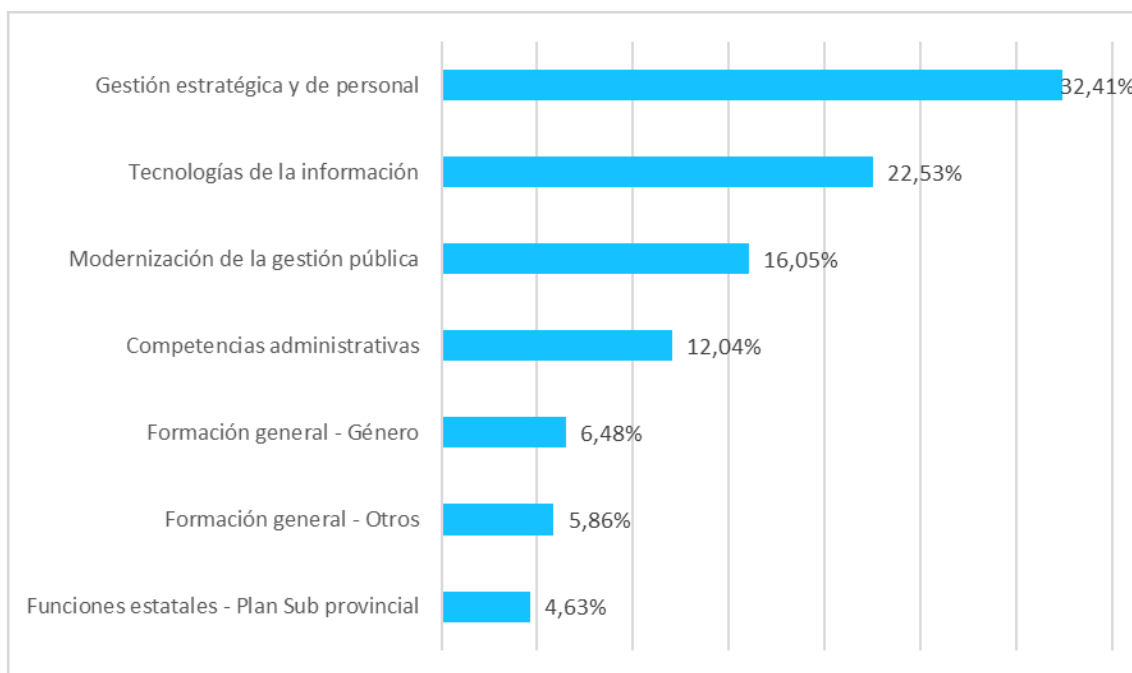


Figura 15. Cursos por eje articulador. Fuente: Elaboración propia a partir del listado de cursos de capacitación brindados en el marco del Plan Provincial de Capacitaciones de la Secretaría de Modernización de la Provincia de Entre Ríos.

La inscripción por tipo de curso respeta también esta distribución en sus rasgos generales. La única modificación sustantiva corresponde a un menor alcance del tipo *gestión estratégica y de personal* en 10 puntos porcentuales, distribuido parejamente en favor de los talleres de *género* y *competencias administrativas*. Este retroceso del tipo podría explicarse porque estos cursos están destinados -a priori- a personal directivo, el cual resulta minoritario en la planta estatal. En contraposición, el avance del tipo *género* podría estar vinculado a la obligatoriedad del curso de Ley Micaela, el cual reúne un alto número de inscriptos en sus distintas reediciones.

Los ejes temáticos muestran una variación a lo largo de los años que no arroja tendencias claras sobre contenidos que hayan sido priorizados o relegados, a excepción de los cursos de *gestión estratégica y de personal* que registran un alza constante, probablemente motorizados por el mayor protagonismo del INAP, quien ha tenido a cargo la mayoría de ellos (89%)

Por último, para este apartado y en base a los presupuestos provinciales disponibles en la web oficial de la Oficina Provincial de Presupuesto de Entre Ríos, se ha reconstruido las asignaciones financieras al Plan de Capacitaciones (Tabla 4).

Tabla 4. Asignaciones financieras al plan de capacitaciones por año.

Año	Presupuesto corriente total asignado	Variación relativa con año previo	Inflación acumulada (en base a diciembre de 2018)	Variación a precios constantes (100 = 2019)
2019	\$705.000.-	-	-	100
2020	\$690.000.-	- 2,13%	57,79%	62,03
2021	\$706.000.-	+2,31%	114,81%	46,62
2022	\$560.000.-	- 20,68%	224,24%	24,50
2023	\$811.000.-	+44,82%	531,59%	18,21
2024 (proyectado)	\$2.174.000.-	+168,06%	1.528,46% (estimado)	20,18

Fuente: elaboración propia en base a datos de Leyes de Presupuesto de la Provincia de Entre Ríos 2019, 2020, 2021, 2022, 2023 y proyecto de Ley de Presupuesto Provincial 2024. Inflación tomada del Índice de Precios al Consumidor elaborada por INDEC y estimación de inflación 2023 del Relevamiento de Expectativas del Mercado del Banco Central de la República Argentina.

Puede observarse en la tabla anterior un relativo descenso del presupuesto asignado al Plan de Capacitaciones cuando se observa la variación ajustada por inflación, pero una mejoría hacia la proyección para 2024. Desde el 2023 se han afectado montos mayores, aunque recién en el proyecto de Ley del presupuesto del próximo ejercicio este aumento se encuentra por arriba de la inflación anual - estimada. Cabe señalar que en las Leyes de Presupuesto de la Provincia de Entre Ríos consultadas no se registra personal asignado al programa en ninguno de los ejercicios.

3.1.2 Entrevistas

3.1.2.1 Diseño

En base a lo relevado y desarrollado hasta aquí, resulta necesario indagar ciertas áreas de vacancia o inconsistencias en la legislación; así como conocer la puesta en práctica de la normativa con sus dinámicas, actores y problemáticas.

Para ello se ha desarrollado una guía de pautas para realizar entrevistas semi estructuradas al personal del Plan de Capacitaciones, referentes de universidades y sindicatos vinculados al programa, directores de otros organismos provinciales con sistemas de capacitaciones propios, docentes y trabajadores capacitados. Cabe señalar que las entrevistas se realizaron tanto de manera virtual como de forma

presencial en función de las disponibilidades horarias de los entrevistados y las posibilidades logísticas del equipo de trabajo.

Las entrevistas semiestructuradas se dividieron en los siguientes bloques: general (presentación de la investigación, datos básicos de la persona entrevistada y descripción general del Plan de Capacitaciones), diseño del Plan de Capacitaciones provincial (indaga sobre la participación institucional en el diseño de la normativa), capacitaciones específicas 2023 (respecto al rol en la planificación y ejecución de los cursos de capacitación del último año), trabajo cotidiano (herramientas de gestión, difusión de los cursos, seguimiento y prácticas de evaluación), y proyección (planteando líneas de continuidad, desafíos y obstáculos). En el caso de otros organismos estatales, se añade la sección Cursos de formación propios, la cual indaga por procesos formativos a cargo de la institución consultada.

Respecto a docentes y personal capacitado, las guías abordan la experiencia del curso específico que se ha dictado o cursado. Aborda los procesos de diseño, seguimiento y evaluación para los primeros; inscripción, cursada y evaluación para los segundos. En ambos casos se pregunta por resultados y reflexiones en torno al contenido visto, su utilidad, potencialidades y pertinencia.

Las guías de pautas de las entrevistas sobre Capacitaciones se adjuntan en el Anexo 3.

3.1.2.2 Implementación

En base a estos criterios, se han realizado un total de nueve entrevistas que se enlistan a continuación en la Tabla 5:

Tabla 5. Entrevistas sobre la implementación del Plan de Capacitaciones

Entrevistado/a	Cargo	Institución	Modalidad entrevista	Fecha
Rubén Zabinsky	Docente	Facultad de Trabajo Social (UNER)	Presencial	30/10
Romina Stpenic Pouey	Docente y referente	Facultad de Cs. Económicas (UNER)	Presencial	30/10
María Emiliana Olguín	Directora	Dirección de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Salud	Presencial	31/10
Carina Domínguez	Secretaria adjunta	Sindicato Unión Personal de la Nación	Presencial	1/11
Hugo Zubillaga y Leticia Bargas	Director Ejecutivo y referente	Oficina Provincial de Presupuesto	Presencial	1/11
Raúl Rouseax	Secretario de extensión	UADER	Virtual	1/11
Silvana Gómez	Secretaria Académica	Facultad de Trabajo Social (UNER)	Virtual	2/11
Rodolfo Artismuño	Trabajador Capacitado	Ministerio de Educación	Virtual	9/11
Susana Peralta	Referente del Plan de Capacitaciones	Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Modernización	Virtual	14/11

Fuente: Elaboración propia.

En base al relevamiento desarrollado hasta aquí y los resultados de las entrevistas, a continuación se exponen los principales hallazgos respecto al sistema de capacitaciones que se desarrolla efectivamente en el marco del Plan de capacitaciones provincial de Entre Ríos.

3.1.3 Principales hallazgos

En el presente apartado, se elabora el informe recuperando los hallazgos de la documentación analizada y las entrevistas realizadas, extrayendo conclusiones, ordenadas para diferenciar aquello que corresponde a aspectos normativos de las dinámicas efectivas y las miradas de los agentes implicados.

3.1.3.1 De la documentación

El Plan de Capacitaciones cuenta con un desarrollo robusto de normativa que plantea un sistema de formación direccionado a cuestiones de administración, gestión, planificación, manejo y puesta a disposición de información, incorporación de tecnologías informáticas y formación teórica en Derechos humanos y políticas públicas. Ello implica una mirada generalista de la administración pública, mirada que es esencial para abordar las cuestiones transversales a todas las áreas. En complementación a este esquema, también se establece un eje focalizado que responda a la demanda de organismos particulares, el cual está predefinido en el Plan de Capacitaciones para Gobiernos Locales.

La dinámica del Plan de Capacitaciones resulta provechosa en su planteo formal: una instancia de planificación anual con participación de actores relevantes (universidades, gremios y otros organismos públicos), dejando abierta la posibilidad de añadir cursos a lo largo del año a través de un formulario estipulado.

La disponibilidad de cursos a través de la web del Plan de Capacitaciones plantea un sistema de fácil acceso, contando con tiempo suficiente para la difusión de la oferta e inscripción.

La obligatoriedad del módulo transversal, si bien es útil como estrategia de nivelación, no tiene un diagnóstico sobre los perfiles de los empleados públicos a que se dirige el Plan, concibiendo un destinatario genérico.

Las cartas de adhesión y convenios específicos relevados son avances importantes en la vinculación con las universidades, gremios ni otros organismos estatales de la Provincia. Sin embargo, los primeros documentos no tienen implicancias prácticas, y los convenios responden a la fijación de algunos cursos puntuales para el año corriente. De esta manera, actores esenciales como las universidades brindan un apoyo clave y operativo para la implementación del plan, aunque existen oportunidades de mejora en su inclusión estratégica en el diseño más allá de la presentación de propuestas.

Finalmente, la presencia destacada del Instituto Nacional de la Administración Pública como proveedor de cursos desde 2022 ha jerarquizado el programa ampliando cursos y ejes temáticos, pero a su vez plantea la pregunta por el diseño general del programa, ya que se trata de capacitaciones provenientes del nivel de gestión nacional, que solo en el caso de la oferta del Programa Federal están adaptados a las necesidades específicas de la provincia, mientras que en el caso de la propuesta formativa general no.

3.1.3.2 De las entrevistas

El Plan de Capacitaciones surge a partir del Plan de Modernización diseñado por la Secretaría de Modernización en 2016, el cual tiene al Empleo público como uno de sus ejes. Procura “*brindar servicios de calidad*” y, para ello intenta “*lograr un mejor desempeño de los trabajadores*”.

Se ofrecen talleres de formación en cuestiones administrativas generales, herramientas informáticas, gestión de personal, planificación estratégica, género e inclusión. Originalmente disponía de un módulo de *competencias transversales* obligatorio como primera capacitación, la cual se ha desestimado desde 2018, quedando a disposición del interés específico de organismos provinciales. Los talleres están a cargo, en su mayoría, de universidades, las que formulan la propuesta pedagógica y postulan docentes para dictar las clases.

Desde la pandemia de COVID-19 en 2020, todas las capacitaciones se dictan en modalidad virtual permitiendo tener un alcance a todos los agentes públicos de la provincia, ya sean completamente asincrónicas y auto-administradas, o con instancias de taller o consulta sincrónicas. Se destinan a todos los empleados y las empleadas de la administración pública provincial, salvo excepciones en que se apunta a personal específico u organismos particulares en base a problemáticas identificadas por entidades sectoriales de la provincia, como por ejemplo el caso de la Oficina Provincial de Presupuesto.

Operativamente, a comienzos del año se entablan conversaciones con las universidades participantes (UNER y UAdER) para acordar los talleres que tendrán lugar a lo largo del año. Se negocian los términos del convenio y se procede a su confección y firma. Dado que este proceso puede demorar hasta cuatro meses y que la demanda formativa es mayor durante la primera mitad del año, la Secretaría ha desplegado estrategias para cubrir la oferta de capacitaciones en esta instancia, especialmente a través de las posibilidades que ofrece el INAP. Generalmente los temas incorporados en la oferta de capacitaciones parten de decisiones de la Secretaría de Modernización en base a estrategias gubernamentales. También se registran necesidades señaladas por funcionarios a través de conversaciones por canales informales. Asimismo, en 2020 se implementaron encuestas a usuarios, las cuales arrojaron temáticas de interés (herramientas informáticas básicas, idiomas), aunque no resultaron en desarrollos concretos, no repitiéndose la experiencia posteriormente.

Las capacitaciones se ofrecen a través de la plataforma web del programa o a través del sistema del INAP cuando este brinda los cursos. Se difunde la apertura de los próximos cursos a través de la misma plataforma, las redes de la Secretaría y por mail, aunque se apuntan complicaciones asociadas a esta última vía. La difusión, a cargo de la Secretaría, se señala como una oportunidad de mejora del programa ya

que aseguran que no tiene la llegada que desean ni en los tiempos que resulta necesario para una comunicación efectiva. Disponen de un celular para el Plan, aunque no se indicó que se difunda a través de ese medio: lo utilizan para atender consultas.

Los cursos cuentan con instancias de evaluación que, en los talleres donde resulta posible (de planificación, gestión o temáticas humanas) proponen un escrito de reflexión sobre el lugar de trabajo. No se concede flexibilidad en las pautas de trabajo o evaluación, pero sí en los plazos de entrega flexibilidad ya que en general, desde la Secretaría de Modernización registran mucha deserción y problemas para completar los cursos. Se han implementado estrategias de seguimiento más estrictas como la comunicación asidua de docentes, instancias sincrónicas de consulta, pero sin resultados destacables. Se acredita la participación y la aprobación de los cursos mediante certificados normalmente reconocidos por resolución de las universidades y expedidos por la Secretaría, disponibles para los usuarios del Plan de Capacitaciones. No se realiza seguimiento del impacto de las capacitaciones en los lugares de trabajo de los participantes.

El personal dedicado al Plan consta de una directora técnica administrativa con dedicación parcial, ya que se dedican también a otros programas y dos empleadas dedicadas a la totalidad de las funciones cotidianas. El total de 4.354 inscriptos promedio de los últimos dos años requeriría una dotación mayor disponible para el despliegue del proyecto, principalmente cuando contaba con instancias presenciales.

3.1.4 Reunión presencial de sensibilización

3.1.4.1 Diseño

Durante el mes de octubre, el equipo de trabajo de CIPPEC diseñó el contenido de la reunión de sensibilización a llevar a cabo en la ciudad de Paraná, Entre Ríos, coordinando las actividades presenciales con el equipo de la Secretaría de Modernización. Por un lado, se realizaron un total de cinco entrevistas presenciales con actores clave entre los días 30 de octubre y 1° de noviembre, como se detalla en los apartados dedicados a las entrevistas.

Por otro lado, el 31 de octubre se llevó a cabo la reunión de sensibilización diseñada para abordar los hallazgos preliminares del proyecto, incluyendo un panorama general del empleo público provincial en Entre Ríos a partir de los datos disponibles, las capacitaciones brindadas desde 2019 hasta la fecha con sus respectivos ejes temáticos e inscriptos, y generando un espacio de intercambio entre los participantes acerca de los desafíos sobre el diseño, la implementación, la actualización y los resultados de las capacitaciones del Plan Provincial.

A continuación, se desarrollan los detalles de la reunión de sensibilización.

3.1.4.2 Implementación

El día 31 de octubre tuvo lugar la reunión de sensibilización con la participación de Demian Gonzalez Chmielewski y Emilia Kaczmarczyk, coordinador sr. y analista del programa de Estado y Gobierno de CIPPEC respectivamente, Lucrecia Escandón, Secretaria de Modernización de Entre Ríos; Mariano Maffei, Subsecretario de Modernización Administrativa; Carolina Franco, Directora Técnica y Administrativa; y Susana Peralta, referente del Plan de Capacitaciones.

En primer lugar, se presentó una caracterización del empleo público provincial de Entre Ríos como parte de los hallazgos preliminares para indagar en el universo al cual se dirigen las capacitaciones. Se analizaron un total de 33.256 empleados y empleadas de la administración pública, segmentados por género, rango etario, tipo de contratación, grupo y escalafón al que pertenecen, y antigüedad en el cargo.

En segundo lugar, se compartió un análisis realizado sobre un total de 324 capacitaciones impulsadas desde la Secretaría de Modernización bajo el Plan de Capacitaciones desde 2019 a 2023, con una totalidad de 11.419 inscripciones. Se encontró que en 2022 y 2023 la cantidad de cursos ofertados aumentaron considerablemente acompañados de las inscripciones que tuvieron lugar en consecuencia. También se compartió una segmentación de los cursos por organismo a cargo, la cantidad de personas y cursos ofrecidos por eje articulador y la tasa promedio de inscriptos por cada uno de ellos para identificar cuáles son los temas que más interés despiertan o mejor responden a las necesidades específicas de los organismos.

En tercer lugar, a partir de estos hallazgos, se abrió un espacio de intercambio planteando múltiples incógnitas. Por un lado, sobre el diseño del Plan de Capacitaciones provincial: cómo abordar las necesidades a corto plazo de la administración pública provincial y los desafíos a futuro a través de los cursos, y cómo establecer objetivos medibles al Plan para poder medir los resultados del mismo. En esta línea, se recuperó como hito el diseño del Plan en sí mismo en el año 2016, y su posterior desarrollo que requirió de la interacción y coordinación para consensuar con otros organismos estatales que participaron. Se llegó a un acuerdo de que queda como desafío sistematizar los datos referidos a los resultados de las capacitaciones para construir métricas e incorporar la evaluación del Plan de manera anual, como para identificar cuáles son las necesidades de las personas que participan.

Sobre la implementación del Plan, se plantearon desafíos acerca de la coordinación multinivel, tanto con organismos nacionales como el INAP como con los municipios a los que se difunden las capacitaciones y que requieren de cursos específicos en cuestiones que son diferentes en el nivel provincial. Asimismo, se intercambiaron aprendizajes y desafíos pendientes a la hora de integrar a otros actores en el Plan de Capacitaciones. Uno de estos casos es la articulación con UPCN

que está formalizada, pero no se presentaron propuestas para realizar bajo el marco del Plan. Además, la mayoría de las interacciones con otros organismos que están formalizadas bajo las cartas de adhesión y convenios, son acompañadas de un contacto directo entre las personas referentes de capacitaciones en estos organismos y las referentes del Plan provincial en la Secretaría de Modernización, para agilizar procesos y facilitar la articulación. En este sentido, se destacó la importancia de estos canales abiertos con los diferentes actores, sobre todo en el caso de los sindicatos, para coordinar esfuerzos en materia de capacitaciones.

Por último, se debatió acerca de los resultados de las capacitaciones. En esta línea, surgieron dos elementos centrales a abordar en el futuro: por un lado, la necesidad de incorporar incentivos donde la participación en las capacitaciones tengan un impacto en el desarrollo de la carrera de los agentes públicos, y por otro lado, institucionalizar el Plan de Capacitaciones provincial para generar una mirada a largo plazo.

En el Anexo 4, se adjuntan imágenes de la reunión realizada.

Provincia de Entre Ríos

Consejo Federal de Inversiones

3. DESARROLLO DE ACTIVIDADES

3.2 Documentación y sistematización de recomendaciones y oportunidades de mejora

Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC)

3.2 Tarea 2: Documentación de normativa y estructura de carrera del empleo público provincial

En la presente sección se repasa la normativa relativa a la estructura del empleo público provincial, con sus escalafones y dinámicas de carrera administrativa. Asimismo, se recupera información provista por personal jerárquico de la provincia y otros actores clave para complementar la legislación con los procesos efectivos que rigen esta estructura. Seguidamente se mostrará la vinculación existente entre el Plan de Capacitaciones -o los procesos de formación en general- y la carrera administrativa, haciendo foco en las formas de acreditación vigentes y su injerencia en las trayectorias laborales. Así se espera encuadrar el Plan de Capacitaciones analizado en la sección anterior en el contexto institucional en que se desarrolla y comprender sus implicancias y potencialidades.

Luego, un tercer apartado apunta a la identificación de actores clave que articulan actualmente o puedan potenciar el Plan de Capacitaciones. Finalmente, se ofrece una herramienta de relevamiento de necesidades y demandas de capacitación de la administración pública provincial para utilizar como instrumento de diagnóstico al momento de la planificación anual de los cursos.

3.2.1 Análisis de normativa y estructura de carrera del empleo público

Para la reconstrucción de la estructura del empleo público de la Provincia de Entre Ríos se ha relevado normativa provista por la Secretaría de Modernización de la Gobernación de esa jurisdicción, junto con documentos recuperados del archivo digital del Estado provincial⁴ y del Mapa del Empleo Público Provincial confeccionado por el Instituto Nacional de la Administración Pública,⁵ los cuales se listan a continuación en orden cronológico:

- **Ley 5344/1973** - Carrera administrativa
- **Decreto 5703/1993** - Reglamentación de nombramientos
- **Ley 9747/2006** - Nombramientos
- **Ley 9.755/2007** - Empleo público provincial
- **Ley 9.811/2007** - Modificatoria Ley 9.755 de Empleo público provincial
- **Decreto 7376/2008** - Transitoriedad en nombramientos de agrupamiento *Conducción* hasta reglamentación Ley 9.755

⁴ Puede accederse al archivo provincial a través del siguiente link: <https://www.entrerios.gov.ar/sijer/>

⁵ Puede accederse al archivo a través del siguiente link: https://mepp.jefatura.gob.ar/info_componente?provincia=ENTRERIOS

- **Ley 9892/2009** - Régimen especial Carrera Profesional Asistencial - Sanitaria
- **Ley 10930/2021** - Régimen especial Carrera de Enfermería
- **Decreto 4118/2021** - Composición de las remuneraciones del escalafón general
- **Instructivo para recategorizaciones 2022** (Escalafones General, Salud mental y Agentes sanitarios)
- **Acta paritaria 7/11/22** - Cobertura de cupos vacantes planta transitoria
- **Regímenes escalafonarios especiales⁶**
 - **Escalafón 6** - Médico Carrera profesional asistencial
 - **Escalafón 7** - Enfermería Carrera de enfermería y Agentes sanitarios

Previo a la descripción de cada documento es necesario reponer lo informado por el personal de la administración pública de Entre Ríos a fin de focalizar el análisis sobre la normativa vigente, dejando el abordaje de aquella no reglamentada como ventana de oportunidad frente a la situación actual.

En este sentido, si bien existen dos normativas que estructuran el Empleo Público provincial, las Leyes 5344/1973 y 9755/2007 -con su modificatoria 9811/2007-, no se aplica la nueva normativa según consignaron las autoridades provinciales en la información enviada, por lo que corresponde analizar la primera de ellas para entender la carrera administrativa.

La Ley 5344/1973 establece el estatuto-escalafón del empleado de la administración provincial de Entre Ríos para todos los empleados que “prestan en forma permanente servicios remunerados”. Esto excluye a funcionarios de cargos electivos, ministros, secretarios de estado y secretarios; personal de gabinetes privados, subdirectores, directores y funcionarios equivalentes; miembros de cuerpos colegiados; el clero oficial; personal de policía e institutos penales; personal

⁶ Se ha logrado dar cuenta de la existencia de otros regímenes especiales, aunque no ha sido posible recuperar las normativas que los estructuran. Estos son:

- Escalafón 0 - Funcionarios
- Escalafón 2 - Judicial
- Escalafón 3 - Vial
- Escalafón 4 - Docente
- Escalafón 5 - Seguridad: policía y servicio penitenciario
- Escalafón 6 - Médico Carrera profesional asistencial
- Escalafón 7 - Enfermería Carrera de enfermería y Agentes sanitarios
- Escalafón 8 - Tribunal de Cuentas
- Escalafón 11 - Contaduría General
- Escalafón 12 - Tesorería General
- Escalafón 13 - Presupuesto provincial
- S/D - Legislativo

contratado y otros empleados contemplados en estatutos escalafonarios especiales como docentes y médicos. Además, establece que el **ingreso** a la Administración Pública se dará de manera transitoria por el lapso de un año, con comunicaciones al quinto y décimo mes respecto del desempeño de la persona incorporada y, en función de ello, de su efectivización en el puesto. En cada instancia en que se especifica, el ingreso se dará por la categoría mínima del tramo al que se accede.

El **escalafón general** consta de 24 categorías (1 a 24) y 4 especiales para menores de edad (A a D), las cuales se agrupan en los tramos denominados “subgrupo”. A mayor numeración, mayor jerarquía de las tareas y remuneración. Las categorías 19 a 24 están reservadas para personal extraescalafonario. A su vez, el personal se divide por **agrupamientos** vinculados al tipo de tareas y en **tramos** definidos de acuerdo a la calificación del personal. Cada agrupamiento tiene sus propias reglas de promoción y requisitos, así como un conjunto de categorías asignadas. En líneas generales, existen seis agrupamientos (*administrativo, profesional, técnico, técnico en sistemas de computación, mantenimiento y servicios generales*) y dos o tres tramos para cada uno de ellos, a excepción del agrupamiento *técnico en sistemas de computación*, el cual cuenta con subdivisiones, carrera y condicionalidades propias. Los tramos dentro de los agrupamientos *administrativo, mantenimiento y servicios generales* corresponden a la realización -o no- de funciones directivas, es decir de tener personal a cargo. En cuanto a los grupos *profesional y técnico*, los tramos se construyen en función de la calificación educativa que detente cada agente.

Se elabora, a fin de sintetizar la información un cuadro con cada agrupamiento, su definición, los tramos incluidos, los cuales están alineados con sus categorías y requisitos. También se incorpora información sobre la forma de ingreso a cada agrupamiento y otros datos relevantes (Tabla 6).

Tabla 6. Estructura de carrera del empleo público en Entre Ríos.

Agrupamiento	Definición	Tramos	Categorías	Requisitos	Ingreso	Otros
1.Administrativo	Personal con tareas principales de ejecución y fiscalización y que cumple tareas administrativas , principales, complementarias, auxiliares o elementales.	Subgrupo, Ejecución, Supervisión	-A-D -2-10 -13-16	- <u>Generales salvo subgrupo:</u> Ciclo básico de Educación media aprobado. +18 años Ganar concurso	Por categoría 2	Ingresos a tramo de Supervisión por concurso
2.Profesional	Personal con títulos Universitarios o terciarios que ejerzan su profesión y no sean comprendidos en otros agrupamientos	-Prof A -B -C	-13-18 -15-20 -17-22	- <u>A</u> : títulos de más de 2 años de ciclo regular - <u>B</u> : títulos de más de 2 años y menos de 5 de ciclo regular - <u>C</u> : títulos de 5 ó más años de ciclo regular <u>General:</u> +18 años y ganar concurso	Por categoría inicial del tramo	Al titularse puede producirse un cambio de tramo si hay vacante
3.Técnico	Personal con Educación media y competencia técnica certificada que se aplique en sus tareas	-Técnico A -B	-10-15 y 17 -12-17 y 19	- <u>A</u> : 3 ó más años de estudio en nivel Secundario o "Especialidades no sistematizadas en el país" - <u>B</u> : con título terciario de menos de 2 años de ciclo regular <u>General:</u> Ganar concurso	Por categoría inicial del tramo	Cambio de tramo o agrupamiento al titularse sin necesidad de pasar por concurso
4.Técnico en Sistemas	Personal dedicado a		Categorías:	Aprobación de pruebas de	Por el puesto que	Particular importancia

computación	tareas vinculadas a sistemas computacionales		<ul style="list-style-type: none"> -En prueba -Confirmado -Junior -Senior -Master <p>Niveles de Supervisión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jefe de sección - Jefe de División <p>Niveles de Superior</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auditor - Coordinador - Director 	capacidades específicas para el puesto al que se está concursando.	corresponda al concurso realizado en la categoría mínima.	<p>dada a las tareas de este personal.</p> <p>Postula “Cursos de Capacitación y Actualización ” propios para optimizar personal; estructurar ascensos en especialidad, cambios de ellas o acceso a niveles de Supervisión y Superior.</p> <p>La carrera de este tipo de agentes tiene un régimen especial, con tiempos mínimos de permanencia por grupo y para concursar cargos de Superiores.</p>
5. Mantenimiento	Tareas de saneamiento, producción, construcción, reparación, atención, conducción y/o conservación de bienes.	<ul style="list-style-type: none"> -del Subgrupo -Operario -Supervisor 	<ul style="list-style-type: none"> -A-D -1-10 -3-4 y 10-14 	<p><u>-Generales salvo subgrupo:</u></p> <p>+18 años, tener educación primaria completa y ganar el concurso</p>	Por categoría mínima según función	

6.Servicios generales	Atención personal a otros agentes, al público; vigilancia y limpieza.	-del Subgrupo -de Servicio -Superior de Servicios auxiliares	-A-D -1-8 -4-10	<u>-Generales salvo subgrupo:</u> +18 años, tener educación primaria completa y ganar el concurso	No específica.	
-----------------------	---	--	-----------------	--	----------------	--

Fuente: Ley 5344/1972

Respecto a la **carrera administrativa**, según la normativa se estipulan promociones dependientes de la existencia de vacantes en la categoría superior a la que se apunta ingresar y de la disponibilidad presupuestaria. En caso que la promoción sea a cargos de supervisión se exige un mínimo de 2 años de antigüedad en alguna de las dos categorías máximas de cada tramo inmediatamente anterior.

Los cambios de agrupamiento presentan los mismos requisitos, añadiendo la exigencia de cumplimiento de las condicionalidades del tramo al que busca ingresarse y estipulándose el ingreso al mismo por su categoría mínima o aquella en que se encontraba el agente en su agrupamiento anterior.

También se estipulan **concursos**, los cuales serán prioritariamente cerrados, de antecedentes y/o de oposición. Deben realizarse dentro de los 60 días siguientes de producida la vacante y pueden ser abiertos al personal de la administración pública provincial, al público en general o internos a personal que ya forme parte de la administración pública provincial. En este sentido, los que son para categorías no iniciales de los tramos, deben ser internos y con candidatos de la categoría inmediatamente anterior; considerándose excepciones que deben ser fundamentadas.

En cuanto a los concursos por antecedentes, estos consideran funciones y cargos desempeñados, títulos universitarios, superiores y secundarios, y certificados de capacitaciones (que tengan relación con el cargo a desempeñar); calificación obtenida en cursos de supervisión, generalización y personal superior (para puestos de conducción); estudios cursados o en curso, conocimientos especiales adquiridos; trabajos propios y en colaboración, menciones obtenidas, antigüedad. En este sentido y a los fines del presente informe, se destaca que la capacitación y la obtención de saberes específicos son considerados en las instancias de concurso; jerarquizando a priori la acreditación del Plan de Capacitaciones. Por otra parte, los concursos por oposición se plantean como exámenes teóricos y/o prácticos sobre funciones del cargo; conocimiento sobre derecho administrativo general, ley orgánica de ministerios, organización y funciones del organismo de la vacante; o la comprobación de habilidades relativas al manejo de cuestiones sobre el puesto concursado. Nuevamente, la capacitación específica podría servir como potenciador de ciertos conocimientos y habilidades necesarios para el desarrollo de la carrera administrativa.

Sin embargo, según informaron desde la Secretaría de Modernización, **no hay norma que regule la carrera administrativa en el escalafón general**. En este sentido, señalan que desde hace más de 10 años se acuerdan en mesas paritarias con los gremios los instructivos tanto de recategorización como de ocupación de cupos vacantes. Observando esta dinámica, la **reglamentación de recategorizaciones y el acta paritaria de ocupación de vacantes**, ambas de 2022, consideran la antigüedad y los procesos formación que estén en curso al momento del relevamiento del personal como únicos indicadores para las modificaciones que introduce en la nómina de personal, en tanto aporte una jerarquización a su rol habitual. En estos procesos se da intervención al superior jerárquico de cada postulante para avalar la postulación del mismo y al sindicato para la elevación de la nómina. Cabe destacar que las categorías que figuran en ambos documentos relevados no se corresponden con las de la Ley 5344/1973.

Retomando la Ley de Empleo público de 1973, en ella se dispone un **sistema de calificaciones de desempeño** del personal administrativo de forma semestral y anual, contando la nota obtenida para la promoción bajo concurso de los agentes estatales. Estas calificaciones son asignadas por los superiores directos y ratificadas o modificadas por dos instancias jerárquicas más. Asimismo, la mala calificación por dos años consecutivos determinará la baja del agente.

Se establece en su artículo 26 el **derecho a la capacitación**, desarrollado en el artículo 52° como *“participación de cursos de perfeccionamiento dados por el Estado”, “finalización de estudios en los diversos niveles de enseñanza” y “acceso a adjudicación de becas de perfeccionamiento”*.

Por último, se recupera que la estructuración de las **remuneraciones** asigna un adicional por “jerarquización” (artículo 31) y la posibilidad de recibir premios por aportar beneficios tangibles a los intereses del Estado Provincial (hasta un 20% de aumento en la remuneración mensual regular por entre uno y cinco años). Si bien no resulta claro respecto a lo que se consideran “jerarquizaciones” ni está sistematizado el sistema de premios, podría pensarse en una reglamentación que produzca una imbricación provechosa entre las capacitaciones y un rédito económico. Ello también se refuerza a partir de la identificación del artículo 50° del Decreto 5703/1993 que postula la disponibilidad de recursos económicos para estimular procesos que aumenten la eficiencia en la administración pública.

Por fuera del escalafón general, se han relevado los regímenes especiales para las carreras Profesional Asistencial - Sanitaria y Enfermería a partir de la documentación enviada. Si bien no se ahondará en estos sistemas, se destaca que las normativas que regulan a ambos postulan promociones automáticas y un sistema de concursos en los que las capacitaciones -no aclara que sean las del Plan Provincial- son consideradas como antecedentes.

Como se ha dicho, la Ley de Empleo público 9755/2007 y su modificatoria, la 9.811/2007 no se encuentran reglamentadas. Igualmente, cabe señalar las modificaciones principales que introducen: estipulan un escalafón de 14 categorías con 4 agrupamientos (reúne administrativos, técnicos y técnicos en sistemas de computación en un único grupo denominado *Administrativo y técnico*; mantenimiento y servicios generales en *servicios auxiliares*; crea el grupo *conducción*, con tramos específicos). En segundo lugar, especifica los procesos de promoción dentro de los tramos en que cursa el personal y reglamenta los concursos para cambios de tramo o agrupamiento, sosteniendo la mayoría de los principios de la ley anterior. Si bien resulta más clara la dinámica de la carrera administrativa y esto podría ser útil para estandarizar sus procesos, no se profundizará más en esta normativa dado que no se aplica.

3.2.2 Sistema actual de acreditación de procesos de formación

3.2.2.1 Diseño

Los procesos de formación en el marco de las carreras administrativas del empleo público provincial deben ser acreditados apropiadamente para certificar los conocimientos adquiridos y dar trazabilidad a los desarrollos formativos del personal. Esto último resulta útil a fin de generar información estadística, diagnósticos o informes de situación para identificar potencialidades y logros en pos del fortalecimiento de la administración pública provincial. A su vez, permitiría hacer un seguimiento individual que valore pertinentemente la formación de cada empleado en cada uno de los procesos administrativos correspondientes (otorgamiento de puntaje en concursos, consideración para promociones, beneficios remunerativos, consideración para la calificación anual, entre otros).

En base a lo relevado, los capacitados reciben la certificación correspondiente por parte de la Secretaría de Modernización, ya sea una acreditación de asistencia y/o una de aprobación, certificados que cuentan con el reconocimiento de las universidades por medio de una resolución.

Por otra parte, es indispensable conocer el impacto de los talleres ofrecidos en el trabajo cotidiano de la administración pública: contenidos apreñados, incorporados a procesos habituales o re-transmitidos al resto del equipo definen escenarios radicalmente distintos respecto del aprovechamiento de las capacitaciones y de los procesos de acreditación informal que se producen en el aparato estatal. Aquí cabe preguntarse por la intervención de funcionarios y personal jerárquico: su actitud frente al Plan de Capacitaciones, las conversaciones y negociaciones sostenidas con su equipo respecto al cursado de talleres, el seguimiento del personal capacitado, la decisión de introducir la herramienta incorporada y los canales existentes o diseñados para ello.

Teniendo en consideración lo señalado, se construyó una guía de pautas (Anexo 4) para la realización de entrevistas con responsables del Plan de Capacitaciones, tanto de la Secretaría de Modernización como de las entidades que llevan adelante los cursos para indagar ambos procesos de acreditación: el formal de certificación individual (con sus implicancias individuales y colectivas) y el informal o efectivo (considerándolo como *proxy* para una evaluación de impacto y de las miradas institucionales sobre el Plan de Capacitaciones)..

3.2.2.2. Implementación

Para esta etapa se han realizado tres entrevistas, las cuales se enlistan a continuación (Tabla 7):

Tabla 7. Entrevistas sobre procesos de acreditación del Plan de Capacitaciones

Entrevistado/a	Cargo	Institución	Modalidad entrevista	Fecha
Daniel Almada	Titular	Instituto de Formación Legislativa Provincial	Presencial	30/10
Vanesa Aparicio	Referente	Área Capacitaciones del Consejo Provincial del Niño el Adolescente y la Familia	Virtual	3/11
Carolina Franco	Directora Técnica Administrativa de la DG. De Recursos Humanos	Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Modernización	Virtual	8/11
Melina Pérez	Jefa de Departamento	Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Modernización	Virtual	15/11

Fuente: elaboración propia.

En base a las entrevistas realizadas hasta aquí, se expone el proceso de acreditación y la vinculación de éste con la estructura de la Carrera administrativa del empleo público en Entre Ríos.

El Plan de Capacitaciones entrega certificaciones de asistencia y aprobación. Esta última incorpora el reconocimiento institucional por parte de las universidades a cargo de los cursos- del taller brindado mediante resolución de las secretarías académicas en la mayoría de los casos. El certificado se pone a disposición de los usuarios a través de la interfaz personal en el sistema del Plan. A su vez, se registra

la información de cursantes y aprobados en el sistema de gestión, desarrollado por personal informático de la Secretaría, donde se dispone de una base de datos completa. Este sistema ha sido perfeccionado en 2022, considerándose pertinente para realizar un seguimiento de lo realizado.

Pero ¿cómo se vincula el Plan de Capacitaciones con la carrera administrativa del empleo público provincial?

Cabe recuperar que la carrera administrativa no se encuentra comprendida en una única normativa ya que su reciente sistematización a través de la Ley 9755 de 2007 no fue implementada. Por ello, su estructuración descansa en un cúmulo de leyes y decretos cuya producción responde a distintas épocas y objetivos, configurando un intrincado y contradictorio entramado de reglas.

En ellas no existe regulación respecto a la formación de trabajadores: si bien algunos artículos de la Ley vigente 5344 de 1973 fomentan la capacitación de los empleados públicos, este énfasis se realiza con ambigüedad y sin un ordenamiento concreto. A su vez, los distintos actores consultados señalan que las acreditaciones del Plan de Capacitaciones no tienen peso alguno sobre los concursos o promociones del personal público. Tampoco se traducen en incentivos económicos o beneficios laborales: su realización está atada únicamente a la voluntad de formación de los empleados y, eventualmente, a las iniciativas aisladas de algún funcionario o área estatal en miras de introducir algún cambio en su espacio de trabajo. Únicamente algunas de las capacitaciones sectoriales del Ministerio de Salud provincial repercuten en las carreras administrativas, siendo puntuadas en los concursos. Ello supone una falta de incentivos para la inscripción a los talleres del Plan de Capacitaciones.

Seguidamente, si bien en base a las normativas relevadas es posible observar la existencia de varios escalafones y reconstruir el escalafón general, así como ciertos criterios nunca sistematizados de ascensos, concursos y recategorizaciones, el mecanismo vigente consiste en procesos *ad hoc* de negociación entre el gobierno provincial y los sindicatos en que se producen instructivos de recategorizaciones e ingresos a planta. En ellos se prioriza casi exclusivamente la antigüedad en el cargo como factor en consideración, aunque también figuran algunas condiciones de exclusión como la vigencia de sumarios abiertos. Luego los sindicatos confeccionan las nóminas de empleados alcanzados o candidatos y lo elevan para el aval del personal jerárquico (funcionarios y directores). Finalmente, se aprueba mediante resolución gubernamental. Estos procesos formales no cuentan con procesos reglamentados, por lo que la carrera no se ve beneficiada de forma directa por las capacitaciones del Plan. Para robustecer los procesos de ascensos y recategorizaciones, los cursos y competencias específicas adquiridas a través de los mismos pueden ser un componente clave para la equidad en el acceso a las posiciones.

3.2.3 Estrategia de involucramiento de actores claves

El interlocutor principal de la Secretaría de Modernización en el marco del Plan provincial de Capacitaciones es el **Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP)**, el cual desarrolla capacitaciones a nivel federal y dispone de una amplia oferta de cursos y talleres a través de su portal web. El INAP opera principalmente como proveedor de talleres, representando desde 2022 la mayor parte de la oferta del Plan de Capacitaciones de la Provincia de Entre Ríos. La oferta de cursos de INAP corresponde al Plan Federal del organismo, la cual cuenta con una página web donde se ponen a disposición una gran variedad de cursos autogestionados. A su vez, el organismo ha realizado convenios con universidades de todo el país en base a un relevamiento de necesidades de capacitación aplicado sobre personal de carteras de recursos humanos provinciales. Ello ha dado lugar a cursos tutorados a cargo de las casas de estudio en paralelo a la oferta virtual y preestablecida. El Plan de Capacitación funciona como intermediario, difundiendo la oferta y disponiendo un formulario de inscripción para el público interesado. El personal de la Secretaría, luego eleva la lista de inscriptos al INAP.

En segundo lugar, encontramos diversos **organismos estatales provinciales** que desarrollan cursos en el marco del Plan y, a su vez, suelen disponer de sistemas de capacitación propios: el Ministerio de Salud, el Consejo Provincial del Niño, Adolescente y la Familia (COPNAF), la Oficina Provincial de Presupuesto, la Secretaría de Comunicación, el Instituto Provincial de Discapacidad (IPRODI) y la Coordinación de Gestión y Acceso a la información. Estas áreas de la administración pública han estado a cargo de cursos en los últimos años, aunque generalmente de manera marginal al mirar el total de la oferta: han dado un puñado de talleres de temáticas y contenidos generales sin que su participación se sistematice. Sin embargo, en paralelo desarrollan sistemas de capacitación propios destinados a las dependencias de sus carteras, considerando abordajes, temáticas y personal específico. Ejemplo de ellos son el Ministerio de Salud, la Oficina Provincial de Presupuesto y el COPNAF; así como otros organismos hasta ahora sin articulaciones con el Plan de Capacitaciones (destacan el Instituto de Formación Legislativa y el Programa de Educación y Trabajo del Consejo General de Educación). Estas líneas de formación no son consideradas parte del Plan de Capacitaciones provincial y no comparten los criterios con los cursos de éste tanto en el diseño de sus contenidos y el diagnóstico que los funda, como en la evaluación y certificación emitida. La articulación entre estos sistemas y el Plan de Capacitaciones resulta de la concepción de los referentes de estos organismos, quienes entienden que las capacitaciones sectoriales se han desarrollado para abordar contenidos específicos del área en cuestión, mientras que valoran el Plan de Capacitaciones provincial como herramienta para la adquisición de capacidades administrativas generales (redacción, herramientas informáticas, incorporación de tecnologías, gestión y comunicación).

Cabe señalar que estas experiencias externas al Plan de Capacitaciones presentan estructuras mucho más desarrolladas, con procesos de diagnóstico, planificación y articulación con los organismos de destino: todas las instituciones del Estado provincial relevadas realizan tareas de diagnóstico y perfilamiento de la población destinataria de los cursos propios, desarrollan talleres específicos de acuerdo a las necesidades y en base a relevamientos a empleados/as de las delegaciones, implementación de encuestas y canales de comunicación -más o menos formales- con funcionarios. En todos los casos, cada entidad tiene una plataforma virtual propia, su sistema de seguimiento y de certificación, sus mecanismos de difusión y criterios de evaluación. Sólo en el caso del Ministerio de Salud los cursos tienen validez para la carrera administrativa del personal estatal, sumando puntaje en los concursos. Estos esfuerzos sectoriales y el reconocimiento del Plan de Capacitaciones han desembocado en algunas propuestas de estos organismos para modificar o añadir cursos al Plan de Capacitación Provincial: el COPNAF logró adaptar el módulo transversal del Plan de Capacitaciones para las necesidades de los empleados del Consejo, potenciando la propuesta de la Secretaría de Modernización al hacerla más pertinentes a los fines concretos de su sector; la Oficina de Presupuesto desarrolló un curso para corregir diversas falencias en el diseño financiero de la administración provincial.

Más allá de estos organismos señalados, en general, la comunicación con otras áreas gubernamentales de la provincia y de niveles locales resulta compleja, ya que las distintas áreas de gobierno no tienen interlocutores únicos y claros para Recursos Humanos o carteras dedicadas a la capacitación del personal. Por ende, la difusión y coordinación requiere de un esfuerzo de reconstrucción de contactos en cada cartera.

Por otra parte, las **universidades** locales han firmado cartas de adhesión al Plan de Capacitación en 2016, prestando colaboración en un sentido general. La Universidad Nacional de Entre Ríos, a través de las facultades de Ciencias Económicas y de Trabajo Social, y la Universidad Autónoma de Entre Ríos, a través de las facultades de Ciencias de la Gestión y de Tecnología- han suscrito convenios específicos para la realización de cursos, los cuales se firman con anticipación para garantizar la disponibilidad de fondos y las entidades educativas se comprometen a ejecutar lo convenido en el momento en que lo solicite la Secretaría de Modernización, respetando los tiempos de mayor demanda de la vida universitaria.

Los cursos pautados en los convenios se adecúan a la oferta de la unidad académica que los propone y el presupuesto vigente, y generalmente están orientados a nociones introductorias de herramientas informáticas, vinculación interpersonal o administración general. En este sentido, desde las universidades encuentran facilidad para instrumentar los cursos solicitados y su intervención se centra en la formulación de las propuestas de contenido y docentes a cargo, teniendo

en cuenta no sólo su conocimiento académico y técnico sobre las temáticas, sino también su experiencia concreta en la gestión pública. Un elemento común entre los actores universitarios consultados es la necesidad de criterios claros y un foco profesional específicos para el diseño de los cursos. Una mejor delimitación de los perfiles de los destinatarios de la capacitación y un recorte temático según el organismo al que esté dirigida resultan exigencias comunes por parte de estos actores a la Secretaría de Modernización; procesos en los cuales señalan estar interesados en participar.

Aunque han contribuido a la oferta de cursos en los inicios del Plan de Capacitaciones y cuentan con la predisposición de la Secretaría para que las universidades presenten sus propios proyectos de capacitación, se identifica la oportunidad de incluir este proceso en el diseño institucional, dando soporte concreto. Esta dinámica aprovecha la capacidad de implementación de las universidades, pero desaprovecha su involucramiento en el diseño a modo de consulta o insumo para las decisiones de la Secretaría de Modernización, brindando apoyo a través de su capacidad técnica y profesional, desarrollo de diagnósticos, identificación de necesidades, demandas y la planificación sistemática de la propuesta de formación anual. En adición, el seguimiento de los cursos y los escasos relevamientos sobre resultados e impacto quedan a cargo de la Secretaría.

Los **gobiernos municipales** están integrados al Plan de Capacitaciones a partir de 2021, cuando se aprobó el plan de formación para gobiernos locales. Si bien se planteó originalmente una propuesta temática específica para la formación de ellos en base a un relevamiento a gobiernos municipales, ello no se produjo, ofreciendo los mismos cursos que el plan general. Las demandas y comunicaciones con estas entidades están a cargo de la Dirección de Gestión de Proyectos Locales, organismo que sirve de enlace entre el gobierno provincial y las entidades municipales. Igualmente, no se registran canales estables ni formalizados con ellos en el marco del programa. En este sentido, el Instituto de Formación Legislativa cumple un rol clave a la hora de articular con los gobiernos locales en materia de capacitaciones en la provincia. Su funcionamiento bajo la vicegobernación, le permite a través de sus senadores por cada uno de los diecisiete departamentos existentes, tener un representante que funciona como vínculo directo con los gobiernos locales. Esto le facilita canalizar las demandas de cada departamento a través de sus representantes y organizar las propuestas de capacitaciones cuyos ejes se construyeron a partir de la encuesta que realizaron en 2020 para identificar las necesidades de cada uno de ellos. Sus cursos están directamente vinculados con cada una de las realidades que viven los departamentos y sus diferencias, adaptando su oferta y abordando cuestiones más específicas que el Plan de Capacitaciones, e interactuando con universidades públicas y privadas. De esta forma, el Instituto se convierte en un actor clave para la Secretaría, permitiendo la expansión del Plan para que llegue a todo el territorio de la provincia.

Los **sindicatos**, por su parte, participan únicamente difundiendo la oferta de capacitaciones del Plan provincial. Indicaron que, para ello, los delegados sindicales cursan un taller y luego, de considerarlo útil, lo comunican a través de sus canales. En contraste, tienen un sistema propio de formación “mucho más amplio”, ya que trasciende lo administrativo - a lo que estaría ceñido el Plan de Capacitaciones provincial. El sistema de capacitaciones propio está estructurado a partir de las necesidades identificadas por delegados gremiales y por la aplicación de encuestas tanto previas como posteriores a la realización del curso, con instancias de planificación trimestrales y cursos especializados por sector.

3.2.3.1. Oportunidades

Si bien el aprovechamiento de los recursos del Estado Nacional a través del INAP resulta fructífero para ampliar la oferta de capacitaciones, es necesario utilizar esta articulación de forma planificada para que contribuya al Plan de Capacitaciones, seleccionando los cursos que se incorporan a la nómina del Plan o intentando darles una impronta propia en base al diagnóstico y el plan estratégico que se diseñe desde la Secretaría.

A su vez, resulta deseable estructurar una vinculación virtuosa con los distintos organismos provinciales que tienen propuestas de formación propias señalados anteriormente (Dirección de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Salud, COPNAF, Instituto de Formación Legislativa y el Programa de Educación y Trabajo del Consejo General de Educación), así como con los sindicatos. En este sentido, se hace necesaria una instancia articuladora centralizada, que sistematice la información respecto a la oferta formativa de las distintas áreas, coordinando el intercambio entre ellas y otras carteras y desarrollando normativa para que los procesos de capacitación se vinculen con las carreras administrativas de los empleados públicos. Contrariamente, se ha dado cuenta que las acreditaciones de las capacitaciones no son consideradas en los procesos de concurso -salvo excepciones en que se toman en cuenta de manera informal, sujetas a la voluntad o impronta de los funcionarios de turno- situación que debe ser regularizada y que precisa de una normalización de los criterios de formación, diseño y evaluación entre los distintos organismos formadores. Esto fue mencionado como deseable por diversos actores consultados.

Por último, las universidades locales cuentan con una oferta propia que podría ser incorporada como formación de largo plazo o adaptarse para generar diversos cursos específicos. En este sentido, se ha hallado una buena predisposición y experiencia acumulada en las instituciones entrevistadas, lo que habilita a llevar adelante esta articulación. Se destaca la existencia de la Tecnicatura en Administración, la Licenciatura en Administración Pública y la Licenciatura en Archivología en la Universidad Autónoma de Entre Ríos; así como la Licenciatura en Gestión y Administración Pública en la Universidad Nacional de Entre Ríos por su afinidad temática con el objeto del Plan de Capacitaciones. Estas casas de estudios

cuentan con sedes desplegadas en gran parte del territorio provincial, lo cual habilitaría la llegada a diversos gobiernos municipales con cursos presenciales.

Asimismo, la Universidad Tecnológica Nacional, con su sede en Paraná, dispone de múltiples cursos de formación profesional y propuestas de posgrado, muchas de ellas en formato virtual. La falta de articulaciones concretas con este actor es un área de oportunidad, dada la *expertise* de este actor en relación al objetivo planteado en el Plan de Capacitaciones de fomentar los procesos de incorporación tecnológica a la administración pública provincial. Esto permitiría también complementar las instancias de producción de tecnologías por parte de alguno de estos actores, que luego derive en la transferencia de la innovación al Estado provincial y la consecuente capacitación al personal para la utilización de la herramienta desarrollada.

Por último, las capacitaciones en la administración pública constituyen un espacio de vinculación entre actores de áreas que comúnmente no tienen interacción entre sí, aun cuando éstas abordan las mismas problemáticas o se encuentran implicadas en el mismo programa. En este sentido, es aconsejable implicar a funcionarios de distintas jerarquías en procesos de diseño, diagnóstico y planificación en pos de conocer las dinámicas internas de la administración pública para promover encuentros y articulaciones entre sus espacios. También para garantizar el apoyo de quienes conducen en la transferencia o implementación de los contenidos impartidos en las respectivas áreas de trabajo.

3.2.4 Relevamiento de necesidades de formación

Por último, en base a lo hasta aquí desarrollado y la necesidad de mantener actualizado el registro de las necesidades de formación de la administración pública provincial recuperando el diagnóstico de los propios empleados/as estatales, se ha diseñado un cuestionario de demandas e intereses para el personal perteneciente al escalafón general. En este caso, debe identificarse una “necesidad de capacitación” en el momento en que *“una función o tarea requerida por la organización no se realiza (o no se podría realizar), con la calidad necesaria, porque quienes deben efectuarla no disponen de ciertos saberes (conocimientos, habilidades o actitudes) requeridos para su ejecución en dicho nivel”* (Blake, 2000, p. 22).

El formulario diseñado está pensado para ser completado por cualquier persona que pertenezca a la administración pública provincial del escalafón general, de manera que se ha propuesto un modelo cualitativo de identificación de problemáticas o aspectos que resultan complejos en la labor cotidiana. Consiste en una única pregunta con diversos ejes temáticos basados en el Diccionario Iberoamericano de Competencias Laborales en la Función Pública (CLAD, 2019), los cuales se direccionan a un público general, por lo que han sido reestructurados para evitar su formulación original que apunta a cargos directivos. Estos ejes funcionan

como disparadores a la reflexión y esperan como respuesta una descripción acotada de situaciones para las que el respondente solicita herramientas con las que hacerles frente. En definitiva, apunta a registrar necesidades sentidas (Bradshaw, 1972).

Su utilización será anónima y confidencial, si bien se han incorporado preguntas personales relativas al puesto y área de trabajo. Ello se propone en pos de identificar la procedencia de las solicitudes y darle matices específicos a cada curso.

Se espera que funcione como un buzón abierto de pedidos y sugerencias siempre disponible a través de la plataforma Microsoft Forms. Se sugiere difundir su existencia y disponibilidad periódicamente a fin de incentivar su uso.

Se podrá acceder a la plantilla del formulario a través del link a continuación, con el objetivo de que al momento de que se requiera utilizar la Secretaría de Modernización pueda duplicarlo e implementarlo como propio, recibiendo las respuestas y sistematizando la información:

- Link a la plantilla del formulario sobre relevamiento de necesidades: <https://forms.office.com/Pages/ShareFormPage.aspx?id=jWL09NPjkkWVQrQDyZsZEFmXSfVjXLBDsyagC9fvoKZUQzIPNVNCNzBOQkhQODFaOE1GR0ZCUFNNNy4u&sharetoken=xxsUM3T6eITVVqh9AFai>

3.2.5 Jornada de presentación institucional el documento final

El 1° diciembre tuvo lugar la jornada de presentación del documento final, con el objetivo de compartir el análisis realizado, los principales hallazgos y las recomendaciones formuladas desde CIPPEC en las diferentes dimensiones donde se identificaron oportunidades de mejora. Asimismo, fueron convocados representantes de sectores vinculados al Plan de Capacitaciones en pos de intercambiar aprendizajes, ideas y desafíos a futuro: sindicatos, universidades y otros organismos provinciales que han articulado y trabajado en conjunto con la Secretaría de Modernización en el marco del Plan.

Participaron como expositores Lucrecia Escandón, Secretaria de Modernización de la provincia de Entre Ríos; Mauro Solano y Emilia Kaczmarczyk, director y analista del programa de Estado y Gobierno de CIPPEC respectivamente; Carolina Franco, Directora Técnica y Administrativa de la Dirección General de Recursos Humanos; Melina Pérez, Jefa de Departamento y referente del Plan de Capacitaciones; y Susana Peralta, referente del Plan de Capacitaciones.

Estuvieron presentes Carina Dominguez y Adriana Satler, Secretaria Adjunta y Secretaria de Capacitaciones de UPCN respectivamente; Pedro Zuchuat de ATE; Sebastián Baía, Director Adjunto de Erogaciones e Inversión Pública, y Ezequiel Angelino, Jefe de Departamento, de la Oficina Provincial de Presupuesto; Vanesa Aparicio y María Soledad Prina de COPNAF; y Silvana Gómez, Secretaria Académica de la Facultad de Trabajo Social de UNER.

La jornada fue presentada por Lucrecia Escandón junto a los principales hitos del Plan de Capacitaciones desde su creación en 2016. Luego, las referentes del Plan Melina Pérez y Susana Peralta, compartieron algunos datos sobre las capacitaciones brindadas durante los últimos años sobre la participación de los y las agentes de la administración pública provincial y la participación de la provincia de Entre Ríos en el Plan Federal del INAP. A continuación, CIPPEC presentó los hallazgos principales del trabajo realizado durante el proyecto, recuperó algunos de los datos esenciales sobre el Plan de Capacitaciones que cristalizan el desarrollo y consolidación del mismo durante los últimos años, y las recomendaciones formuladas en el siguiente apartado.

Por último, se abrió un espacio de intercambios y aportes por parte de los organismos presentes, que compartieron los avances en materia de capacitación en el marco del Plan, las ventajas de la articulación con la Secretaría de Modernización para la difusión e implementación de las instancias formativas, y los desafíos que cada uno de ellos tiene en su ámbito particular.

En el Anexo 6, se adjunta la presentación utilizada y fotos de la jornada.

3.2.6 Recomendaciones acerca de la profesionalización de agentes de la administración pública provincial

Desde su creación en 2016, el Plan de Capacitaciones de la Provincia de Entre Ríos ha experimentado un importante crecimiento y un rol clave como factor de desarrollo del personal de la administración pública provincial en base a su alcance y consolidación a lo largo de sus siete años de implementación. Esto se materializa en el aumento de cursos y personas inscriptas: en los últimos dos años desplegó 262 cursos y alcanzó a 8.709 destinatarios.

Para ello, desde la Secretaría de Modernización se ha trabajado en la generación de consensos y articulaciones que se han consolidado a la par del despliegue del Plan. Ello resulta en una oferta amplia y diversa de capacitaciones, así como en la llegada a trabajadores/as de áreas heterogéneas de la administración pública a lo largo de todo el territorio de la provincia que han participado de las mismas en diversas temáticas.

El despliegue del Plan ha generado articulaciones sólidas con múltiples actores como se ha visto a lo largo del presente informe: universidades, sindicatos y otras entidades públicas provinciales y nacionales que nutren los procesos de diagnóstico, planificación e implementación. Estas vinculaciones se ven materializadas formalmente en las cartas de adhesión y convenios correspondientes a las universidades y los sindicatos, en la participación de organismos de la administración pública provincial que cuentan con cursos y sistemas propios en el marco del Plan y su interacción con la Secretaría de Modernización. En este sentido, se identificó una complementariedad entre las herramientas formales de articulación y el contacto

directo con las personas referentes del Plan de Capacitaciones de la Secretaría, complementariedad que es central para la puesta en marcha y agilización de los procesos que hacen posible la implementación de las capacitaciones. Una articulación a destacar desde 2021 es la vinculación con el INAP, que ha contribuido con una oferta amplia y diversa de capacitaciones.

Finalmente, se identificó que el Plan de Capacitaciones cuenta con herramientas propias de gran valor que ya han sido optimizadas en más de una oportunidad, y que constituyen un verdadero ecosistema digital para la formación:

- El portal web del plan
- El aula virtual
- La plataforma de gestión

Por un lado, el portal web provincial es un instrumento que permitió avanzar en la integración de las capacitaciones del INAP, expandiendo la oferta de cursos e impulsando la participación de los y las agentes públicos provinciales en el Plan. Por otro lado, la existencia de un aula virtual propia facilita la realización de los cursos, la evaluación de los mismos, su correspondiente seguimiento y la interacción entre los docentes y las personas que se capacitan, constituyéndose en uno de los pilares de su implementación. En este sentido, ambas constituyen el campus del Plan. Por último, la plataforma de gestión permite la realización de los procesos de certificación por parte de la Secretaría de Modernización, cuya elaboración impulsó la innovación tecnológica.

Ante este escenario, el Plan de Capacitaciones se presenta como un programa de bases sólidas -tanto en su capacidad instalada como en su desarrollo institucional- con gran incidencia sobre la administración pública provincial y reconocimiento por parte de otros organismos públicos. Por tanto, resulta recomendable sostener y optimizar, como línea de acción gubernamental permanente, la política de capacitación y formación de agentes en base a las oportunidades que se han identificado en este informe. En este sentido, se ofrecen a continuación diversas oportunidades de mejora fundadas en los hallazgos anteriormente expuestos. A fin de una presentación ordenada, se divide en tres apartados según las cuestiones que abordan: legales, administrativas y presupuestarias; de gestión y de implementación.

3.2.6.1 Dimensión legal, administrativa y presupuestaria

En primer lugar, se recuperan algunas oportunidades en materia administrativa y presupuestaria del Plan de Capacitaciones para construir un marco dinámico y eficaz y fortalecer los recursos para su desarrollo e implementación. Si bien el presupuesto destinado al programa ha aumentado para 2024, existen alternativas para ampliar la oferta potencial de capacitaciones desarrolladas en el marco del Plan. Ello permitiría impulsar y sostener las capacitaciones ofertadas desde el Plan provincial con diseños que recuperen las necesidades y los matices locales,

garantizando la oferta del gran público interesado de los últimos años y tomando la oferta de INAP como complemento, desdoblándose así de la esfera nacional donde se decide la continuación del Plan Federal de este organismo que ha aportado gran parte de las capacitaciones durante los últimos dos años.

En este sentido, CIPPEC recomienda explorar el diseño de un mecanismo de financiamiento del programa que le permita asegurar la continuidad, como puede ser la constitución de un fondo específico provincial de capacitaciones, tomando como modelo y antecedente el Fondo Permanente de Capacitación y Recalificación Laboral (FoPeCap) vigente a nivel nacional. Éste se financia mediante la contribución de un porcentaje de la masa salarial total pagada por parte de los organismos públicos y de los dos sindicatos signatarios del Convenio Colectivo de la administración pública. El dinero recaudado se deposita en una cuenta y queda disponible para financiar las iniciativas educativas en modalidad de proyecto o beca individual. La gestión del fondo sería compartida entre el Estado provincial y los gremios, mientras que administrativamente estaría a cargo de la Secretaria de Modernización, actualmente a cargo del Plan de Capacitaciones, y operativamente implicaría convenios con Universidades Nacionales para la realización de las capacitaciones. Otra opción factible, con idéntica finalidad, sería la de contar con una Ley de afectación específica para fondos destinados a capacitación.

La jerarquización resultante del área y la disponibilidad de recursos financieros, permitiría la proyección de un Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) como órgano coordinador del Plan. La constitución de este instituto como horizonte deseable permitiría:

- Consolidar los esfuerzos y articulaciones desarrolladas durante los últimos años entre áreas y múltiples organismos involucrados, aportando a la coordinación de los mismos;
- Planificar de manera centralizada las actividades formativas y sus etapas que comprenden desde el relevamiento de necesidades, diseño, implementación y certificación hasta la evaluación de resultados, recuperando las necesidades específicas de cada organismo existente con sistemas propios de capacitaciones y transversalizando herramientas y recursos;
- Gestionar las actividades aprobadas por el fondo común provincial dedicado a capacitaciones dirigidas a la administración pública provincial de Entre Ríos;
- Crear una estructura orientada específica y exclusivamente a las capacitaciones con un rol coordinador e innovador en la materia, agilizando los procesos de articulación y analizando los resultados obtenidos para aportar evidencia precisa a la toma de decisiones en las planificaciones futuras.

Por otro lado, desde CIPPEC se recomienda profundizar el diálogo a través de las instancias de negociación paritaria existentes con criterios de jerarquización - corrimientos tanto horizontales como verticales- asociados al desempeño y la capacitación personal. Dado que las recategorizaciones, ascensos y cuestiones salariales se resuelven en mesas de diálogo con los sindicatos, corresponde consensuar con sus representantes la introducción de estos principios a fin de incentivar la realización de cursos. Ello podría introducirse mediante la asignación de un puntaje a la aprobación de cursos en el marco del Plan de Capacitaciones para considerar la movilidad horizontal y vertical de empleados/as públicos/as, o bien introducir primas económicas en base a criterios similares. Estos criterios deben resultar claros y concisos, replicándose en las sucesivas instancias de negociación paritaria a fin de consagrarlos como principios estables de la carrera administrativa provincial.

Como último punto de las cuestiones estructurales, se recomienda sostener la planificación anticipada, práctica relevada en las entrevistas con el personal del Plan de Capacitaciones. Realizar un diagnóstico de necesidades, diseñar los cursos junto con las instituciones implicadas e iniciar los procesos administrativos el año previo a la realización de los talleres habilita un inicio temprano de los cursos, permitiendo concentrar la oferta de capacitaciones durante el primer semestre del año, época en que se ha indicado un mayor interés por parte de los/as destinatarios/as.

3.2.6.2 Sobre la gestión

En segundo lugar, se señalan algunas cuestiones sobre la gestión del Plan de Capacitaciones tanto en el sistema de gestión como en las dinámicas y articulaciones sostenidas: si bien se ha avanzado considerablemente en la innovación e incorporación de tecnología en el sistema de gestión, aún quedan procesos que requieren la intervención manual del personal del programa como la generación de certificados y el procesamiento de las encuestas de satisfacción a inscriptos. En un contexto de innovación en las administraciones públicas, el Plan de Capacitaciones ha funcionado como impulsor de innovación para la implementación de las mismas, y se presentan oportunidades de mejora que permitirían optimizar el sistema de gestión para diversos procesos: la generación automática de certificaciones a partir de la carga de notas del docente o de la aprobación de instancias de evaluación autoadministradas, generación automática de cuadros resumen de las encuestas de satisfacción de los cursantes, implementación de un sistema de alertas frente a desgranamientos excesivos en los talleres, creación de un sistema de aviso o reclamo ante problemas técnicos de acceso al material o los espacios de cursada. Asimismo, esto puede replicarse en los mecanismos de difusión vigentes, implementando herramientas de gestión como el Whatsapp Business para configurar mensajes predeterminados, y diseñando espacios de consulta (páginas de preguntas frecuentes).

Para ello, resulta fundamental afianzar el rol de las contrapartes de las entidades públicas con quien dialoga el personal del Plan de Capacitaciones. En tanto se ha consignado que muchos interlocutores no se abocan exclusivamente a cuestiones formativas en sus respectivos organismos, resulta fundamental promocionar el desarrollo de esos roles, fomentando así la creación de una comunidad de prácticas con interlocutores interiorizados en la temática y con herramientas para su gestión habitual. En este sentido, resulta aconsejable realizar encuentros de capacitación con estos interlocutores (ya sea personal de Recursos Humanos de otros entes o delegados gremiales) en que se les ofrezcan herramientas de relevamiento de necesidades formativas, a la vez que se planteen agendas y dinámicas de acción conjuntas. Como herramienta de relevamiento, desde CIPPEC se ha diseñado un formulario de identificación de problemáticas (incorporado en el punto 2.4 de este informe), aunque se considera que la paulatina implementación de estos procesos debe respetar el funcionamiento y herramientas de cada organismo.

En esta línea, se promueve el establecimiento de agendas y dinámicas de acción conjuntas con estos actores, fijando fechas y plazos para las distintas instancias de diagnóstico, diseño, difusión y desarrollo de los cursos. Para ello, estandarizar el formato de presentación del relevamiento de necesidades de capacitación o de diagnóstico de cada área, así como consensuar mecanismos de difusión resultará en una progresiva institucionalización de los mecanismos de articulación y asentará el sistema operativo del Plan de Capacitaciones.

Estos avances, consolidarán un sistema de diagnóstico, diseño, seguimiento y difusión integrado, con un alcance territorial mayor y agilizando los mecanismos vigentes.

Por otra parte, se sugiere implementar un instrumento cualitativo de evaluación de resultados además de la encuesta de satisfacción aplicada al finalizar los cursos: a partir de la selección de casos aleatorios de diferentes cursos, se propone realizar entrevistas a empleado/as capacitado/as y a su superior algunos meses después de finalizado el taller para indagar la implementación práctica de los contenidos trabajados. Esto permitirá evaluar la pertinencia de los cursos en la labor cotidiana de la administración pública y su impacto real, nutriendo espacios de evaluación anual y habilitando reflexiones y eventuales rediseños cuando resulten necesarios.

3.2.6.3 Sobre la implementación

Respecto a la implementación del Plan de Capacitaciones, se formulan algunas recomendaciones en torno a la realización y el seguimiento de los cursos para mejorar la recepción de los interesados: en primer lugar es necesaria una identificación clara y precisa de los niveles de los talleres, diferenciando cursos de sensibilización -o iniciales- de otros básicos, intermedios o avanzados a partir de su

nomenclación. A su vez, disponer información sobre su carga horaria y modalidad de manera visible.

Operativamente, se recomienda sostener horarios de cursada que estén comprendidos en el horario laboral para toda instancia sincrónica o presencial, a fin de no comprometer horarios extra laborales de quienes deseen participar de los talleres. A su vez, se propone la aplicación de un mecanismo que premie a aquellos que utilizan sus vacantes y finalizan las actividades, priorizándolos al momento de asignar vacantes en actividades con alta demanda; también se podrían introducir posteriormente incentivos negativos como la aplicación de una penalización ante el no uso de vacantes solicitadas o el abandono sistemático de los cursos iniciados, por ejemplo inhabilitando nuevas inscripciones por un plazo temporal determinado. En paralelo, se sugiere diseñar un sistema de seguimiento focalizado en cursos con desgranamientos mayores a la media con un sistema de alerta automático -mediante el aviso de docentes o métricas de acceso a la plataforma de estudio- y personal dedicado al relevamiento de las causas. Por último, si bien se reconocen múltiples beneficios de la modalidad virtual en tanto permite un mayor alcance, otorga flexibilidad a los participantes y simplifica diversos procesos para la gestión, se considera que la presencialidad podría ser provechosa en algunos casos que implican cuestiones de implementación práctica o relaciones interpersonales -especialmente las destinadas a mandos medios y directivos. También, esta modalidad fortalece redes interinstitucionales entre personal de distintos ámbitos de la administración pública.

Por último, con el doble objetivo de cultivar una impronta en el personal de la administración pública provincial y de presentar el Plan de Capacitaciones de forma sistemática, se sugiere implementar una inducción para nuevos empleados constituida por cursos básicos -autoadministrados y de corta duración- relacionados al quehacer estatal (Mapa del estado, Ética pública, Compras y contrataciones, Deberes y derechos de la función pública) y con talleres específicos del área en que se ingresa. Si bien en las jurisdicciones en que esto se implementa el proceso está ligado a la ley de empleo público vigente, podría promoverse esta dinámica a partir del desarrollo de pruebas piloto con organismos específicos, luego buscando incorporar proactivamente a otros directivos.

Provincia de Entre Ríos

Consejo Federal de Inversiones

4. REFLEXIONES FINALES

*Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el
Crecimiento (CIPPEC)*

4. REFLEXIONES FINALES

En este informe se han desarrollado las actividades y hallazgos de la asistencia técnica brindada por CIPPEC al Gobierno de la provincia de Entre Ríos con el objetivo de realizar un diagnóstico de la estructura de carrera y del sistema de capacitaciones de la administración pública provincial.

Se ha caracterizado a la administración pública provincial para conocer la población que se aborda. Seguidamente se ha descrito y analizado la normativa y el funcionamiento del Plan de Capacitaciones, señalando fortalezas y oportunidades de mejora. En tercer lugar, se profundizó sobre la carrera administrativa del empleo público provincial, recopilando normativa y procesos efectivos en diálogo con el Plan de Capacitaciones, sus posibilidades y desafíos. En base a estos desarrollos se formularon las recomendaciones que cierran el informe.

Se destaca el crecimiento y la consolidación del Plan de Capacitaciones de la Provincia de Entre Ríos desde su creación en 2016: han desarrollado sistemas de gestión e implementación propios, han afianzado vinculaciones institucionales diversas que posibilitan una oferta amplia de cursos y un gran alcance (universidades, sindicatos, otros organismos provinciales y, principalmente, el Instituto Nacional de la Administración Pública) y logrado consensos entre estos actores para cristalizar la propuesta programática analizada aquí.

Las recomendaciones enlistadas apuntan a tres ámbitos de mejora: cuestiones marco (administrativas y presupuestarias), de gestión y de implementación. Las primeras apuntan a una vinculación virtuosa entre los procesos de carrera del empleo público y el Plan de Capacitaciones, el fortalecimiento institucional del área a cargo del programa y su financiación.

Respecto a la dimensión de gestión se apunta, por un lado, a la sistematización de procesos para avanzar hacia una gestión más ágil y eficiente. Por el otro, procura afianzar interlocutores en otros organismos públicos con herramientas pertinentes para la identificación de necesidades, el diseño de cursos, su difusión y la evaluación posterior de los procesos.

Por último, se enumeran algunas recomendaciones en torno a la implementación del Plan para fortalecer su alcance, abordar la problemática del desgranamiento y promover instancias que requieren dinámicas especiales por la especificidad de las temáticas que aborda.

En síntesis, habiendo identificado un proceso de consolidación a lo largo de los siete años de existencia del Plan de Capacitaciones, se registran algunos desafíos que deberán ser abordados en los siguientes períodos de gestión provincial para su consolidación y su aporte al desarrollo de las carreras administrativas y a la impronta de los agentes públicos provinciales.

5. BIBLIOGRAFÍA

Blake, O. (2000) *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Bradshaw, J. (1972) *A taxonomy of social need*. Oxford University Press. Disponible en: https://eprints.whiterose.ac.uk/118357/1/bradshaw_taxonomy.pdf

CLAD (2019). *Cartas Iberoamericanas*. Disponible en: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/0-Cartas-iberoamericanas-CLAD-2019.pdf>

Provincia de Entre Ríos

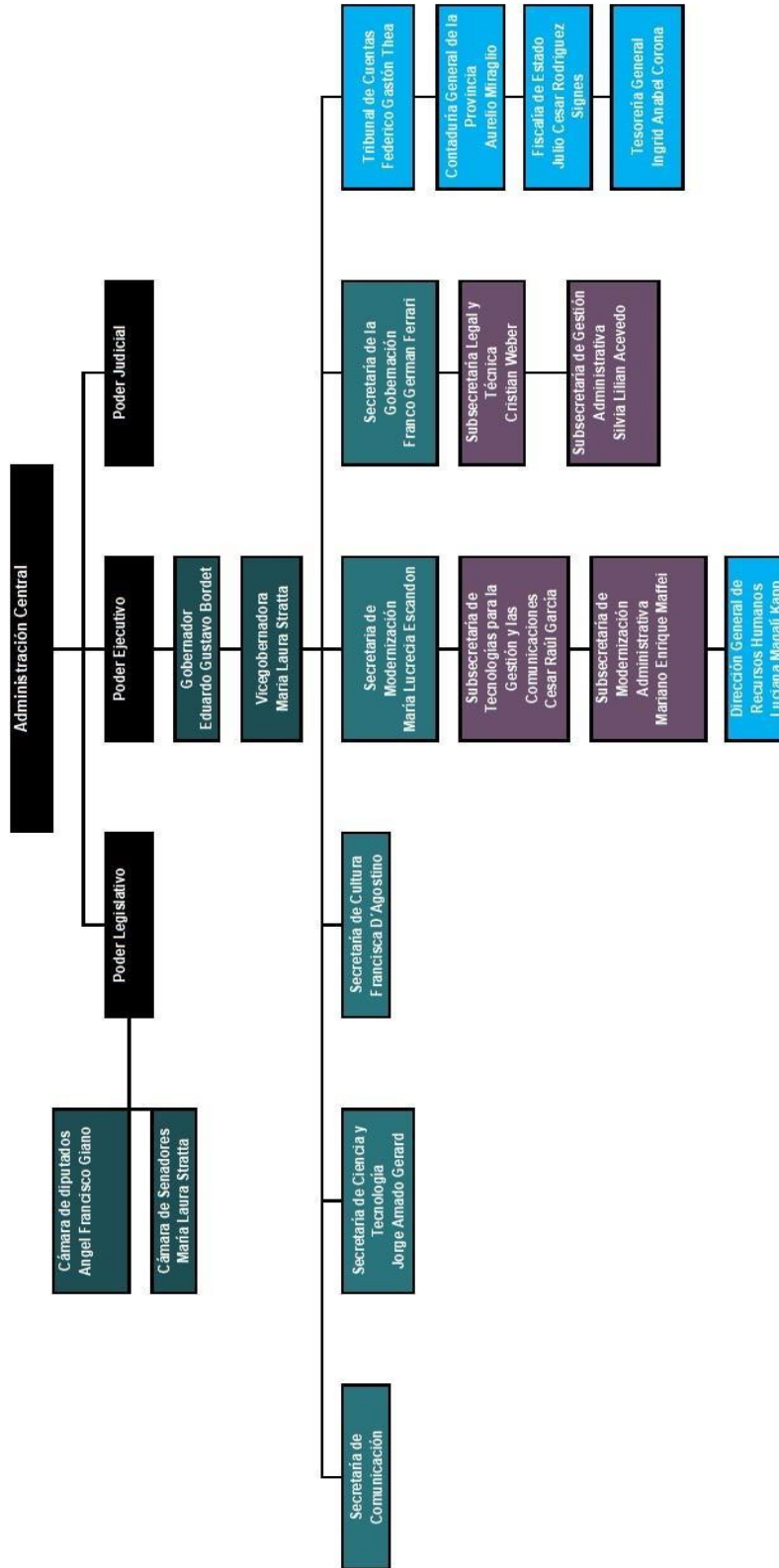
Consejo Federal de Inversiones

ANEXOS

*Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el
Crecimiento (CIPPEC)*

ANEXOS

Anexo 1 - Organigrama del Poder Ejecutivo de la Provincia de Entre Ríos





Anexo 2 - Sistematización de información sobre empleo público

En la tabla que se presenta a continuación se registra la sistematización de las áreas de pertenencia, los agrupamientos y los tramos de la nómina de personal del Sistema de Liquidaciones provincial realizada en pos de homogeneizar la base de datos y ofrecer el análisis que se incorpora en el primer apartado de este informe.

Tabla 8. Sistematización de áreas de pertenencia del personal de Entre Ríos.

Área de pertenencia enviada por Entre Ríos	Área de pertenencia sistematizada
ADM.TRIBUTARIA PCIA E.R.	Administración Tributaria Provincia E.R
ATENCIÓN DE PROGRAMAS NACIONALES DE INCLUSIÓN SOCIAL	Atención de Programas Nacionales de Inclusión Social
CAJA DE JUB. Y PENSIONES	Caja de jub y pensiones
COMISIÓN ADMINISTRADORA PARA EL FONDO ESPECIAL DE SALTO GRANDE	Comisión Administradora para el Fondo Especial de Salto Grande
CONSEJO GRAL.DE EDUCACION	Consejo Gral. De Educación
CONS.PROV.NIÑO,ADOL.FAM.	Consejo Provincial del Niño, Adolescente y Familia
CORPORACIÓN DEL DESARROLLO DE SALTO GRANDE	Corporación del Desarrollo de Salto Grande
DCION.PCIAL. DE VIALIDAD	Dirección Provincial de Vialidad
GOBERNACIÓN	Gobernación
SECRETARIA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO	Gobernación
SECRETARIA DE COMUNICACIÓN	Gobernación
SECRETARIA DE COMUNICACIÓN	Gobernación
SECRET. LEGAL Y TÉCNICA	Gobernación
INSTITUTO AUTÁRQUICO DE PLANEAMIENTO Y VIVIENDA	Instituto Autárquico de Planeamiento y Vivienda
JEFATURA POLICÍA E.RIOS	Jefatura policia de Entre Ríos
MINIST.DESAR.SOC.,E,C.YT.	Ministerio de Desarrollo Social
INSTITUTO PROVINCIAL DE DISCAPACIDAD	Ministerio de Desarrollo Social
MINIS.DE ECON.,HAC.Y FIN.	Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas
MIN.GOB.JUST.EDUC.O.YS.PC	Ministerio de Gobierno y Justicia
SECRET.JUST,SEGUR.Y DDHH	Ministerio de Gobierno y Justicia
DIR.GRAL.SERV.PENIT.E.R.	Ministerio de Gobierno y Justicia
MINISTERIO DE TRABAJO	Ministerio de Gobierno y Justicia

MINIS.PLANEAM.,INFR.SERV.	Ministerio de Planeamiento, Infraestructura y Servicios
SECRETARIA DE ENERGIA	Ministerio de Planeamiento, Infraestructura y Servicios
UNIDAD EJECUTORA PROV.	Ministerio de Planeamiento, Infraestructura y Servicios
SECRETARIA DE LA PRODUCCIÓN	Ministerio de Producción, Turismo y Desarrollo
INST.CTROL.ALIM. Y BROMAT	Ministerio de Producción, Turismo y Desarrollo
SECRETARIA DE AMBIENTE	Ministerio de Producción, Turismo y Desarrollo
SECRETARIA DE TURISMO Y CULTURA	Ministerio de Producción, Turismo y Desarrollo
SECRETARIA DE TURISMO	Ministerio de Producción, Turismo y Desarrollo
MINISTERIO DE SALUD	Ministerio de Salud
FISCALIA DE ESTADO	Organismos de Control de la Gobernación
TRIBUNAL DE CUENTAS	Organismos de Control de la Gobernación
CONTADURIA GRAL.DE LA PR.	Organismos de Control de la Gobernación
PODER JUDICIAL	Poder Judicial
U.A.D.E.R.	Universidad
FACULTAD CIENCIAS DE LA VIDA Y LA SALUD	Universidad
FACULTAD DE HUMANIDADES ARTE Y CIENCIAS SOCIALES	Universidad
FACULTAD CIENCIA Y TECNOLOGÍA	Universidad
FACULTAD DE HUMANIDADES ARTE Y CIENCIAS SOCIALES	Universidad

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Sistematización de los agrupamientos del personal de Entre Ríos.

Agrupamiento enviado por ER	Agrupamiento sistematizado
Administrativo	Administrativo
Técnico	Técnico
ADMINISTRATIVO	Administrativo
C) Personal Administrativo	Administrativo
B) Personal Técnico	Técnico
PERSONAL ADMINISTRATIVO	Administrativo
Personal Técnico y Administrativo	Administrativo
TECNICO EN SISTEMAS DE COMPUTACION DE DATOS	Técnico en Sistemas
PERSONAL TECNICO	Técnico
PERSONAL SUPERIOR	Conducción
Personal Superior Escalonado	Conducción

A) Personal Superior	Conducción
A) Personal Jerárquico	Conducción
Autoridades Superiores del Poder Ejecutivo	Conducción
Autoridades Superiores del Poder Judicial	Conducción
Personal Jerárquico	Conducción
PERSONAL JERÁRQUICO	Conducción
Personal Superior Fuera de Escalafón del Poder Ejecutivo	Conducción
Personal Superior Escalafonado	Conducción
Profesional	Profesional
PROFESIONAL	Profesional
D) Personal Profesional	Profesional
Mantenimiento y Producción	Servicios Auxiliares
Servicios Generales	Servicios Auxiliares
E) Personal Obrero	Servicios Auxiliares
PERSONAL OBRERO	Servicios Auxiliares
Personal Maestranza y Servicios	Servicios Auxiliares
B) Personal Maestranza y Servicio	Servicios Auxiliares
MANTENIMIENTO Y PRODUCCION	Servicios Auxiliares
Carrera Médico Asistencial	Sanidad no agrupado
Carrera Enfermería	Sanidad no agrupado
Escalafón Sanidad	Sanidad no agrupado
Carrera Agente Sanitarios	Sanidad no agrupado
Clero	Clero
CONTRATOS	Vacías/Sin Clasificar ⁷
AFFECTADO	Vacías/Sin Clasificar
ÚNICO	Vacías/Sin Clasificar
Personal Contaduría General	Vacías/Sin Clasificar
PERSONAL TESORERÍA GRAL	Vacías/Sin Clasificar
PERSONAL OFICINA PROVINCIAL DE PRESUPUESTO	Vacías/Sin Clasificar
PERSONAL OFICINA PROVINCIAL DE PRESUPUESTO	Vacías/Sin Clasificar

Fuente: elaboración propia.

⁷ Estas categorías no se han clasificado porque no coinciden con los agrupamientos detallados en la normativa de empleo público.

Tabla 10. Sistematización de los tramos del personal de Entre Ríos.

TRAMO enviado por ER	Tramo sistematizado
A) Personal Jerárquico	A
A) Profesional "A"	A
A) Personal Superior	A
A) Técnico "A"	A
PROFESIONAL A	A
TECNICO "A"	A
TRAMO A - AUXILIAR	A
B) Técnico "B"	B
B) Personal de Servicios	B
B) Operario	B
B) Ejecución	B
B) Profesional "B"	B
TECNICO "B"	B
PROFESIONAL B	B
B) Personal Técnico	B
TRAMO B - PROFESIONAL	B
B) Personal Maestranza y Servicio	B
C) Supervisión	C
C) Profesional "C"	C
C) Personal Superior de Servicios Auxiliares	C
PROFESIONAL C	C
C) Personal Administrativo	C
TRAMO C - LICENCIATURA	C
Clero	Clero
Carrera Médico Asistencial	Sanidad (no especifica tramo)
Carrera Enfermería	Sanidad (no especifica tramo)
Carrera Agente Sanitarios	Sanidad (no especifica tramo)
Escalafón Sanidad	Sanidad (no especifica tramo)
Presidente Caja de Jubilaciones y Pensiones	Nivel 1 - Directores
Director General	Nivel 1 - Directores
Jefe de Policía	Nivel 1 - Directores
Director	Nivel 1 - Directores
Funcionario No Escalafonado - Nivel I	Nivel 1 - Directores
Directores del Directorio I.A.P.V.	Nivel 1 - Directores
Autoridades Superiores del Poder Judicial	Nivel 1 - Directores

Director Administrador - D.P.V.	Nivel 1 - Directores
MINISTRO	Nivel 1 - Directores
Rector Universidad Autónoma de Entre Ríos	Nivel 1 - Directores
Director Subadministrador - D.P.V.	Nivel 1 - Directores
DIRECTOR GENERAL ATER	Nivel 1 - Directores
Gobernador	Nivel 1 - Directores
Personal Superior Escalafonado	Nivel 1 - Directores
Personal Superior	Nivel 1 - Directores
Funcionario No Escalafonado - Nivel II	Nivel 2 - Responsables de área
Funcionario No Escalafonado - Nivel III	Nivel 3 - Responsables de división o nivel jerárquico inferior a área
Clero	Clero
Carrera Médico Asistencial	Sanidad (no especifica tramo)
Escalafón Sanidad	Sanidad (no especifica tramo)
Carrera Enfermería	Sanidad (no especifica tramo)
Carrera Agente Sanitarios	Sanidad (no especifica tramo)
	S/D

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3- Guía de pautas de entrevistas sobre capacitaciones

Se presenta a continuación la guía de pautas para la realización de entrevistas sobre capacitaciones a distintos actores implicados en la realización del “Plan de capacitaciones para los empleados de la administración pública provincial” de la Secretaría de Modernización de la Secretaría General de la Gobernación de la Provincia de Entre Ríos.

La indagación recupera los procesos de diseño, implementación, seguimiento, evaluación e impacto de los cursos.

Se proponen tres modelos de guía de pautas: el primero para referentes del Plan de Capacitaciones -tanto de la Secretaría de Modernización como de otros entes encargados de realizar los talleres-, así como para agentes de otras instituciones con espacios de formación propios; el segundo y el tercero están destinados a personal capacitado y docentes, respectivamente, en pos de conocer su experiencia concreta y reponer la vivencia al momento de la realización del curso.

Para referentes del Plan de Capacitaciones

Presentación

Hola, mi nombre es –X- , soy –profesión- y pertenezco a CIPPEC, una ONG independiente y apartidaria dedicada a la investigación sobre políticas públicas, donde se trabajan temas de educación, protección social, elecciones, y cuestiones vinculadas a la gestión pública. En este caso, somos consultores de un programa llamado Estado y Gobierno que se dedica a investigar y a hacer recomendaciones sobre gobernanza de datos, empresas públicas, y empleo público que es el tema que nos convoca. Estamos trabajando con Entre Ríos, con la Secretaria de Modernización, con el apoyo del Consejo Federal de Inversiones para llevar a cabo un estudio sobre el plan de capacitaciones a los empleados públicos en esta provincia. Antes de empezar, quiero aclararte que la entrevista es confidencial, todo lo que me digas será usado solo en función de los objetivos del proyecto y jamás será publicado su contenido ni ningún dato personal será divulgado a terceros. Dicho esto, le consulto si puedo grabar la entrevista para facilitar el procesamiento posterior de lo que aquí conversemos.

General

- ❖ Nombre del/la entrevistado/a
- ❖ Cargo
- ❖ Función en el marco del Plan de capacitaciones
- ❖ Antigüedad en el cargo y en las funciones que tiene en el Plan

- ❖ En primer lugar, describa cómo funciona el “Plan de Capacitaciones para los empleados de la administración pública provincial” en su diseño e implementación cotidiana.

2.b General (agregado para universidades, gremios y otros organismos estatales)

- ❖ ¿Cómo se vincula su organización con el “Plan de Capacitaciones para los empleados de la administración pública provincial”?
- ❖ ¿Desde qué área institucional de su organización se vinculan?
- ❖ ¿Quién es la contraparte de la Secretaría de Modernización con quien dialogan?
- ❖ ¿Qué funciones y tareas llevan a cabo en el marco del Plan?

Plan de Capacitaciones provincial

- ❖ ¿Cuál es la fundamentación que motiva este Plan?
 - ¿Qué problemáticas se han identificado?
- ❖ ¿Por qué las capacitaciones resultan una contribución ante esta situación?
 - ¿Cuál es el horizonte al que se apunta?
- ❖ ¿Existe un plan estratégico en el gobierno de la Provincia de Entre Ríos?
 - ¿Se enmarca el Plan de capacitaciones en él? ¿Cómo?

Capacitaciones 2023

- ❖ ¿Qué objetivos se han planteado a la hora de diseñar la oferta 2023?
- ❖ ¿Se ha construido un diagnóstico de base?
 - ¿Cuál?
- ❖ ¿Cómo fue el proceso de definición de esos objetivos y ese diagnóstico?
 - ¿Quiénes han participado de él? ¿Desde qué roles?
 - ¿Se dialoga con funcionarios y personal jerárquico en el proceso?
- ❖ ¿Las capacitaciones quedan definidas al realizar el Plan Anual o se pueden agregar nuevas o modificar las pautadas?
 - ¿De qué manera?
- ❖ ¿Cuál es el perfil esperado de los participantes de las capacitaciones?
 - ¿Qué habilidades y capacidades tienen? ¿Cuáles les faltan?

- ❖ ¿Existen capacitaciones para públicos o áreas gubernamentales específicas?
 - ¿Cómo se planifican estas últimas?
- ❖ Pensando en la oferta de capacitaciones de 2023: ¿Cuáles son sus principales ejes?
 - ¿Qué temáticas permanecen de años anteriores y cuáles se han incorporado?

Trabajo cotidiano

- ❖ ¿Qué herramientas de gestión utilizan para llevar adelante su tarea?
 - ¿Qué información generan? ¿Cómo la almacenan?
- ❖ ¿Cómo se difunden las capacitaciones próximas a abrir?
- ❖ Si existen capacitaciones con públicos específicos: ¿Cómo se difunden esas?
- ❖ ¿Cómo se realiza el seguimiento de los cursos?
- ❖ ¿Qué canales de comunicación hay disponibles entre docentes, Secretaría y cursantes?
 - ¿Cómo se usan?
- ❖ ¿Cuáles son las instancias de evaluación propuestas en los cursos?
- ❖ ¿Cuál es el grado de cumplimiento y aprobación que tienen los/as cursantes?

Proyección

- ❖ ¿Qué información han recabado de cara a la planificación de la oferta de cursos para 2024?
- ❖ ¿Qué capacitaciones han proyectado o se encuentran ya conveniadas para el año próximo?
- ❖ ¿Qué áreas temáticas resultan de interés para los distintos actores estatales? ¿Han demostrado algún interés particular...
 - ...el gobierno provincial?
 - ...los gobiernos sub-provinciales?
 - ...algún/as área/s de gobierno a través de sus funcionarios/as?
 - ...el personal capacitado de la administración pública?

- ❖ ¿Qué desafíos se presentan?

Capacitaciones propias (exclusivamente para otros organismos estatales)

- ❖ ¿Realizan cursos de formación en otro ámbito que no sea el Plan de Capacitación provincial?
 - ¿Dónde?
 - ¿Cómo funciona?
 - ¿A quién está dirigido?
 - ¿Cómo está conformado el equipo dedicado a estas capacitaciones?
 - ¿Con qué instituciones articulan para realizarlas?
 - ¿Cree que sería posible articular con el Plan de Capacitaciones provincial?

Para personal capacitado del Plan de Capacitaciones:

Presentación

Hola, mi nombre es –X- , soy –profesión- y pertenezco a CIPPEC, una ONG independiente y apartidaria dedicada a la investigación sobre políticas públicas, donde se trabajan temas de educación, protección social, elecciones, y cuestiones vinculadas a la gestión pública. En este caso, somos consultores de un programa llamado Estado y Gobierno que se dedica a investigar y a hacer recomendaciones sobre gobernanza de datos, empresas públicas, y empleo público que es el tema que nos convoca. Estamos trabajando con Entre Ríos, con la Secretaria de Modernización, con el apoyo del Consejo Federal de Inversiones para llevar a cabo un estudio sobre el plan de capacitaciones a los empleados públicos en esta provincia. Antes de empezar, quiero aclararte que la entrevista es confidencial, todo lo que me digas será usado solo en función de los objetivos del proyecto y jamás será publicado su contenido ni ningún dato personal será divulgado a terceros. Dicho esto, le consulto si puedo grabar la entrevista para facilitar el procesamiento posterior de lo que aquí conversemos.

General

Nombre del/la entrevistado/a

Cargo

Dependencia

Escalafón (tramo y agrupamiento)

Antigüedad en el cargo:

Capacitación/es realizada/s

Fecha en que realizó la capacitación

Modalidad de cursada

Capacitación

- ❖ ¿Cómo te enteraste de la existencia del Plan de capacitaciones?
- ❖ ¿Y de la capacitación a la que asististe?
- ❖ ¿Por qué te inscribiste en ese curso?
- ❖ ¿Qué herramientas o aportes considerabas que podía darte?
- ❖ ¿Conocías a alguien que hubiera hecho un curso del Plan antes que vos?
 - ¿Eso te motivó a tomar el curso?
- ❖ ¿Tuviste alguna complicación para anotarte? ¿Te resultó intuitivo el sistema?

- ❖ ¿Conversaste con tu superior para anotarte en el curso?
 - ¿Qué conversaron? ¿Te prestó su apoyo?
- ❖ ¿Qué te pareció la propuesta pedagógica elegida por los docentes?
 - ¿Los contenidos le resultaron comprensibles?
 - ¿Útiles?
 - ¿Lograban un buen equilibrio entre teoría y práctica?
 - ¿Se habilitó una dinámica dialogada o las clases fueron solamente expositivas?
- ❖ ¿Cómo se vincula ese curso con tus tareas cotidianas?
- ❖ ¿Realizar el curso a la par de tu trabajo cotidiano te supuso una carga excesiva?
- ❖ ¿Utilizaste la plataforma virtual del Plan de Capacitaciones?
 - ¿Te resultó útil?
 - ¿Intuitiva?
- ❖ ¿Qué espacios se habilitaron para acercar propuestas o consultas a los docentes?
- ❖ ¿Logró establecer vínculos con sus compañeros/as que resulten provechosos para sus tareas habituales?

- ¿Cómo?
- ❖ ¿Tuviste alguna dificultad durante la cursada?
- ❖ ¿La evaluación del curso fue útil para conectar los contenidos con sus tareas cotidianas o con posibles usos de los contenidos vistos en su trabajo habitual
 - ¿Fue apropiada en cuanto a su complejidad y extensión con respecto a lo visto?
 - ¿Le dificultó sostener sus actividades laborales cotidianas?
- ❖ ¿Recibió la certificación adecuadamente?

Resultados y reflexiones

- ❖ ¿Qué aportó el curso al desarrollo de sus tareas cotidianas?
- ❖ ¿Qué logros reconoce a partir del cursado de la capacitación?
- ❖ ¿Considera que lo visto en el curso satisfizo sus necesidades o las de su área de trabajo?
 - ¿Es preciso una continuación o un cambio de enfoque sobre los contenidos?
- ❖ ¿Identifica necesidades que podrían ser abordadas en nuevos cursos?
 - ¿Conoce la forma de proponer que se realice una capacitación sobre este tema?
- ❖ ¿De qué manera considera que esta formación contribuye a su carrera administrativa en el estado provincial?
- ❖ ¿Qué considera que debe mejorarse de cara a futuras instancias del curso o del Plan de Capacitaciones en general?
- ❖ ¿Se anotaría en otro curso?
 - ¿De alguna temática en particular?

Para docentes del Plan de Capacitaciones:

Presentación

Hola, mi nombre es –X- , soy –profesión- y pertenezco a CIPPEC, una ONG independiente y apartidaria dedicada a la investigación sobre políticas públicas, donde se trabajan temas de educación, protección social, elecciones, y cuestiones vinculadas a la gestión pública. En este caso, somos consultores de un programa

llamado Estado y Gobierno que se dedica a investigar y a hacer recomendaciones sobre gobernanza de datos, empresas públicas, y empleo público que es el tema que nos convoca. Estamos trabajando con Entre Ríos, con la Secretaria de Modernización, con el apoyo del Consejo Federal de Inversiones para llevar a cabo un estudio sobre el plan de capacitaciones a los empleados públicos en esta provincia. Antes de empezar, quiero aclararte que la entrevista es confidencial, todo lo que me digas será usado solo en función de los objetivos del proyecto y jamás será publicado su contenido ni ningún dato personal será divulgado a terceros. Dicho esto, le consulto si puedo grabar la entrevista para facilitar el procesamiento posterior de lo que aquí conversemos.

General

- ❖ Nombre del/la entrevistado/a
- ❖ Institución
- ❖ Cargo
- ❖ Curso que dicta/ó
- ❖ Modalidad
- ❖ ¿Su tarea se circunscribe al dictado de la capacitación que tiene a cargo?
 - Otras funciones en el marco del Plan de Capacitaciones

Capacitación dictada

- ❖ ¿Cómo surgió su vinculación con el curso que dictó en el Plan de Capacitaciones?
- ❖ ¿Ha participado del diseño del curso que dictó?
 - ¿Cómo?
 - ¿Qué diagnóstico fundamenta el curso?
 - ¿Cuáles son los objetivos que persigue?
 - ¿Qué imagen tenían de los potenciales asistentes?
 - ¿Se dialoga con funcionarios y personal jerárquico en el proceso?
 - ¿Y con otros agentes estatales?
 - ¿Cómo se definieron los contenidos específicos?
- ❖ Aparte de usted, ¿qué otras personas trabajaron en torno a la capacitación que usted brindó?

- (Otros docentes, personal de la universidad o de la Secretaría de Recursos Humanos, sindicatos, otros organismos públicos)
- ¿En qué roles?
- ❖ ¿Qué herramientas de gestión utilizan para llevar adelante su tarea?
 - ¿Qué información generan? ¿Cómo la almacenan?
- ❖ ¿Resultan suficientes los recursos humanos y tecnológicos con que se cuentan?
 - ¿Identifica alguna limitación en el quehacer cotidiano?
- ❖ ¿Cómo se realiza el seguimiento del desarrollo y de los participantes de los cursos?
- ❖ ¿Qué canales de comunicación hay disponibles entre docentes, Secretaría y cursantes?
- ❖ ¿Cómo los ha usado?
- ❖ ¿Cuáles son las instancias de evaluación propuestas en los cursos?
- ❖ ¿Cuál es el grado de cumplimiento y aprobación que tienen los/as cursantes?
- ❖ ¿Existen mecanismos para abordar cuestiones y necesidades emergentes en los cursos?

Resultados

- ❖ ¿Cómo han repercutido las capacitaciones en el quehacer cotidiano de la administración pública provincial?
 - ¿Existe un seguimiento sobre lo que pasa luego de la capacitación?
 - ¿Conocen casos en que se haya modificado algún proceso a partir de los cursos?
- ❖ ¿Qué información han recabado de cara a la planificación de la oferta de cursos para 2024? (O ha encontrado durante el transcurso del curso dictado)
- ❖ ¿Qué capacitaciones han proyectado o se encuentran ya conveniadas para el año próximo?
- ❖ ¿Qué desafíos se presentan?
- ❖ ¿Registra un interés personal en seguir vinculado con el Plan de Capacitaciones? ¿Por qué?

Anexo 4 – 1° reunión de sensibilización 31/10



Fuente: CIPPEC

Anexo 5 - Guía de pautas de entrevistas sobre procesos de acreditación

Se presenta a continuación la guía de pautas para la realización de entrevistas sobre procesos de acreditación a distintos actores implicados en la realización del “Plan de capacitaciones para los empleados de la administración pública provincial” de la Secretaría de Modernización de la Secretaría General de la Gobernación de la Provincia de Entre Ríos.

La indagación recupera los procesos de acreditación formal e informal: el primero refiere a la certificación efectiva de participación y/o aprobación del asistente al curso específico, su almacenamiento y utilización en el marco de la carrera administrativa del empleo público provincial. El segundo responde a la utilización efectiva de los conocimientos adquiridos en los procesos habituales de trabajo, a la vez que pretende recuperar las miradas de actores que permitirían u obstaculizarían esta transferencia.

Se proponen dos modelos de guía de pautas: el primero para referentes del Plan de Capacitaciones -tanto de la Secretaría de Modernización como de otros entes encargados de realizar los talleres- y el segundo para personal capacitado en pos de conocer su experiencia concreta y reponer los tránsitos entre la habitualidad de la oficina y la realización del curso:

Para referentes del Plan de Capacitaciones

Presentación

Hola, mi nombre es –X–, soy –profesión– y pertenezco a CIPPEC, una ONG independiente y apartidaria dedicada a la investigación sobre políticas públicas, donde se trabajan temas de educación, protección social, elecciones, y cuestiones vinculadas a la gestión pública. En este caso, somos consultores de un programa llamado Estado y Gobierno que se dedica a investigar y a hacer recomendaciones sobre gobernanza de datos, empresas públicas, y empleo público que es el tema que nos convoca. Estamos trabajando con Entre Ríos, con la Secretaria de Modernización, con el apoyo del Consejo Federal de Inversiones para llevar a cabo un estudio sobre el plan de capacitaciones a los empleados públicos en esta provincia. Antes de empezar, quiero aclarar que la entrevista es confidencial, todo lo que me digas será usado sólo en función de los objetivos del proyecto y jamás será publicado su contenido ni ningún dato personal será divulgado a terceros. Dicho esto, le consulto si puedo grabar la entrevista para facilitar el procesamiento posterior de lo que aquí conversemos.

General

- ❖ Nombre del/la entrevistado/a
- ❖ Cargo
- ❖ Función en el marco del Plan de capacitaciones
- ❖ Antigüedad en el cargo y en las funciones que tiene en el Plan
- ❖ En primer lugar, describa cómo funciona el “Plan de Capacitaciones para los empleados de la administración pública provincial” en su diseño e implementación cotidiana.

Evaluación

- ❖ ¿Cuáles son las instancias de evaluación propuestas en los cursos?
 - (Proponen una reflexión sobre el contenido teórico, una apropiación práctica, una implementación en los espacios de trabajo)
- ❖ ¿Cuál es el grado de cumplimiento y aprobación que tienen los/as cursantes?
- ❖ ¿Qué certificación reciben los cursantes?
 - ¿Quién es el actor responsable
- ❖ ¿Dónde/Cómo queda registrada la certificación de los cursantes?
 - ¿Existe un sistema de registro integrado con el sistema de empleo público provincial?
 - ¿El sistema cuenta con una base de datos general que permita realizar análisis estadísticos?
 - ¿Se realizan diagnósticos de lo realizado en pos de proyectar nuevas líneas de acción?

Impacto de las capacitaciones

- ❖ ¿Cómo han repercutido las capacitaciones en el quehacer cotidiano de la administración pública provincial?
 - ¿Existe un seguimiento sobre lo que pasa luego de la capacitación? ¿Cuál?
 - ¿Conocen casos en que se haya modificado algún proceso a partir de los cursos?
- ❖ ¿La realización de capacitaciones tiene algún impacto en las carreras administrativas del personal estatal?
 - ¿Se tienen en cuenta para los concursos? ¿De qué manera?
 - ¿Se tienen en consideración para fijar las remuneraciones de los agentes estatales? ¿Cómo?

Articulaciones con funcionarios y personal jerárquico

- ❖ ¿Qué articulaciones o comunicaciones se mantienen con funcionarios/as y personal jerárquico de otras áreas de gobierno en pos del diseño y realización de las capacitaciones?
 - ¿Qué jerarquía tienen estos funcionarios/as? (Secretarios/as, Directores, etc)
 - ¿Qué se conversa, decide, estructura?
 - ¿Con quiénes?
 - ¿Con qué periodicidad se dan estos intercambios?
 - ¿Cuál es la actitud del personal jerárquico frente a las propuestas de capacitación?

Para personal capacitado

Presentación

Hola, mi nombre es –X- , soy –profesión- y pertenezco a CIPPEC, una ONG independiente y apartidaria dedicada a la investigación sobre políticas públicas, donde se trabajan temas de educación, protección social, elecciones, y cuestiones vinculadas a la gestión pública. En este caso, somos consultores de un programa llamado Estado y Gobierno que se dedica a investigar y a hacer recomendaciones sobre gobernanza de datos, empresas públicas, y empleo público que es el tema que nos convoca. Estamos trabajando con Entre Ríos, con la Secretaria de Modernización, con el apoyo del Consejo Federal de Inversiones para llevar a cabo un estudio sobre el plan de capacitaciones a los empleados públicos en esta provincia. Antes de empezar, quiero aclararte que la entrevista es confidencial, todo lo que me digas será usado solo en función de los objetivos del proyecto y jamás será publicado su contenido ni ningún dato personal será divulgado a terceros. Dicho esto, le consulto si puedo grabar la entrevista para facilitar el procesamiento posterior de lo que aquí conversemos.

General

- ❖ Nombre del/la entrevistado/a
- ❖ Cargo
- ❖ Función en el marco del Plan de capacitaciones
- ❖ Antigüedad en el cargo
- ❖ Capacitación/es realizada/s
- ❖ Fecha en que realizó la capacitación
- ❖ Modalidad de cursado

Rol del personal jerárquico

- ❖ ¿Por qué te inscribiste en ese curso?
 - ¿Cómo se vincula ese curso con tus tareas cotidianas?
- ❖ ¿Qué herramientas o aportes considerabas que podía darte?
- ❖ ¿Conversaste con tu superior para anotarte en el curso?
 - ¿Qué conversaron?
 - ¿Te prestó su apoyo?

Evaluación y certificación

- ❖ ¿La evaluación del curso fue útil para conectar los contenidos con sus tareas cotidianas o con posibles usos de los contenidos vistos en su trabajo habitual?
 - ¿Fue apropiada en cuanto a su complejidad y extensión con respecto a lo visto?
 - ¿Le dificultó sostener sus actividades laborales cotidianas?
- ❖ ¿Recibió la certificación adecuadamente?
 - ¿Tiene esa certificación actualmente disponible?
 - ¿Para qué le sirve?

Resultados e impacto

- ❖ ¿Qué aportó el curso al desarrollo de sus tareas cotidianas?
- ❖ ¿Considera que logró afianzar sus conocimientos en la temática?
- ❖ ¿Logró implementar lo aprendido en su puesto de trabajo?
 - ¿Cómo? o ¿Por qué no?
 - Lo haya implementado o no, ¿cuál fue el rol de su superior en este proceso?
- ❖ ¿Ha transmitido sus aprendizajes a otros miembros de su área de trabajo?
 - De haberlo hecho, ¿cómo sucedió?
- ❖ ¿Ha establecido una articulación o fomentado una mayor comunicación con otro área gubernamental o una persona de otro área a partir de la realización del curso?
 - ¿Cómo se produjo?
 - ¿En qué consiste o consistió la articulación o la comunicación?

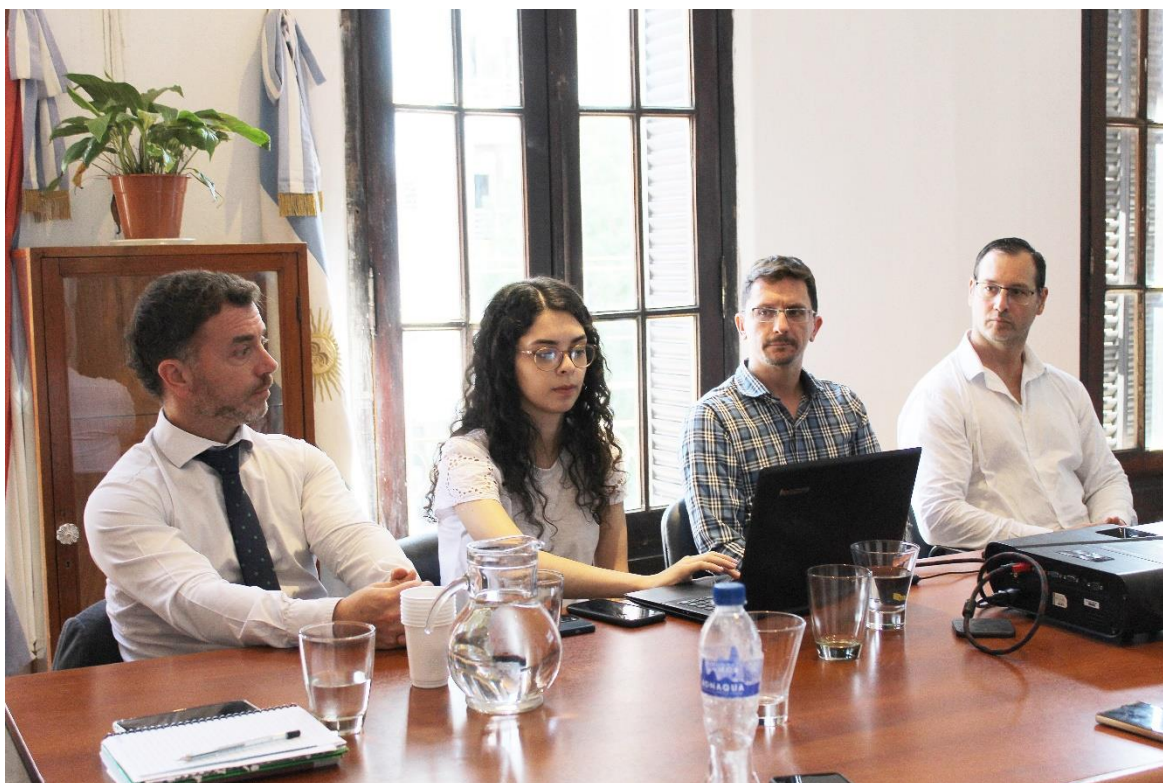
- ❖ ¿Cree que sería conveniente profundizar sus conocimientos en esta temática en futuros cursos?
- ❖ ¿Identifica necesidades que podrían ser abordadas en nuevos cursos?
 - ¿Conoce la forma de proponer que se realice una capacitación sobre este tema?
- ❖ ¿Qué considera que debe mejorarse de cara a futuras instancias del curso o del Plan de Capacitaciones en general?

Anexo 6 – Jornada de presentación final

Imágenes



Fuente: Secretaria de Modernización de Entre Ríos.



Fuente: Secretaria de Modernización de Entre Ríos.



Fuente: Secretaria de Modernización de Entre Ríos.

Empleo público y capacitaciones en la Provincia de Entre Ríos

Administración central y agentes estatales



Noviembre 2023
Secretaría de Modernización

Contenido



Aclaraciones metodológicas

- El universo de empleo público analizado se compone por un total de **33.256 personas** en base al Sistema de Liquidaciones de la provincia, excluyendo a los siguientes escalafones: Poder Judicial, Poder Legislativo, docentes y seguridad.
- Este universo constituye **un tercio del empleo público total** de la provincia que, según estimaciones del CEER, alcanza las 91.503 personas en 2023.
- Las **capacitaciones** analizadas corresponden a las implementadas desde el **2019 a octubre de 2023**.

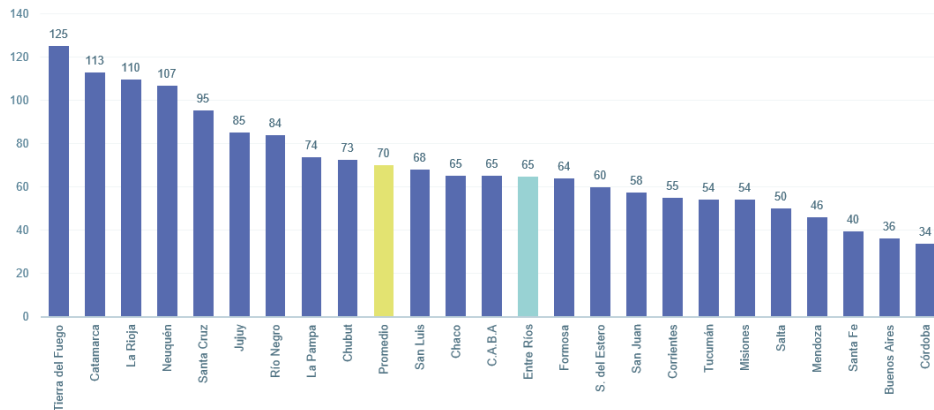
Caracterización del empleo público provincial en Entre Ríos

Total de empleados/as públicos/as analizados: 33.256



Tasa de empleo público cada 1000 habitantes (2021)

Empleo público provincial en perspectiva



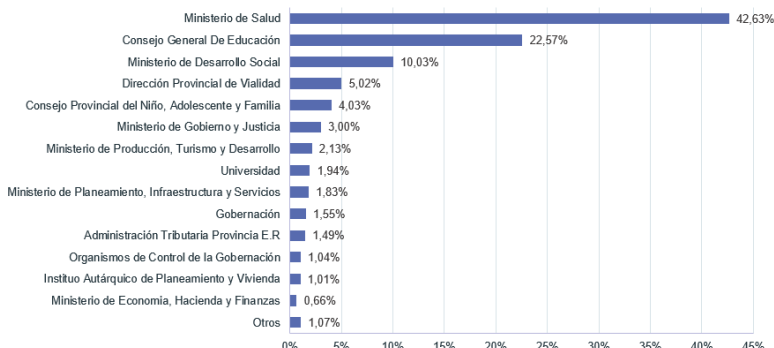
Fuente: CIPPEC sobre la base de la Oficina de Presupuesto del Congreso de la Nación (2021).

Jurisdicciones

¿Cómo se distribuyen los y las agentes en el interior de la Administración pública?

El **75%** de los y las agentes estatales analizados se concentran en tres jurisdicciones:

- El **Ministerio de Salud**, con 14.176 personas
- El **Consejo General de Educación**, con 7.507 agentes
- El **Ministerio de Desarrollo Social**, con 3.336 trabajadores y trabajadoras

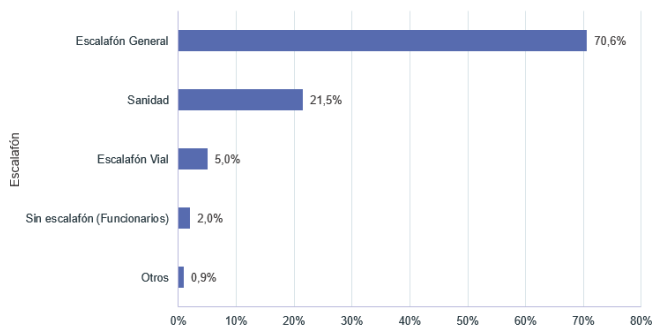


Fuente: CIPPEC sobre la base del Sistema de Liquidaciones de Entre Ríos (2023).
N= 33.256

*Se agrupa en "Otros" la caja de jubilaciones y pensiones, Comisión Administradora para el Fondo Especial de Salto Grande, Atención de Programas Nacionales de Inclusión Social, Corporación del Desarrollo de Salto Grande, y la Jefatura Policial de Entre Ríos.

Escalafones

¿Cómo se distribuyen los y las agentes en el interior de la Administración pública?



Fuente: CIPPEC sobre la base del Sistema de Liquidaciones de Entre Ríos (2023).
N= 33.256

*Se agrupa en "Otros" los escalafones Tribunal de Cuentas, Contaduría General, Tesorería General y Presupuesto de la provincia.

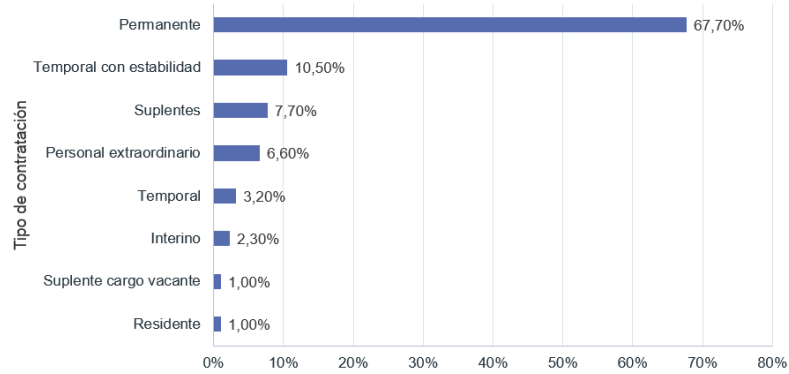
El **Escalafón General** tiene un importante peso en la Administración pública provincial:

- Representa alrededor del **70%** de los y las agentes de la **Administración Central**, con un total de 23.477 personas.
- Además, representa el **25%** del total de 91.503 trabajadores/as estatales provinciales donde están presentes los escalafones "docentes", "seguridad", "Poder Judicial" y "Poder Legislativo", excluidos en este análisis.

Es seguido por el escalafón de **Sanidad**, con un total de 7.150 personas según los datos provistos por el Sistema de Liquidaciones de la provincia.

Tipo de contratación

Distribución del empleo público provincial por tipo de contratación

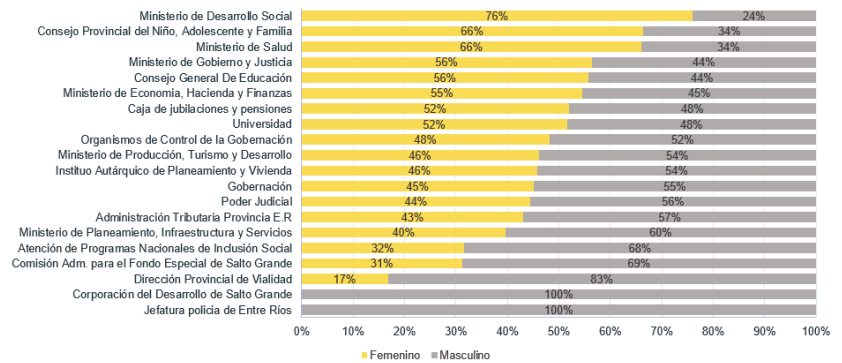
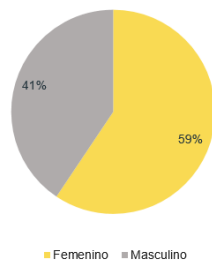


Fuente: CIPPEC sobre la base del Sistema de Liquidaciones de Entre Ríos (2023).
N= 33.256

“Paredes” y “techos” de cristal

Distribución por género

Distribución por género: total y por jurisdicción

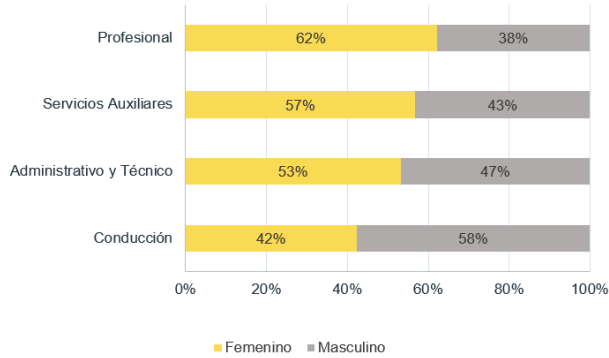


Fuente: CIPPEC sobre la base del Sistema de Liquidaciones de Entre Ríos (2023).
N= 33.256

“Paredes” y “techos” de cristal

Distribución por género

Distribución por género: por grupo



Fuente: CIPPEC sobre la base del Sistema de Liquidaciones de Entre Ríos (2023). N= 33.256

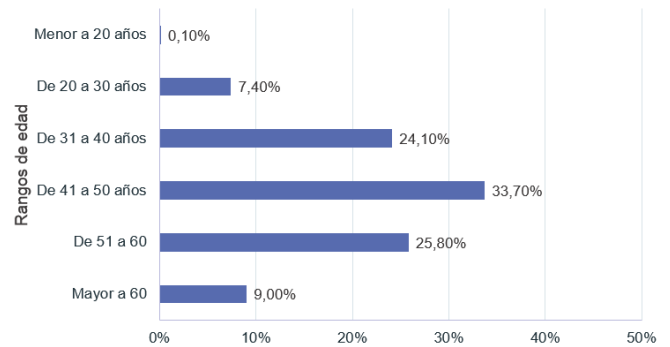
Se supera la paridad en casi todos los agrupamientos presentados, a excepción de “Conducción” donde las mujeres alcanzan el 42,4% de los cargos. Este agrupamiento refiere a aquellos cargos de dirección, coordinación, control y asesoramiento superior, con autonomía en la toma de decisiones.

Esta menor presencia de las mujeres en cargos de mayor jerarquía, también es conocida como el fenómeno “techos de cristal” que se ve acompañado por las “paredes de cristal” vistas en la anterior diapositiva, donde las mujeres tienen mayor presencia en jurisdicciones vinculadas al cuidado como salud, educación y desarrollo sociales.

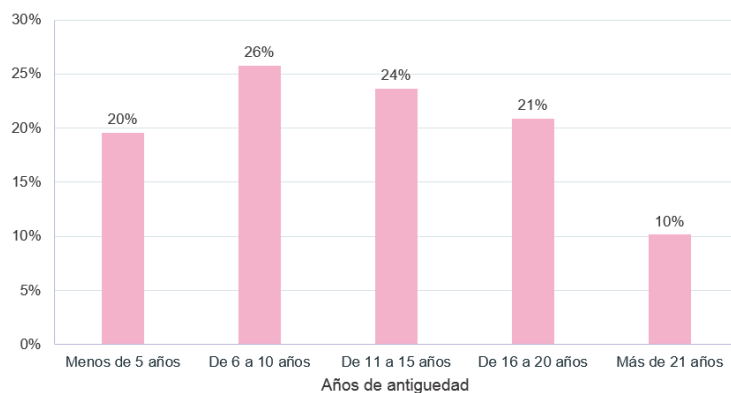
Distribución Rangos de edad

¿Por qué es importante?

Al igual que otras variables, tener conocimiento sobre la distribución del empleo público de Entre Ríos según los rangos de edad permite abordar la planificación y el direccionamiento del Plan de Capacitaciones con mayor precisión, identificando necesidades y oportunidades de intervención en un contexto de fortalecimiento de capacidades.



Fuente: CIPPEC sobre la base del Sistema de Liquidaciones de Entre Ríos (2023). N= 33.256



El 20% de los y las agentes de la Administración provincial se han incorporado a la misma durante los últimos cinco años, elemento que es central para un Plan de Capacitaciones que podría aportar cursos de inducción para este segmento.

Fuente: CIPPEC sobre la base del Sistema de Liquidaciones de Entre Ríos (2023).
N= 33.256

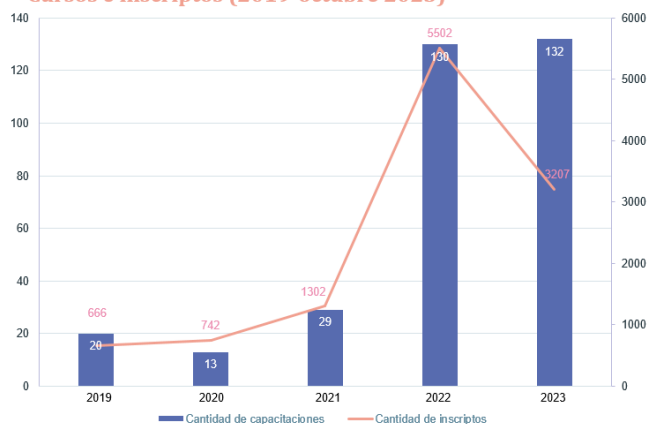
Plan de capacitaciones

Iniciativas y despliegue desde la Secretaría de Modernización



El Plan de Capacitaciones en números

Cursos e inscriptos (2019-octubre 2023)



Desde 2019 a octubre 2023, se han realizado un total de **324 capacitaciones**, con **11.419 inscriptos/as**.

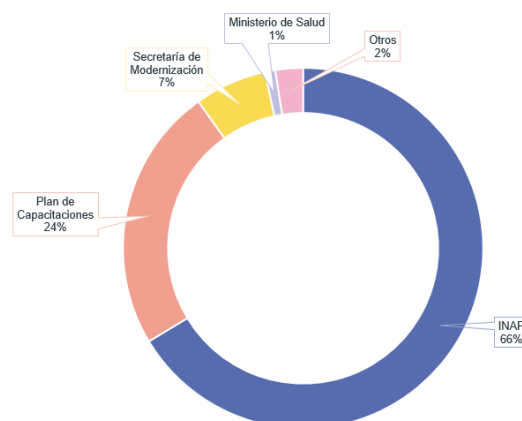
El Plan ha experimentado un gran crecimiento desde 2022 debido a la articulación con el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), permitiendo la ampliación de la oferta.

Fuente: CIPPEC sobre la base de capacitaciones de la Secretaría de Modernización (2023).

El Plan de Capacitaciones en números

Cantidad de cursos por organismo

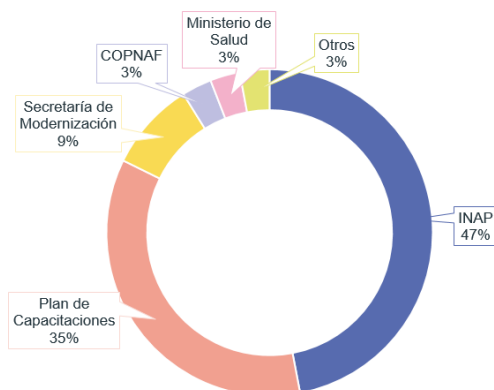
Debido a este crecimiento de la participación del INAP, el **66%** del total de las capacitaciones han sido desarrolladas por este organismo, cuya participación comenzó en 2021 impulsando la cantidad de inscriptos/as ante la mayor oferta. Por su parte, las capacitaciones desarrolladas al interior del Plan de Capacitaciones constituyen casi un **24%** del total, cuyo número se ha mantenido estable durante los últimos años.



Fuente: CIPPEC sobre la base de capacitaciones de la Secretaría de Modernización (2023). *Se incluye en "Otros": COPNAF, IPRODI, OPP, DG de Recursos Humanos y Secretaría de Comunicación

El Plan de Capacitaciones en números

Cantidad de inscriptos por organismo



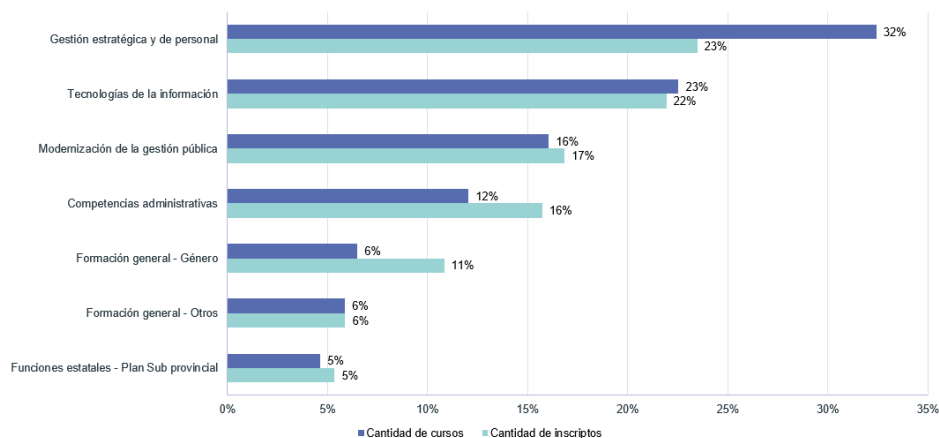
Fuente: CIPPEC sobre la base de capacitaciones de la Secretaría de Modernización (2023).
*Se incluye en "Otros": IPRODI, OPP, DG de Recursos Humanos y Secretaría de Comunicación

Si bien el INAP cuenta con mayor oferta de capacitaciones, el Plan de Capacitaciones tiene proporcionalmente mayor inscripciones. Mientras que el INAP cuenta con el 66% de la oferta, sus inscripciones constituyen el 47%, y las capacitaciones del **Plan y de la Secretaría de Modernización concentran el 44% de los/as inscriptos/as.**

El despliegue del Plan y el impulso desde la Secretaría de Modernización fue clave para su crecimiento, que en la actualidad tiene 8.000 trabajadores/as capacitándose.

El Plan de Capacitaciones en números

Cantidad de cursos y personas inscriptas por eje articulador



Fuente: CIPPEC sobre la base de capacitaciones de la Secretaría de Modernización (2023).

Hallazgos principales

1

Despliegue del Plan

Desde su creación en 2016, el Plan de Capacitaciones ha experimentado un importante crecimiento que se cristaliza durante los últimos años tanto en el aumento de la oferta de capacitaciones y las personas inscriptas, como en la consolidación de articulaciones con otros actores.

2

Articulación con otros actores

La Secretaría de Modernización es un actor clave para la articulación con sindicatos, universidades, y organismos con sistemas propios de capacitación, como el Instituto de Formación Legislativa y el Ministerio de Salud. El INAP es un caso de éxito a destacar por su gran impacto en la oferta.

3

Comunicación con otros actores

Además, esta articulación no sólo se plasma en herramientas formales como las cartas de adhesión, los convenios o el relevamiento de propuestas de capacitación, sino también en una comunicación fluida impulsada desde la Secretaría de Modernización que agiliza los procesos correspondientes.

4

Innovación y capacidades instaladas

El desarrollo del Plan fue acompañado por la implementación de herramientas esenciales para su implementación: el portal web (que permitió la integración con el INAP), el aula virtual (que permite la interacción y seguimiento entre alumnos/as y docentes) y el portal de gestión (que avanza hacia la automatización de certificados).

5

Visión técnica y práctica

Las capacitaciones brindadas, en su mayoría en convenio con universidades, no sólo buscan proveer conocimiento técnico, sino que los/as docentes a cargo tienen experiencia en la gestión pública brindando así una mirada práctica sobre los contenidos.

6

Visión transversal y alcance

El Plan aborda cuestiones transversales a todas las áreas de la Administración Pública de Entre Ríos, vinculadas a competencias administrativas, de gestión, de planificación, tecnologías de la información, entre otras. Además, formato virtual permite dar acceso a los/as agentes de todo el territorio de la provincia.

Recomendaciones



Equipo de trabajo

CIPPEC®

Dirección

Mauro Solano

Director del Programa de Estado
y Gobierno

Contacto: msolano@cippec.org

Coordinación técnica

Demian Gonzalez Chmielewski

Coordinador Sr. del Programa de Estado y
Gobierno

Contacto: dgonzalezch@cippec.org

Amalia Peralta

Coordinadora de proyectos del Programa
de Estado y Gobierno

Contacto: aperalta@cippec.org

Emilia Kaczmarczyk

Analista del Programa de Estado y
Gobierno

Contacto: ekaczmarczyk@cippec.org

CIPPEC®

#40D

¡Muchas gracias!



@CIPPEC



@CIPPEC



/cippec.org



/cippec.org



cippec.org



[fcipec](https://www.youtube.com/cippec)



CIPPEC