



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA**

CARRERA DE POSGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD PÚBLICA

Tema: “Transformando la justicia: la innovación y el uso de la tecnología de la información y comunicación en el Ministerio Público de la Acusación”

Autora: Rocío Victoria Arriaga

Director: José Alberto Bonifacio

Fecha: 14 de diciembre de 2023

ÍNDICE		
Resumen		Pág. 3
Palabras clave		Pág. 3
1.	Introducción	
		Pág. 4
1.	1.	Fundamentación y planteamiento del problema
		Pág. 4
1.	2.	Objetivos
		Pág. 5
1.	3.	Notas metodológicas
		Pág. 6
2.	Marco conceptual	
		Pág. 7
2.	1.	El contexto de la innovación pública
		Pág. 8
2.	2.	Incorporación de las TIC a la gestión: el gobierno electrónico
		Pág. 9
2.	3.	La profesionalización
		Pág. 11
2.	4.	La gobernanza y la gestión en red
		Pág. 14
3.	Diagnóstico	
		Pág. 16
4.	Propuesta de intervención	
		Pág. 17
4.	1.	El problema a resolver
		Pág. 17
4.	2.	Objetivos
		Pág. 19
4.	2.	1.
		Objetivos específicos
		Pág. 20
4.	3.	Estrategia a implementar y actividades a desarrollar
		Pág. 22
4.	3.	1.
		Curriculum 360°
		Pág. 24
4.	3.	2.
		Pagroexpress
		Pág. 27
4.	3.	3.
		Implementación Software IA - Prometea
		Pág. 32
4.	4.	Acciones previstas para la evaluación de la intervención
		Pág. 36
5.	Conclusiones	
		Pág. 37
6.	Referencias bibliográficas	
		Pág. 38
ANEXO I		Pág. 41
ANEXO II		Pág. 46

Resumen

Por medio del presente trabajo final integrador se pretende realizar una propuesta de mejora de determinados procesos administrativos dentro de la Fiscalía Regional 2da. Circunscripción del Ministerio Público de la Acusación. Estas mejoras abarcarán tanto aspectos internos como externos, enfocándose en cinco pilares fundamentales: gobierno electrónico, tecnología de la información y la comunicación, inteligencia artificial, profesionalización e innovación en la gestión pública.

El hilo conductor se centra en la integración de estos conceptos que se cruzan y enlazan, siendo esenciales para la explicación y ejecución de las propuestas a plantear.

El impacto que se busca con las iniciativas a presentar es hacer hincapié en el perfeccionamiento de las tareas administrativas, es decir fortalecer la función administrativa para trasladar consecuencias positivas a la función jurisdiccional y en última instancia, generar un mayor volumen de resolución de casos y obtener una mejora en la prestación del servicio de justicia.

Con este propósito, se proponen tres herramientas como posibles cursos de acción, a saber: Curriculum 360°, Pagoexpress e implementación de Software de inteligencia Artificial-Prometea. Con base en haber identificado las oportunidades de mejora, se considera que las mismas aportan soluciones posibles de implementar, de bajo costo y resultados eficaces y verificables.

Palabras clave:

Gobierno electrónico; Gestión pública; Innovación; Inteligencia Artificial (IA); Profesionalización; Tecnología de la información y la comunicación (TIC)); Ministerio Público de la Acusación.

1.- Introducción

1.1 Fundamentación y planteamiento del problema

Actualmente nos encontramos ante una situación donde el gobierno debe afrontar los desafíos de un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (en adelante contexto VICA). Tal situación hace más urgentes las demandas de los ciudadanos hacia las instituciones públicas, superando sus capacidades de respuesta, con la consecuencia de que se acrecienta la desconfianza en el gobierno y en la administración pública. Por lo tanto, enfrentan la necesidad de relegitimar su rol.

Ese marco dio lugar a promover los principios del gobierno abierto y el modelo de gobernanza, con centro en la participación, la transparencia, la colaboración y la rendición de cuentas para recuperar la confianza indispensable en el sistema democrático. Es por ello que para reestablecer la acción pública se busca contar con la ciudadanía como centro y protagonista de su propio desarrollo, de lo que surgen iniciativas vinculadas con el mejoramiento de la gestión pública a través de la simplificación de trámites y procedimientos, mejora en los mecanismos de interoperabilidad y puesta en marcha de portales de transparencia y datos abiertos, así como nuevas herramientas para el trabajo colaborativo con actores de la sociedad civil.

Asimismo, es de pleno conocimiento que el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (en adelante TIC) cambian radicalmente la forma en que los gobiernos administran y ejecutan sus procesos internos, y abre la posibilidad de mejorar e incrementar los canales de comunicación con los ciudadanos. Las TIC, como recurso de la gestión pública, hacen del gobierno un prestador de servicios accesible que cumpla con las nuevas demandas de la ciudadanía, con bajos costos, mayor transparencia, eficiencia y eficacia.

Todo ello busca la creación de más valor público, y como señala la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública, contribuyen a “la concreción del derecho de los ciudadanos a un buen gobierno, que se traduzca en un mayor bienestar y prosperidad, en mejores servicios públicos y calidad de vida de las personas, para contribuir al fortalecimiento de la democracia, afianzar la confianza del ciudadano en la administración pública y el desarrollo efectivo de las máximas del bien común, el buen vivir, el vivir bien y la felicidad de las ciudadanas y ciudadanos bajo una perspectiva de desarrollo sostenible, inclusión y respeto a la dignidad humana y la diversidad cultural”. (CLAD, 2016: 5)

Pero sabemos que la realidad dista de lo que sería un escenario ideal como el descrito. Específicamente en el ámbito del Ministerio Público de la Acusación nos encontramos con una escasa modernización de sus mecanismos de gestión, principalmente en los sistemas de gestión del talento humano ¹ y ciertos servicios a la ciudadanía, lo cual se debe a una cultura administrativa conservadora e inercial que no apoya el desarrollo de actividades de mejora relativas a este ámbito, dificultando las capacidades potenciales de innovación y creación de nuevo valor público. Por tanto, nos encontramos ante un déficit en esta institución pública, ya que tiene como asignatura pendiente innovar en sus mecanismos de gestión, tanto internos como externos. (CLAD, 2020)

1.2 Objetivos

En los últimos años, se ha producido un significativo desarrollo de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC)² en todos los ámbitos de la vida económica y social. Es por ello que lo que se busca como objetivo general es poder aprovechar las posibilidades que estas nuevas tecnologías brindan para responder a las necesidades sociales en las mejores condiciones posibles. Se trata, en definitiva, de mejorar la calidad del servicio y de proponer servicios administrativos en línea para acercar la Administración a los ciudadanos. Por lo tanto, se deben generar las condiciones materiales, organizativas y culturales que permitan explotar estas redes de comunicación que posibiliten una gestión pública no sólo más eficaz y eficiente, sino más transparente, democrática y participativa, que responda a las necesidades de los ciudadanos y demás personas físicas o jurídicas con las que se relacionan.

¹ Si bien es lo más frecuente es el uso de la expresión administración o gestión de los “recursos humanos”, incluyendo el caso de estudio de este trabajo, el MPA, emplearemos en el presente trabajo el concepto “talento humano”, entendiendo por “gestión del talento humano” al conjunto de prácticas y estrategias utilizadas por una organización para atraer, desarrollar, retener y gestionar eficazmente a su personal, con el objetivo de maximizar el rendimiento individual y colectivo, así como contribuir al logro de los objetivos de la organización. La gestión del talento humano refleja un enfoque más estratégico y centrado en el potencial y el rendimiento de los empleados.

² Por las mismas se entiende a un conjunto de tecnologías que se utilizan para gestionar y transmitir información relacionadas con la informática, las telecomunicaciones y la electrónica, incluyendo computadoras, redes de comunicación, Internet, software, teléfonos móviles y otros dispositivos electrónicos que permiten la creación, procesamiento, almacenamiento y transmisión de información y datos.

1.3 Notas metodológicas.

Para aproximarse al objetivo del presente estudio es menester describir con mayor detalle la institución pública sobre la que se pretende llevar a cabo la mejora de procesos de trabajo.

El Ministerio Público de la Acusación (en adelante, MPA) es el órgano del Poder Judicial de la provincia de Santa Fe que se ocupa de instar la investigación penal estatal de los delitos cometidos. Fue creado por la Ley Provincial N° 13.013, sancionada el 24 de septiembre de 2009.

Realiza su tarea en el marco del sistema de enjuiciamiento oral y público vigente en todo el territorio santafesino desde el 10 de febrero de 2014. Por ello es que nunca interviene en asuntos que no sean de índole penal, temas de los que se ocupan otros órganos del mismo Poder Judicial, y de los poderes Ejecutivo y Legislativo.

Tiene independencia para definir sus objetivos institucionales y para actuar en consecuencia (autonomía funcional y administrativa); y también dispone del manejo de sus recursos económicos (autarquía financiera). Ejerce sus funciones en coordinación con otras dependencias públicas y privadas, pero sin sujeción a directivas que emanen de órganos ajenos a su estructura.

Dirige al Organismo de Investigación (OI) y a la Policía en función judicial, con la responsabilidad de la iniciativa probatoria tendiente a demostrar la verosimilitud de la imputación delictiva.

Su actuación es siempre conforme a la Constitución Nacional Argentina y a la Constitución de la Provincia de Santa Fe, a los Tratados Internacionales, a las leyes vinculadas y al respeto de los Derechos Humanos, en el marco de los necesarios controles estatales y ciudadanos propios de un sistema republicano y democrático. Entre los desafíos, que se encuentran enumerados en el Plan de Desarrollo Institucional del MPA, pueden mencionarse los siguientes:

- Idoneidad y autonomía
- Prestigio y compromiso social en su interacción con la comunidad
- Efectividad y profesionalismo en las investigaciones de hechos delictivos
- Gestión racional de conflictos penales
- Planificación, inferencia y análisis de la información criminal
- Transparencia en la gestión y participación de la comunidad
- Eficacia y eficiencia del personal

Además, resulta necesario detallar que, para la elaboración del diagnóstico y las propuestas a presentar, se relevó información mediante un trabajo de campo consistente en conversaciones con informantes clave que participaban en procesos de trabajo relevantes para el estudio y que contaban con experiencia en las áreas analizadas. Las mismas fueron llevadas a cabo con diferentes actores en los procesos internos, como es el caso del Secretario Regional, del personal administrativo a cargo del área de Recursos Humanos, del Director de Sistemas de Información e Infraestructura Tecnológica y personal administrativo de la Unidad Fiscal Especial de Siniestros Viales y Delitos Culposos.

En cuanto a los informantes involucrados en los procesos externos se recurrió al Jefe de Parametria y Operaciones del Nuevo Banco de Santa Fe y al Director del Colegio de Abogados de la 2da. Circunscripción.

A partir de la información recabada se obtuvieron los primeros indicios de los principales problemas a los que se enfrentan los diferentes actores, que integrado a los conocimientos teóricos, a la práctica y la experiencia, permitió efectuar un análisis y desarrollo de las propuestas de este proyecto final integrador.

2.- Marco conceptual

En esta sección se presentan diferentes enfoques que contribuyen a orientar el análisis de los temas y problemas abordados en el trabajo. Los apartados en que se organiza abren perspectivas para la comprensión de los factores que intervienen para asegurar la implantación de mejoras en los sistemas de gestión del MPA, así como las prácticas efectivas para alcanzar sus resultados.

El primer apartado presenta el tema de la innovación pública, definiendo los alcances del concepto que establece un marco para la promoción del cambio necesario en las instituciones públicas, para resolver los desafíos que se le presentan a la gobernación contemporánea. En el segundo apartado se desarrolla el tema de las nuevas tecnologías, destacando su relevancia en la mejora de la gestión pública para prestar mejores servicios a los ciudadanos. El tercer apartado expone la problemática de la profesionalización de la función pública, un componente central en el desarrollo de las capacidades estatales que inciden en el desempeño gubernamental. Finalmente, el cuarto apartado remite a los cambios que se han producido en las formas de gobernar los asuntos públicos, centrados en la participación que caracteriza a la gobernanza y al gobierno en red.

2.1. El contexto de la innovación pública

La Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública define a la innovación en la gestión pública como el proceso de explorar, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas institucional, organizativa y social, de forma que aporte soluciones inéditas, originales y creativas a los problemas y permita así responder de manera óptima a las nuevas y tradicionales necesidades de los ciudadanos y de la sociedad (CLAD, 2020:8)

En la mencionada Carta se afirma: “Hay que reconocer que las administraciones públicas podrían ser todavía más innovadoras en sus políticas y en la prestación de servicios públicos. Además, el gran déficit de las instituciones públicas es que tienen serias dificultades para innovar los procesos internos de sus diseños institucionales y organizativos. La innovación en sus mecanismos internos de toma de decisiones y de gestión es la gran asignatura pendiente.” (CLAD, 2020: 3)

Ocurre que es característico de las instituciones públicas realizar sus operaciones por medio de estructuras y procesos regulados que, la mayor parte de las veces, constriñen el desempeño e inhiben a las personas y a las mismas organizaciones a emprender el cambio. Los rasgos propios de la burocracia como organización jerárquica y la centralidad que en ella tiene el sistema legal, tienen una incidencia decisiva en el congelamiento de los procesos de innovación, resultados por los cuales muchas veces son injustamente responsabilizados los administradores públicos.

La citada Carta agrega: “El concepto de innovación tiene un carácter elástico y está en permanente actualización. En el caso de la gestión pública podría definirse como la necesidad que la Administración pública tiene de anticiparse y adaptarse a los cambios sociales y, en general, a todo tipo de cambios que haga que la relación entre ciudadano-Administración se transforme y que la Administración pública tenga los mecanismos necesarios y optimizados para poder satisfacer las necesidades de los ciudadanos”. (CLAD, 2020: 3)

La innovación juega un papel crucial en la mejora del desempeño de las instituciones públicas porque permite la creación de procesos más eficientes y efectivos, lo que significa que se pueden lograr los objetivos con menos recursos y en menos tiempo. En concurso con la tecnología puede fomentar la transparencia y la participación ciudadana al facilitar el acceso a la información gubernamental y permitir una mayor interacción entre el gobierno y los ciudadanos.

Por otra parte, la recopilación y análisis de datos puede ayudar a los funcionarios públicos a tomar decisiones más informadas y basadas en evidencia, lo que mejora la toma de

decisiones y la formulación de políticas. Asimismo, puede simplificar y agilizar los procesos burocráticos, lo que reduce la carga administrativa tanto para los funcionarios públicos como para los ciudadanos, con el valor agregado de producir economías en el gasto. En definitiva, permite a las instituciones públicas adaptarse a los cambios en la sociedad y en el entorno global de manera más rápida y efectiva para garantizar que cumplan con su deber de servir al interés público de la mejor manera posible.

2.2. Incorporación de las TIC a la gestión: desde el gobierno electrónico a la IA

El gobierno electrónico puede ser considerado como “el uso de las TIC en los órganos de la Administración para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos.” (CLAD, 2007: 7)

Los países han desarrollado gradualmente la implantación del Gobierno electrónico y se han reconocido diferentes momentos en su desarrollo. En una etapa inicial, los gobiernos ponen información básica en línea, diseñando sitios web gubernamentales que suelen ser estáticos y ofrecen información como políticas, contactos y formularios para descargar, enfocados principalmente en proporcionar un "catálogo" de los servicios e información gubernamental. En una segunda etapa se avanzó hacia la interacción con los ciudadanos, lográndose una comunicación bidireccional con correos electrónicos y chats en vivo; se enfatiza la comodidad y la accesibilidad, sin realizar aún transacciones. En una tercera etapa ya se hizo posible realizar transacciones buscando la eficiencia en los procesos gubernamentales. Así, los ciudadanos pueden realizar trámites como pagos de impuestos, solicitudes de licencias y registros: también se integran los sistemas internos para automatizar procesos y mejorar la eficiencia. Finalmente, en una etapa superior, el gobierno electrónico se convierte en una herramienta de transformación en la administración pública, se implementan soluciones más avanzadas, como: big data, inteligencia artificial y análisis de datos, para mejorar la toma de decisiones y la prestación de servicios, fomentando la colaboración entre agencias gubernamentales en procura de un gobierno más ágil y centrado en el ciudadano.

No todos los países avanzan a la misma velocidad a través de las etapas que se describieron, y el progreso puede variar según los recursos, la cultura digital y las necesidades específicas de cada nación. Estas etapas no suponen un camino predeterminado a seguir, sino que resultan de la observación en perspectiva de tendencias predominantes, por lo que tampoco representan una secuencia necesaria o ineludible.

Nuestras sociedades, incluyendo las administraciones públicas, se encuentran en un proceso de profunda transformación, entre otras razones, como consecuencia del desarrollo de la llamada Cuarta Revolución Industrial (Revolución 4.0) unida a la generalización de la Inteligencia Artificial (en adelante IA) en diferentes ámbitos de la vida humana. La IA se refiere a una serie de tecnologías emergentes y disruptivas que tendrán (y están teniendo) un impacto creciente durante los próximos años en la gobernanza del Sector Público. La administración digital, manejo de grandes fuentes de datos (Big Data), internet de las cosas, realidad virtual, *blockchain* y, especialmente, la introducción en la gestión pública de la IA y de la automatización de procesos mediante la robotización, son ejemplos de esos cambios. (CLAD, 2023: 2)

La IA³ y los algoritmos suponen un nuevo momento en la interacción entre las TIC y gobiernos y administraciones públicas. Por ello, se busca indagar en las implicancias de la IA, planteando nuevas capacidades y oportunidades, pero también los retos y desafíos que suponen para la innovación y la gobernanza de nuestras sociedades, ya que las cuestiones éticas y temas como la integridad y la igualdad de oportunidades son esenciales para evitar los potenciales sesgos derivados de su implementación. (CLAD, 2021: 13) La IA y los algoritmos son representaciones de poder, tal y como lo han sido otras tecnologías previas. Es decir que son instrumentos poderosos para transformar la relación con terceros en la creación y prestación de una nueva generación de políticas y servicios públicos, abiertos, coproducidos, de alta calidad y orientados a la ciudadanía, que generan niveles más altos de legitimidad, confianza y equidad. (CLAD, 2020: 19; CLAD, 2023)

Desde esta perspectiva, se pone el acento en las nuevas capacidades que representan la IA y los algoritmos para la gestión de las políticas y los servicios públicos. Para ello resulta imprescindible conocer experiencias y casos reales de uso que nos permitan identificar los desafíos y oportunidades que presentan, ya que lo que resulta evidente es su notable extensión y la necesidad de que el sector público no permanezca ajeno a dicho fenómeno. (CLAD, 2021: 36)

De estas definiciones surge la idea de administración pública 4.0, lo que supone un estado de desarrollo que significa la transición del interés en la automatización de tareas, políticas

³ El concepto de Inteligencia Artificial se entiende como un tipo especial y disruptivo de tecnología de la información y comunicación (TIC), basada en la utilización de datos y algoritmos, capaz de generar aprendizaje y comportamiento considerado autónomo y/o inteligente, así como desarrollar tareas habitualmente consideradas humanas, centradas en la consecución de determinados objetivos, incluyendo diferentes ámbitos de aplicación, entre otros, la percepción, el razonamiento o la acción.

de informatización y gobierno digital basado en la gobernanza mediada por la web, a un gobierno inteligente basado en la gobernanza mediada por algoritmos. (CLAD, 2021: 14)

Este escenario disruptivo de la tecnología se ha visto intensificado por un factor exógeno e imprevisible, la declaración de la pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en marzo de 2020 por el COVID-19, situándonos definitivamente ante el contexto VICA y sus condicionamientos sobre el desempeño de los gobiernos. Y es en este entorno, tan marcado por la globalización y la disrupción tecnológica, en el que los sistemas públicos afrontan desafíos importantes. Como argumenta Longo (2020), parte de estos problemas dimanan de las externalidades negativas que algunos de esos cambios llevan consigo, y de la necesidad de proveer en lo posible de estabilidad, certidumbre y protección a las personas y a las sociedades. En tanto que otra parte tiene que ver con las enormes oportunidades de progreso que los nuevos escenarios traen consigo, y con el insustituible rol de liderazgo que el sector público debe asumir para aprovecharlas.

2.3. La profesionalización

La Carta Iberoamericana de la Función Pública sostiene que, para la consecución de un mejor Estado, que es un instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria. A partir de ello define a la profesionalización como "... la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia." (CLAD, 2003: 3)

La profesionalización también puede definirse como el proceso de mejora continua de las competencias, conocimientos y experiencias de los empleados públicos, para garantizar su idoneidad y su desempeño eficaz en sus funciones. Para ello se pueden llevar a cabo diferentes acciones, como:

- Establecer sistemas de selección basados en el mérito y la capacidad, que aseguren el ingreso y la promoción de los mejores candidatos para cada puesto.
- Implementar sistemas de evaluación del desempeño, que permitan medir los resultados y el cumplimiento de los objetivos de los empleados públicos, así como reconocer sus logros y corregir sus debilidades.
- Diseñar planes de formación y desarrollo, que faciliten el aprendizaje continuo, así como la adaptación a las nuevas tecnologías o metodologías.

- Promover una cultura organizacional basada en los valores y principios de la administración pública, como la transparencia, la ética, la eficiencia y el compromiso social.

Por otro lado, tenemos también el concepto de movilidad horizontal que es el cambio de funciones o de lugar de trabajo de un empleado público, sin que implique un ascenso o un descenso en la jerarquía o en la remuneración. La movilidad horizontal puede tener diferentes objetivos, como:

- Adaptar el personal a las necesidades cambiantes de la administración pública, según las prioridades políticas, los planes estratégicos o las demandas ciudadanas.
- Mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios públicos, asignando el personal más adecuado para cada función.
- Fomentar el desarrollo profesional y la capacitación permanente de los empleados públicos, ofreciéndoles nuevas oportunidades de aprendizaje y desafíos.
- Estimular la motivación y la satisfacción laboral, evitando la rutina y el aburrimiento.
- Facilitar la colaboración y el intercambio de conocimientos, favoreciendo el trabajo en equipo y la transversalidad.
- Resolver situaciones de exceso o déficit de personal en determinadas áreas o dependencias.

Esta movilidad horizontal puede ser voluntaria o forzosa, según sea el empleado o el empleador el que inicie el cambio. En ambos casos, se deben respetar los derechos y deberes del empleado público.

Es importante destacar que la movilidad horizontal no es adecuada para todos los empleados ni para todas las situaciones. Algunos empleados pueden preferir un enfoque más tradicional de ascenso vertical, mientras que otros pueden tener habilidades o experiencias específicas que los hagan más adecuados para un puesto en particular. Además, la movilidad horizontal debe implementarse de manera equitativa y transparente, asegurando que todos los empleados tengan igualdad de oportunidades y que los movimientos sean basados en mérito y transparencia.

Para su implementación, las TIC pueden desempeñar un papel importante, facilitando la gestión de la movilidad horizontal más arriba mencionada. Al aprovechar la tecnología de manera efectiva, las organizaciones pueden promover una movilidad horizontal más fluida y beneficiosa tanto para los empleados como para la Administración en su conjunto.

Es importante destacar que la implementación de TIC debe ir acompañada de políticas y prácticas claras, así como de la capacitación adecuada para los empleados y los gestores de RR.HH. Además, es fundamental garantizar la privacidad y la seguridad de la información personal de los empleados al utilizar estas tecnologías.

La movilidad horizontal y la profesionalización son conceptos estrechamente relacionados en el contexto de la Administración Pública. Los mismos se complementan y contribuyen a la eficacia y la eficiencia de la siguiente manera:

- **Desarrollo de habilidades y competencias:** la movilidad horizontal permite a los empleados de la administración pública cambiar de posición o departamento, lo que les brinda la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y competencias. Al adquirir experiencias en diferentes áreas funcionales, los empleados amplían su conocimiento y perspectiva, lo que les permite desempeñarse de manera más efectiva en diversos roles.
- **Mejorar la eficiencia y la colaboración:** la movilidad horizontal facilita el intercambio de conocimientos y mejores prácticas entre diferentes áreas de la Administración Pública. Los empleados que han trabajado en varios departamentos tienen una comprensión más amplia de los procesos y desafíos de la organización, lo que les permite encontrar soluciones más eficientes y promover una mayor colaboración interdepartamental.
- **Mayor adaptabilidad y flexibilidad:** la movilidad horizontal fomenta la adaptabilidad y la flexibilidad. Al permitir que los empleados se muevan horizontalmente, la organización puede responder mejor a los cambios y desafíos emergentes. Los empleados que han experimentado la movilidad horizontal están acostumbrados a enfrentar nuevas situaciones y adaptarse a diferentes entornos, lo que contribuye a una mayor agilidad organizacional.
- **Reconocimiento y motivación de los empleados:** la movilidad horizontal ofrece oportunidades de crecimiento y avance profesional para los empleados. Al brindarles la posibilidad de adquirir nuevas habilidades y asumir roles desafiantes, la organización reconoce y valora el potencial y el talento de sus empleados. Esto puede aumentar la motivación y el compromiso, lo que a su vez se traduce en un desempeño laboral más satisfactorio y productivo.
- **Atracción y retención del talento:** la posibilidad de movilidad horizontal puede ser un factor atractivo para atraer y retener talento. Los empleados que buscan oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional ven en la movilidad horizontal una forma de ampliar sus horizontes y progresar en sus carreras. Esto puede ayudar

a la Administración Pública a atraer y retener empleados altamente calificados y motivados.

En resumen, la movilidad horizontal y la profesionalización son dos aspectos cruciales para mejorar la administración pública. La movilidad horizontal permite el desarrollo de habilidades, mejora la eficiencia y la colaboración, fomenta la adaptabilidad y la flexibilidad, y reconoce y motiva a los empleados. A su vez, la profesionalización garantiza que los empleados tengan las competencias y conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos actuales y futuros de manera efectiva. Al combinar ambos enfoques, se fortalece la Administración Pública y se promueve una gestión eficaz y orientada al servicio público.

Pero “para hacer posible la existencia de sistemas de tal naturaleza es necesario que la gestión del empleo y las personas al servicio de los gobiernos incorpore los criterios jurídicos, organizativos y técnicos, así como las políticas y prácticas que caracterizan a un manejo transparente y eficaz de los recursos humanos”. (CLAD, 2003: 3) Es decir, que “se deben compatibilizar los objetivos de eficacia y eficiencia con los requerimientos de igualdad, mérito e imparcialidad que son propios de administraciones profesionales en contextos democráticos”. (CLAD, 2003: 5)

2.4. La gobernanza y la gestión en red

Como adelantamos en la Introducción, nos encontramos ante una situación en la cual los gobiernos deben afrontar desafíos extraordinarios (contexto VICA) que con frecuencia superan su capacidad de respuesta, haciendo más urgente el fortalecimiento de esas capacidades y, a la vez, relegitimar su rol frente a la desconfianza en el sistema. Es entonces que en el proceso de recuperar la confianza los sistemas democráticos proponen los pilares del gobierno abierto propiciando la participación, la transparencia, la colaboración y la rendición de cuentas, a la vez que establecen nuevas formas de ejercicio de la gobernación que encuentran su traducción en el concepto de la gobernanza. Según Mayntz:

“...la «gobernanza» se utiliza ahora con frecuencia para indicar una nueva manera de gobernar que es diferente del modelo de control jerárquico, un modo más cooperativo en el que los actores estatales y los no estatales participan en redes mixtas público-privadas.” (Mayntz, 2005:83).

El concepto de gobernanza pública puede definirse como una forma multi-organizacional, multi-gobierno y multi-sectorial de gobernabilidad, donde las decisiones sobre las políticas públicas tienen lugar en la red de actores de diversa naturaleza. En este campo organizacional más horizontal ningún actor posee el poder de determinar las estrategias de

los otros dada la interdependencia inherente para obtener varios tipos de recursos. El rol del gobierno central es colaborar en las relaciones de la red al juntar los participantes, establecer lazos, estabilizarlos y proveer recursos. El universo de organizaciones que participan es heterogéneo. La responsabilidad de las agencias de provisión del servicio están fijadas por contrato o convenio y se debe rendir cuentas ante los organismos políticos contratantes. La relación entre las organizaciones no es jerárquica, sino el producto de una combinación de competencia y cooperación negociada entre ellas.

Complementado la definición expuesta, Bonifacio argumenta:

“Al poner en entredicho muchos de los supuestos del gobierno y la administración pública tradicional, la gobernanza moderna es interdependiente de otras fuerzas sociales y de ciudadanos en condiciones de asumir responsabilidades públicas tradicionalmente restringidas al gobierno. El “buen gobierno” logra que las cosas se hagan pero no a partir de la autoridad y la jerarquía, sino haciendo posible la cooperación entre múltiples actores para lograr resultados. En consecuencia las capacidades del Estado no pueden ser comprendidas con independencia de las influencias sociales, y su potencial para cambiar la realidad en función del interés público requiere la combinación de coherencia interna y de inserción en la sociedad (Bonifacio, 2016).

Las redes se convirtieron en la forma organizativa más eficiente como resultado de tres rasgos fundamentales que se beneficiaron del nuevo entorno tecnológico: flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de supervivencia. La dinámica de funcionamiento del sector público sintoniza en gran medida con las prácticas sociales actuales enmarcadas en la denominada “sociedad de la información y el conocimiento”, basándose en las redes de comunicación, cuya característica principal es la inmediatez.

En cuanto al nuevo estilo de gobierno, caracterizado por un mayor grado de cooperación y por la interacción entre actores públicos y privados, prospera la articulación de redes decisionales mixtas para la definición e implementación de políticas, así como para el suministro de servicios. Se observa que en este contexto los límites entre los sectores público y privado se hacen más difusos, y se les da relevancia a las interacciones Estado-sociedad, así como a la coordinación horizontal entre múltiples agentes sociales, tales como administraciones públicas, empresas privadas, asociaciones profesionales y de voluntariado, sindicatos, movimientos ecologistas, etc.

Subirats da un marco apropiado para comprender el proceso que describimos:

“El Estado ya no es la representación democrática de un conjunto de individuos, sino un simple actor más en el escenario social. Un actor más, y no el más fuerte, en la dinámica del mercado global. Un actor que resulta cada vez más condicionado y

limitado en su capacidad de acción por la creciente colusión de sus políticas con los intereses privados”. (Subirats, 2012: 3)

Más recientemente se introduce la noción de Gobernanza Pública Inteligente (Criado, 2016) que sugiere la existencia de ciertos elementos que indican la conformación de algo nuevo, como una superación del modelo anterior. Se debe a que se han producido una serie de cambios sociales en materia de tecnologías digitales que ha impactado de lleno en la política y en la administración pública. Respecto a la gobernanza pública y la gobernanza pública inteligente, se considera que ambas son fundamentales para incrementar los niveles de legitimidad de la intervención del Estado.

Al llevarse a cabo la participación de diferentes actores, involucrándose también el sector privado en las definiciones de las políticas públicas, hay mayor cercanía a la ciudadanía y a sus necesidades, por lo que es más factible atender aquellas que resulten prioritarias. Lo que sí resulta fundamental es que se establezcan pautas claras para la participación de los diferentes actores y que exista una real apertura para evitar que se traduzca en decisiones en pos del interés de determinados grupos de poder.

3.- Diagnóstico

El propósito fundamental de este diagnóstico es explorar y analizar críticamente los elementos claves relacionados con ciertos procesos administrativos, tanto internos como externos del Ministerio Público de la Acusación, con el fin de identificar áreas de oportunidad, desafíos y posibles soluciones, además de obtener datos precisos que permitan una evaluación exhaustiva de la situación actual.

Nos enfrentamos a una institución pública que presenta una insuficiencia, ya que aún no ha logrado implementar mejoras sustanciales en sus métodos de gestión, tanto internos como externos. (CLAD, 2020)

Esto es así, ya que en el MPA se puede observar una falta de avance significativo en la modernización de sus procesos administrativos, especialmente en lo que concierne a la gestión del talento humano y la prestación de servicios a la ciudadanía. Esta situación se debe a una cultura administrativa arraigada en la tradición y poco propensa al cambio, lo que obstaculiza la capacidad potencial de innovación y la generación de nuevo valor público.

La Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública sostiene que “la innovación pública es multifacética, aunque puede subdividirse en dos grandes ámbitos: 1) Servicios a la ciudadanía: creación y mejora de políticas, bienes y servicios de impacto directo en la ciudadanía; y 2) Procesos internos: mejora de procesos y políticas de gestión internas dentro de la administración”. (CLAD, 2020: 12). A partir de esta definición, se identificarán los procesos de cambios necesarios para abordar las deficiencias de la organización, tanto a nivel interno como externo. Estos cambios se centrarán en la gestión interna como así también, en las relaciones externas con partes interesadas.

En esta implementación de mejoras, debería asumirse el principio de transparencia y el sometimiento al escrutinio público, que tradicionalmente ha comprendido tanto el acceso a información sobre asuntos de orden jurisdiccional, como aquella sobre gestión y administración de la justicia.

Es por ello que aquí no se trata sólo de cuestionar qué es lo que hace y lo que debe hacer la administración pública, si no también hay que cuestionar cómo lo hace, especialmente considerando que nos encontramos inmersos en un mundo con un acelerado desarrollo tecnológico, una economía globalizada y nuevas formas de organización social.

Además, resulta relevante tener en consideración que en el ámbito del Poder Judicial, al cual pertenece el Ministerio Público de la Acusación, bajo el argumento de la preservación de la autonomía e independencia judicial persiste una fuerte cultura de la reserva que debiera ser reformada considerando la aplicación de los pilares y principios del gobierno abierto y el uso de las TIC. Por tal razón, la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto exhorta al Poder Judicial y a los órganos de la administración de justicia a diseñar y desarrollar de forma coherente, abierta y coordinada una hoja de ruta que, considerando sus particularidades, permita configurar un modelo de Justicia Abierta e innovador. (CLAD, 2016)

4.- Propuesta de intervención

4.1.- El problema a resolver

El desempeño de una institución pública estatal se puede definir como la evaluación y medición de su eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de servicios y cumplimiento de

sus responsabilidades. Esto implica evaluar cómo la institución utiliza sus recursos, alcanza sus objetivos, satisface las necesidades de la sociedad y cumple con sus obligaciones legales y éticas. El desempeño se puede medir a través de indicadores, como la gestión de presupuesto, la satisfacción del usuario, la transparencia, la rendición de cuentas y otros criterios específicos relacionados con su función y misión (Guerra Osorno, 2018).

Con base en lo expuesto, se observa como problema la ausencia de innovaciones orientadas a modernizar los procesos relacionados con la gestión del talento humano y la entrega de servicios a la población, que afectan la mejora del desempeño institucional del MPA.

Gráfico 1: *Árbol de problemas de la gestión del talento humano*

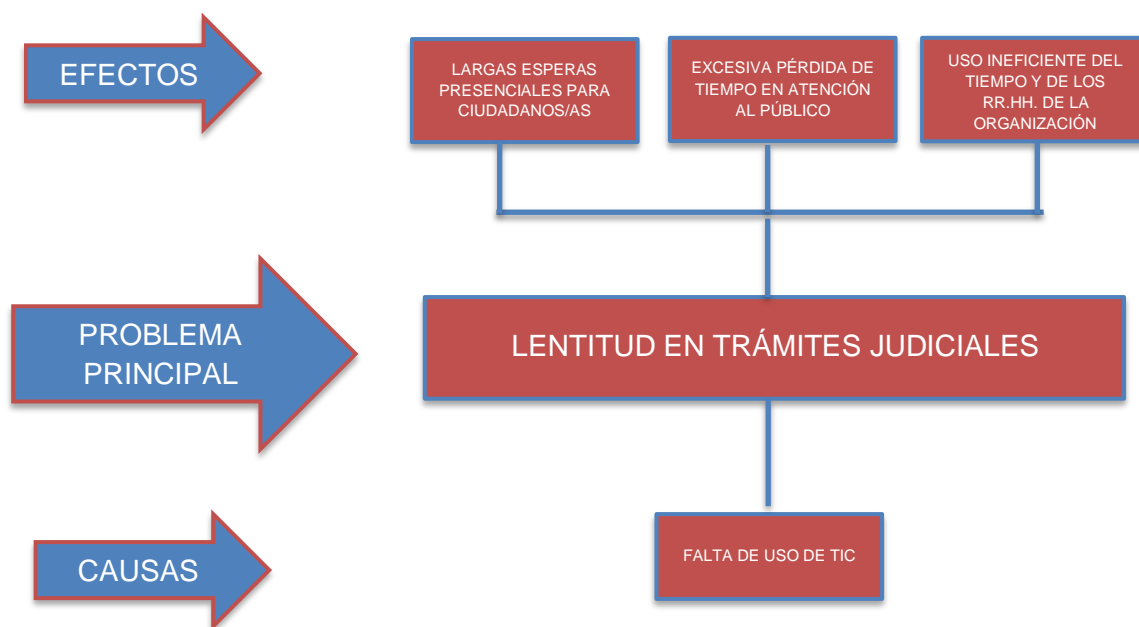


Por el lado de la gestión del talento humano, el problema radica en la escasa disponibilidad de información respecto a la planta de personal, así como también la falta de digitalización de la misma. Esta situación dificulta la asignación y la rotación del personal, permitiendo la toma de decisiones discrecionales y las manipulaciones interesadas.

En cuanto a la entrega de servicios a la población, se puede observar una lentitud excesiva en los trámites judiciales, debido a la falta de incorporación de herramientas de tecnologías de la información y la comunicación, que genera tanto pérdidas de tiempo para los particulares por largas esperas presenciales, como así también para el personal propio del MPA que dedica demasiado tiempo de su jornada a la tarea de atención al público. Asimismo,

se genera un empleo ineficiente del talento humano al servicio de la organización, al encontrarse avocados a tareas estandarizadas que, hoy en día, pueden ser llevadas a cabo a través de inteligencia artificial, ya que, a partir de algoritmos y modelos de aprendizaje automático, se pueden automatizar procesos que son repetitivos y predecibles dotándolos de mayor agilidad.

Gráfico 2: Árbol de problemas de la gestión administrativa



4.2.- Objetivos (de la propuesta)

Es indiscutible que la innovación en la gestión pública es una herramienta clave en la mejora del desempeño cuando los enfoques tradicionales no son suficientes para resolver los problemas. Pero, como señala la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública (CLAD, 2020), las instituciones públicas tienen dificultades para innovar los procesos internos de sus diseños institucionales y organizativos por una cultura administrativa conservadora e inercial. Agrega la Carta que la innovación supone repensar, adaptar y transformar las políticas, los servicios, las arquitecturas institucionales y los planes de formación de los

servidores públicos en función de las nuevas necesidades de los ciudadanos, y buscar la máxima eficacia y eficiencia del sector público.

En consonancia con lo expresado más arriba, se propone la mejora de tres procesos de trabajo correspondientes de manera específica al Ministerio Público de la Acusación.

Aquí se tratarán dos dimensiones, por un lado, el uso de las TIC hacia adentro de la administración pública (Back Office) y por el otro, hacia afuera de la administración pública, es decir, vinculada con los otros actores que, de una u otra manera, se relacionan con ella a través de la pantalla (Front Office).

Lo que se busca es que el Ministerio Público de la Acusación se pueda sumar al “compromiso con la reforma del Estado, el fortalecimiento de las instituciones públicas y la modernización de los mecanismos de gestión, teniendo en cuenta que la calidad de los organismos públicos es fundamental para el desarrollo, la igualdad de oportunidades y el bienestar social”. (CLAD, 2007: 3)

4.2.1.- Objetivos específicos

Aquí comenzaremos con la propuesta de los tres planes de acción para llevar adelante las mejoras deseadas, a saber: Curriculum 360°, Pagoexpress e implementación de Software de inteligencia Artificial-Prometea, que se desarrollarán con mayor detalle a continuación.

Entonces, tendremos como primer objetivo específico relacionado con la dimensión interna, la mejora de la gestión del talento humano. Para ello, se propone la creación de un Curriculum Vitae Virtual, que se denominará “Curriculum 360°”. Lo que se presenta es la idea de una representación completa y en línea de la carrera y de las habilidades de una persona, enfatizando en la dimensión digital y en la amplitud de la información presentada.

Dicho CV tendrá un formato estandarizado para todo el personal y deberá ser completado y actualizado de manera periódica. El mismo será de utilidad para la asignación y rotación del personal en función de sus competencias, tanto duras como blandas. Asimismo, es dable mencionar que actualmente no se cuenta con legajo de personal, ya que el mismo se encuentra en poder de la Corte Suprema de Justicia, lo que lo hace de difícil acceso. A su vez, dicho legajo personal solo se completa con puntajes objetivos respecto a antigüedad y capacitaciones que otorgan puntajes para ascensos, lo que limita su contenido. Es por ello, que a través del “Curriculum 360°” se podría contar con una base de datos informatizada, que permitirá procesar y analizar esos datos y así tomar mejores decisiones respecto del personal,

en base a criterios uniformes, evitando criterios informales de amistad o conveniencia. Es decir, que se busca a través del gobierno electrónico y la utilización de las TIC lograr automatizar funciones, lo que se traduciría en una burocracia que propicie menos clientelismo y discrecionalidad.

Como segundo objetivo específico, en este caso relacionado con la dimensión externa, se plantea la digitalización de legajos correspondientes a siniestros viales y la implementación de un botón de pago para dicho servicio, herramienta que se denominará “Pagoexpress”, nombre que implica una forma eficiente de procesar pagos con una acción rápida, resaltando la velocidad y la comodidad del proceso. Asimismo, se considera adecuado una denominación genérica, a los fines de que la misma herramienta pueda ser reutilizada en el futuro para el cobro de otros servicios.

En particular, sobre las copias de los legajos correspondientes a causas de accidentes de tránsito, requeridos por abogados particulares para trámites en la vía civil (trámites con aseguradoras), en la actualidad son solicitados en persona en las oficinas del Ministerio, llevados a fotocopadoras particulares y luego devueltos para que continúe la investigación penal al respecto. Dicho trámite genera las siguientes desventajas: la salida de los legajos fuera de las oficinas que podría provocar pérdidas de documentación y a su vez, largas esperas presenciales para los abogados particulares para poder recibir, y luego devolver los legajos. A tales fines, se busca implementar un nuevo procedimiento que disminuya dichas desventajas, lo que implicaría que se realice la digitalización de los legajos dentro del propio Ministerio (evitar pérdidas) y las solicitudes se realicen vía mail por parte de los abogados particulares (evitar largas esperas presenciales).

A lo ya expuesto, se suma una tercera propuesta, que trata sobre la incorporación de inteligencia artificial (en adelante IA), la cual podría parecer demasiado ambiciosa o hasta utópica, ya que a primera impresión podría considerarse de muy difícil realización. Esta propuesta versa sobre la utilización del software Prometea, una IA creada en Argentina en el ámbito del Ministerio Público Fiscal. El sistema, en un primer momento, fue ideado para optimizar el servicio de justicia, agilizando exponencialmente los procesos judiciales.

Gráfico 3: Árbol de objetivos de la propuesta de mejora



4.3.- Estrategia a implementar y actividades a desarrollar

Debemos reconocer que hoy en día nos encontraríamos con escasos recursos financieros para los fines expuestos más arriba. Resulta moneda corriente que exista una asimetría entre los problemas a resolver y los recursos disponibles, pero ello no siempre es un obstáculo insalvable que afecte el potencial de innovación y de creación de nuevo valor público, ya que se pueden utilizar medios y herramientas para lograrlo a costos bajos, accesibles o razonables.

Considerando que nos encontramos inmersos en una 4ta. revolución industrial en la cual convergen innovaciones de diversa naturaleza que están transformando profundamente la vida, es indispensable que las instituciones públicas no queden al margen, sino que deben formar parte de nuestra agenda pública, ya que el costo de quedarnos afuera podría ser mucho mayor en el futuro. Por ello desde el CLAD se sostiene que “aunque el futuro no se puede predecir es esencial que las instituciones públicas definan escenarios posibles de futuro y elaboren análisis de riesgos para adaptarse e influir en el futuro”. (CLAD, 2020: 13) En consecuencia, es fundamental la implantación de las TIC y la IA en la gestión pública, donde grandes volúmenes de datos han hecho posible la producción de algoritmos de diverso tipo y para diversos fines de interés de ciudadanos y gobierno.

Respecto a la introducción de las tres propuestas más arriba mencionadas, resulta importante mencionar que los principios de la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (CLAD, 2007) son apropiados para considerarlos como referencia de los cambios a implementar :

- Principio de igualdad: en ningún caso el uso de medios electrónicos puede implicar la existencia de restricciones o discriminaciones para los ciudadanos que quieran relacionarse por medios no electrónicos, tanto respecto al acceso a la prestación de servicios públicos como respecto a cualquier actuación o procedimiento administrativo, sin perjuicio de las medidas dirigidas a incentivar la utilización de los medios electrónicos.
- Principio de legalidad: las garantías previstas en los modos tradicionales de relación de los ciudadanos con el Gobierno y la Administración se deben mantener idénticas en los medios electrónicos.
- Principio de transparencia y accesibilidad: garantizar que la información y el conocimiento de los servicios por medios electrónicos se haga en un lenguaje comprensible según el perfil del destinatario. Además, se debe tener en cuenta que los sistemas y programas deben ser de uso fácil. La usabilidad es el término que se está empleando para expresar la naturaleza de unos programas que tienen que ser disponibles, accesibles y manejables intuitivamente por el ciudadano.
- Principio de adecuación tecnológica: se deben elegir las tecnologías más adecuadas para satisfacer las necesidades. Se recomienda el uso de estándares abiertos y de software libre en razón de la seguridad, sostenibilidad a largo plazo y para prevenir que el conocimiento público no sea privatizado. En ningún caso este principio supondrá limitación alguna al derecho de los ciudadanos a emplear la tecnología de su elección en el acceso a las Administraciones Públicas.

A su vez, podemos mencionar que estas tres propuestas tratan sobre diferentes enfoques respecto de la innovación. La primera propuesta, Curriculum 360°, se trata de una innovación orientada a la misión, logra ambiciones y prioridades claras, desarrollando nuevos métodos y enfoques. La segunda, Pagoexpress, se trata de una innovación orientada a la mejora, que fortalece y lleva a otro nivel las prácticas actuales, logrando eficiencias y mejores resultados, basándose en las estructuras existentes. Por último, la tercera propuesta, Implementación Software de IA – Prometea, se trata de una innovación anticipatoria, que explora y se involucra con la incertidumbre en torno a temas emergentes que darán forma a prioridades y compromisos futuros.

Otro punto a destacar es que en la actualidad los empleados públicos poseen, en términos generales, un elevado nivel profesional que los hace totalmente permeables a las

innovaciones que se presentan. (Ramió Matas, 2021). A esto se debe sumar que el Ministerio Público de la Acusación cuenta con una planta permanente de empleados que en su mayoría tienen estudios universitarios completos y un promedio etario de 35 años, lo que facilita la incorporación de TIC e IA, tanto por su formación como por su juventud.

Además, es importante considerar las relaciones de poder que se ponen en juego en los procesos de cambio. La Carta Iberoamericana de Innovación da cuenta de esta observación cuando señala lo siguiente:

“... los procesos de innovación pública no solo adquieren una determinación técnica, si no que alteran (afectan o benefician) posiciones de poder y capacidades de acción o negociación de diferentes actores dentro y fuera del Estado, de lo cual puede desprenderse la adherencia o la resistencia a estos procesos, y que pueden afectar la consecución de la innovación pública. Por tanto, la promoción de la innovación en la gestión pública debe ir acompañada de un proyecto político que genere consensos y orientaciones comunes con los actores que involucran dicho proceso de cambio”. (CLAD, 2020: 5)

Por último, con estas tres propuestas, se busca no caer en el error habitual de canalizar la innovación de la gestión pública sólo por la vía de la renovación tecnológica. Lo que aquí se busca es que con la innovación se logre repensar, adaptar y transformar las políticas, los servicios, las arquitecturas institucionales y los planes de formación de los servidores públicos en función de las nuevas necesidades de los ciudadanos buscando la máxima eficacia y eficiencia del sector público. (CLAD, 2020:5)

4.3.1 Curriculum 360°

Por todo lo hasta aquí expuesto, se propone como herramienta para facilitar la movilidad horizontal del personal de planta permanente del Ministerio Público de la Acusación, el “Curriculum 360°”. El mismo se concibe con un formato estandarizado, y con acceso desde el Sistema VESTA del propio Ministerio. Dicho sistema se refiere a la plataforma donde se cuenta con los servicios para los empleados: sistema de legajos, acceso a jurisprudencia, registro de marcado ingreso/egreso, etc. Esto responde al propósito de franquear su fácil acceso, ya que, al ingresar con el propio usuario y contraseña, el empleado puede encontrar cualquiera de los servicios al cual quiera acceder en una única plataforma web.

El “Curriculum 360°” se tratará de un servicio digital con información personal, información académica e información laboral del personal, el cual deberá ser completado por cada empleado de manera particular, quien a su vez será responsable de su propia actualización.

En una primera impresión este Curriculum se podría asemejar a un legajo de personal, pero como ya fuera mencionado anteriormente, el mismo se encuentra en poder de la Corte Suprema de Justicia, lo que no permite que el MPA pueda acceder de manera ágil y frecuente. A su vez, dicho legajo personal solo se completa con puntajes objetivos respecto a antigüedad y capacitaciones que otorgan puntajes para ascensos, lo que limita su contenido (Ver ANEXO I: modelo de "Curriculum 360°")

Es por eso que el "Curriculum 360°", podría tener las siguientes ventajas para la movilidad horizontal:

- Permite mostrar las competencias, conocimientos y experiencias que se requieren para desempeñar diferentes funciones o puestos.
- Facilita la actualización y el acceso en línea a la información del personal, tanto por parte del propio empleado como de los responsables de RR.HH. a cargo de la movilidad. A diferencia del formato impreso de un CV tradicional, un Curriculum en línea se puede actualizar y modificar de manera rápida y sencilla. Así, los empleados pueden agregar nuevas habilidades, logros o experiencias a medida que los adquieren, lo que permite mantener actualizado su CV en tiempo real. Esto garantiza que el personal a cargo de la gestión de Recursos Humanos tenga acceso a la información más reciente sobre las capacidades y competencias de los empleados.
- Se pueden incluir elementos multimedia como enlaces, videos o imágenes que enriquezcan la presentación y evidencien las habilidades o logros.
- Permite una visión integral de las capacidades y competencias de cada empleado.
- Ayuda a recopilar y rastrear información de manera centralizada. A su vez, el sistema VESTA donde se encuentra el servicio de "Curriculum 360°" deberá contar con funcionalidades que permita identificar y filtrar empleados en función de sus habilidades y experiencias, a través de ciertos parámetros de búsqueda.

Todo esto facilita a los responsables de la gestión del talento humano la revisión y evaluación de los perfiles de empleados, ya que se realizan las operaciones de recopilación, clasificación, almacenamiento y procesamiento de los datos de manera rápida y sencilla y esos datos se convierten en información relevante. Es decir, mediante este instrumento se le otorga valor a los datos como un activo de la organización.

Con todas las ventajas desarrolladas hasta aquí, se logrará facilitar y agilizar el proceso de selección y permitir tomar decisiones informadas para la movilidad horizontal.

Además de las ventajas ya descritas, con esta propuesta se podría contribuir a erradicar el modelo clientelar al impedir la discrecionalidad interesada de los agentes públicos con tendencias clientelares, ya que podríamos contar con datos objetivos y neutros que desalienten la subjetividad personal al momento de decidir. La simple digitalización e informatización implica que los documentos y datos queden registrados en todo momento y no se puedan alterar discrecionalmente, evitando, por tanto, las potenciales manipulaciones interesadas (Ramió Matas, 2018).

Por último, también se puede apreciar otra virtud del “Curriculum 360”, ya que al contar con información respecto a la formación académica de los empleados, se podrían advertir cuáles son las temáticas en las que resulta imprescindible realizar capacitaciones en función de las exigencias y necesidades de la institución.

Es fundamental que el servicio de “Curriculum 360” esté adaptado a las necesidades específicas del Ministerio Público de la Acusación y que cumpla con los requisitos de seguridad y privacidad de los datos de los empleados. Como así también, brindar capacitación y soporte adecuados para garantizar una implementación efectiva y una adopción exitosa por parte de los usuarios.

Aun así, es importante destacar que este CV no debe ser el único factor decisivo. Otros elementos como entrevistas, evaluaciones de desempeño y retroalimentación de superiores directos, también deben tenerse en cuenta. Es decir que no se debe dejar de lado el enfoque de habilidades blandas, ya que las TIC tienden a enfocarse en habilidades técnicas y cuantificables, pero no pueden capturar completamente las habilidades como la capacidad de trabajo en equipo, la comunicación efectiva o el liderazgo. Estas habilidades son fundamentales para el éxito en un nuevo puesto de trabajo y pueden ser más difíciles de evaluar a través de las TIC. Es importante reconocer esta desventaja y encontrar un equilibrio para tomar decisiones informadas y equitativas.

Además de lo ya expuesto, se incluye dentro de esta propuesta, que en el inicio del sistema VESTA donde se publican noticias y novedades, se realice la publicación de los movimientos de personal que se realizan dentro de la institución. Esta publicación traerá consecuencias positivas, ya que demostrará transparencia, a la vez que objetividad e imparcialidad, respecto a las decisiones de personal, lo que se traducirá en una mayor confianza hacia el interior de la organización.

Finalizando con la propuesta desarrollada, resulta imprescindible resaltar que el “Curriculum 360°” se inspira en los siguientes criterios enunciados por la Carta Iberoamericana de la función pública (CLAD, 2003):

- La preeminencia de las personas para el buen funcionamiento de los servicios públicos, y la necesidad de políticas que garanticen y desarrollen el máximo valor del capital humano disponible,
- La profesionalidad de los recursos humanos al servicio de las administraciones públicas, como garantía de la mayor calidad de los servicios públicos prestados a los ciudadanos,
- La flexibilidad en la organización y gestión del empleo público, necesaria para adaptarse, con la mayor agilidad posible, a las transformaciones del entorno y a las necesidades cambiantes de la sociedad, y
- El protagonismo de los directivos públicos y la interiorización de su papel como principales responsables de la gestión de las personas a su cargo.

Cabe destacar que existe evidencia, según estudios de organismos internacionales, respecto a la relación positiva entre la existencia de sistemas de función pública investidos de los atributos mencionados y los niveles de confianza de los ciudadanos en la administración pública, la eficacia gubernamental y la lucha contra la corrupción. Es decir, que una Administración Pública profesional puede constituir en el contexto VICA en el que nos encontramos inmersos, al fortalecimiento institucional y a la solidez del sistema democrático. (CLAD, 2003: 3)

El logro de una función pública profesional y eficaz es, para cualquier sociedad democrática, un propósito permanente que encuentra en todo caso múltiples áreas de mejora de los arreglos institucionales existentes, y es por ello que aquí se plantea una posible solución para obtener una mejora dentro de la organización bajo análisis. (CLAD, 2003: 4)

4.3.2.- Pagoexpress

Ahora comenzaremos con el desarrollo de la propuesta para responder al segundo objetivo específico, en este caso relacionado con la dimensión externa, donde se plantea la implementación de un botón de pago para el servicio de digitalización de legajos correspondientes a siniestros viales. Con esto se busca una mejora radical en un servicio a la ciudadanía mediante la explotación de la tecnología de la información. Es decir, se busca transformar un servicio a la ciudadanía que se presta de manera tradicional y que requiere el

desplazamiento de las personas para efectuar el trámite en días hábiles y horarios determinados, para que sea realizado mediante un sistema digital, mejorando así la satisfacción de los usuarios y economizando recursos públicos.

Actualmente, las copias de los legajos correspondientes a causas de accidentes de tránsito requeridos por abogados particulares para trámites en la vía civil (trámites con aseguradoras) son solicitados en persona en las oficinas del Ministerio, llevados a fotocopadoras particulares y luego devueltos para que continúe la investigación penal al respecto. Dicho trámite genera las siguientes desventajas: la salida de los legajos fuera de las oficinas que podría provocar pérdidas de documentación y a su vez, largas esperas presenciales para los abogados particulares para poder recibir, y luego devolver los legajos. A tales fines, se busca implementar un nuevo procedimiento que disminuya dichas desventajas, lo que implicaría que se realice la digitalización de los legajos dentro del propio Ministerio, y así evitar posibles pérdidas de documentación. Asimismo, al realizar los abogados particulares las solicitudes por correo electrónico evitan largas esperas presenciales y reciben lo requerido directamente en su dirección electrónica sin necesidad de trasladarse a las oficinas del MPA.

Para lograr esto, se necesita firmar un convenio con el Nuevo Banco de Santa Fe para implementar un botón de pago que permita a los abogados que solicitan las copias, realizar el pago de dicho servicio de manera on-line. El servicio de pago se encontrará con acceso directo desde el portal web del Ministerio Público de la Acusación (www.mpa.santafe.gov.ar), para facilitar su búsqueda y unificar todos los servicios a través de un único portal. Asimismo, en dicho portal web se encontrará el instructivo paso a paso para llevar a cabo el trámite (ver ANEXO II).

El uso de un botón de pago puede ofrecer diversas ventajas que benefician tanto a los ciudadanos como a las entidades gubernamentales. Entre ellas se pueden mencionar:

- Mayor comodidad y accesibilidad: al permitir pagos en línea, se brinda la posibilidad de realizar transacciones en cualquier momento y desde cualquier lugar con acceso a internet.
- Mayor transparencia: los sistemas de pagos electrónicos proporcionan un registro digital de las transacciones, lo que mejora la transparencia y facilita la auditoría de los ingresos para el MPA
- Agiliza la recaudación de ingresos: al simplificar el proceso de pago, se puede acelerar la recaudación de ingresos, lo que resulta especialmente útil para el MPA, ya que en muchas ocasiones tiene necesidad urgente de disponer de fondos.

- Mejor percepción de la administración pública: la implementación de tecnologías modernas como esta puede mejorar la percepción que tienen los ciudadanos sobre la eficiencia y modernización de la Administración Pública.

Es importante señalar que, para maximizar estas ventajas, es fundamental que los sistemas de pago en línea sean seguros, confiables y estén diseñados teniendo en cuenta la experiencia del usuario. También es crucial que se brinde apoyo y asistencia a aquellos que puedan enfrentar dificultades para adaptarse a estas nuevas formas de pago.

Siguiendo con el circuito del servicio, luego los abogados particulares deberán realizar la solicitud del pedido de copias por correo electrónico al mail: fr2copias@mpa.santafe.gov.ar adjuntando el comprobante de pago. De manera posterior, en el plazo de 24hs., se les enviarán las copias digitalizadas. Además, dicho servicio sería de bajo costo, menor al costo de las fotocopias en una fotocopidora particular, lo que generaría beneficios para el abogado (paga menos por obtener las copias). Asimismo, este nuevo procedimiento genera una recaudación de recursos propios para el Ministerio, que a su vez genera un beneficio para la ciudadanía en general, ya que el dinero recaudado por dicho trámite podrá ser utilizado para incrementar los recursos destinados a otro tipo de investigaciones más complejas (Ej. asociaciones ilícitas). Como otra ventaja, se puede resaltar que este servicio va a producir una reducción de tiempo en la tarea administrativa de los empleados, ya que la atención al público es una de las actividades donde mayores pérdidas de tiempo se producen. De este modo, podría reducirse la cantidad del personal de atención al público, pudiendo ser destinado a otras tareas críticas, como la investigación de delitos penales que aportan mayor valor público.

Por otro lado, será necesario llevar a cabo un convenio de colaboración con el Colegio de Abogados de la ciudad de Rosario, para lograr su participación en la búsqueda de la mejor manera de obtener óptimos resultados desde el punto de vista de quien recibe el servicio. De esta manera el Colegio de Abogados puede plasmar su apoyo a la iniciativa de manera activa, difundiendo de manera positiva la nueva propuesta, al considerar que la misma genera ventajas para el trabajo diario de sus abogados asociados.

Llevar a cabo tal propuesta hace necesario destinar dos personas a jornada completa (6 hs. de jornada laboral) cuya actividad será de dedicación exclusiva a este servicio (escaneo de legajos, respuesta a abogados de solicitudes de copias digitalizadas vía e-mail y control de pagos). Además, se deberá contar con 2 equipos scanner de alta velocidad y 2 equipos de computación con sistema operativo compatibles con dichos scanners, por lo que la inversión

inicial necesaria para la puesta en marcha del servicio desarrollado no resultará de gran envergadura.

En este caso, estaríamos logrando una innovación a través de la gestión en red, ya que puede visualizarse como diferentes actores al coordinar sus intereses, podrán generar beneficios para todos ellos. Es fundamental que la propuesta que surge de la Administración Pública también sea apoyada y coordinada con actores privados como se propone en este caso, ya que eso le aportará legitimidad a la misma. También se requiere la intervención del agente financiero de la provincia aportando una nueva herramienta tecnológica (botón de pago) que resulta sencilla y práctica a la vez, lo que le otorgará dinamismo al procedimiento.

Es por ello que, en esta propuesta, se considera como punto a destacar la gestión de redes institucionales. En la actualidad, las organizaciones públicas para lograr sus objetivos no actúan de forma aislada, sino que necesitan cada vez más de otras organizaciones tanto públicas como privadas que se enfoquen en direcciones semejantes, porque la complejidad de la política pública requiere de una concurrencia multiinstitucional. Cualquier objetivo en cualquier campo de política necesita de la coordinación con otros campos, en la que se encuentran involucrados un número creciente de actores. Por lo tanto, la idea de la propuesta planteada es manejar en forma efectiva esas nuevas realidades en la práctica organizacional, pasando del concepto de gestión aislada al logro de objetivos mediante la configuración de redes institucionales.

Para ello resulta fundamental el régimen jurídico que regula tales conexiones e intercambios, conformando el mecanismo de coordinación. Esto se podría plasmar a través de la firma de convenios de colaboración con las instituciones antes mencionadas. De este modo, no dejamos circunscriptos los contactos y conexiones a meros vínculos personales o políticos y así logramos que la gestión en red sea un modo de gestión de la administración pública permanente, evitando que al momento de cambios de responsables de las organizaciones se generen pérdidas de contactos y se tengan que reorganizar modos de trabajar que operan de manera adecuada. No obstante, la formalización de ciertas redes no debe generar rigideces, permitiendo flexibilidad para adaptarse a los constantes cambios y a las nuevas tecnologías que puedan surgir en el futuro, evitando que se perpetúen en el tiempo modos de operar establecidos en convenios firmados muchos años atrás y que ya no tengan vigencia.

Por otro lado, es relevante destacar que se puede aportar mayor legitimidad al lograr, gracias a la gestión en red y a las TICs, la coordinación dentro del estado para que ciertas actividades no sean duplicadas al interior del mismo, y así realizar un uso adecuado de los recursos. En

este sentido, a través del nuevo procedimiento para la prestación del servicio de digitalización, se permite que en caso de que en un determinado legajo haya más de una víctima, el legajo pueda ser remitido en un simple paso (envío de un mail) a los diferentes abogados particulares representantes de cada una de esas víctimas. De este modo se evita, con el uso de medios tecnológicos, la atención reiterada de diferentes personas por una solicitud de carácter idéntico.

Respecto a la incorporación de las TIC en el sector público, estas se han ido incorporando con diferentes grados de intensidad en el último tiempo. En un primer momento fueron destinadas al cumplimiento de funciones internas del gobierno, en áreas donde se procesan grandes cantidades de datos, como por ejemplo las áreas de presupuestos y finanzas. Más recientemente, se ha comenzado a utilizar en pos de vincularse con los ciudadanos, a medida que crecen las posibilidades de transacciones e interacciones digitales, como es el caso de la propuesta que aquí se plantea.

Como conclusión, en la implementación de este nuevo servicio del Ministerio Público de la Acusación “Pagoexpress” para la digitalización de legajos de siniestros viales, es que se puede observar la necesidad de innovación pública. Esto es así ya que se lograría un nuevo camino para una tarea que por costumbre se realiza hace años de la misma manera, pero que podría mejorarse, y que en este caso ha sido la pandemia la que en determinado momento ha inspirado la posibilidad de comenzar a realizar trámites de manera remota como aquí se propone.

Se debe resaltar la importancia que tiene crear nuevos instrumentos y programas de política o transformar los existentes para romper la inercia institucional y fomentar la capacidad estatal, para lo cual es necesario la movilización de múltiples sectores y diversas partes interesadas.

Por último, el valor público, entendido como el valor que los y las ciudadanos/as dan a los servicios recibidos del estado si éstos satisfacen una necesidad con calidad y oportunidad, es un mecanismo potente para el desarrollo, lo que se puede ver de manera clara en este simple ejemplo, ya que se agrega valor al servicio de justicia prestado.

4.3.3 Implementación software de IA - Prometea

Llegando ya a la tercer y última propuesta, lo que aquí se plantea es una experiencia y caso real de uso de IA y la posibilidad de su adaptación e implementación en el Ministerio Público de la Acusación.

Dicha experiencia trata sobre el software Prometea que es un sistema de IA que asiste a los funcionarios judiciales en la redacción de documentos y la automatización de tareas repetitivas. Fue desarrollado por el Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la Facultad de Derecho de la UBA. El software funciona por comando de voz o chat, y utiliza técnicas de aprendizaje automático y clustering para analizar casos históricos y sugerir posibles cursos de acción.

Prometea ya se encuentra en uso en la Fiscalía General Adjunta en lo Contencioso Administrativo y Tributario del Ministerio Público Fiscal de la Ciudad de Buenos Aires, así como en otras instituciones como la Dirección de Adquisiciones del Ministerio de Seguridad de CABA, la Corte Interamericana de Derechos Humanos, entre otros. Este uso ha demostrado mejorar la eficiencia, la calidad y la transparencia de los procesos judiciales, reduciendo los tiempos de resolución y liberando a los funcionarios para que se dediquen a los casos más complejos, que requieren un análisis más profundo. Es decir que se trata de un sistema que aplica IA para preparar dictámenes judiciales. En el caso de la Fiscalía de la ciudad Autónoma de Buenos Aires esto permitió incrementar la eficiencia de sus procesos, ya que produjo hasta el momento una reducción de 167 días a 38 días (77%) para procesos de requerimientos a juicio; y de 190 días a 42 días (78%) para amparos habitacionales con citación de terceros. (Estévez et al., 2020)

Además de lo hasta aquí mencionado, Prometea se utiliza también en la redacción de pliegos y contrataciones públicas, asistiendo a los funcionarios en la elaboración de los documentos necesarios para cada licitación. Lo que hace el software es analizar los requisitos legales y técnicos de cada pliego y sugerir posibles cláusulas y condiciones, basándose en casos históricos y en la normativa vigente. En este caso se ha logrado una reducción de 90 minutos a 1 minuto (99%) para la resolución de un pliego de contrataciones, lo que implica una mayor eficiencia y transparencia en el proceso de compras públicas. (Estévez et al., 2020)

Así también podría tener otros usos, además del jurídico, siempre que se trate de procesos o documentos que puedan ser automatizados o asistidos con IA, basándose en datos disponibles y precedentes análogos. Algunos ejemplos podrían ser: la redacción de contratos, convenios, informes o resoluciones administrativas. En este punto se podría mencionar que, en el ámbito del Ministerio Público de la Acusación, se podría utilizar tanto en el área Dirección

General de Administración para la elaboración de pliegos de licitaciones, contratos de alquiler, contratos con profesionales, acuerdos de pasantías, etc.; como en el área de Legal y Técnica para la redacción de resoluciones como de los informes anuales de gestión.

Por todo ello podemos mencionar algunas de las ventajas de dicho software:

- Acelera los tiempos de resolución de los casos, procesando en segundos lo que llevaría horas o días a un equipo humano.
- Reduce los costos operativos y los errores humanos, automatizando tareas repetitivas y rutinarias.
- Mejora la calidad y la transparencia de las decisiones judiciales, basándose en criterios objetivos y datos estadísticos.

Aun así, se deben mencionar algunas de las desventajas que presenta:

- Requiere una inversión inicial y un mantenimiento constante para su desarrollo, actualización y seguridad.
- Puede generar resistencias o desconfianzas por parte de los operadores jurídicos, los ciudadanos o los medios de comunicación, ante la intervención de una máquina en asuntos sensibles.
- Puede presentar limitaciones o sesgos en su funcionamiento, debido a la calidad o cantidad de los datos disponibles, o a la interpretación de las normas o los precedentes.

Por otro lado, respecto a la implementación en otras instituciones públicas, por fuera de aquella donde el software fue desarrollado, se pueden mencionar las siguientes:

- El Ministerio Público de la Defensa de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que utiliza Prometea para gestionar los expedientes de sus asistidos y brindarles información sobre el estado de sus causas.
- La Procuración General de la Nación, que utiliza Prometea para analizar la viabilidad de las demandas contra el Estado y redactar los informes correspondientes.
- El tribunal Superior de Justicia de la ciudad Autónoma de Buenos Aires, que utiliza Prometea para elaborar los proyectos de sentencia y los votos de los magistrados.
- La Corte Suprema de Justicia de Colombia, que utiliza Prometea para agilizar los procesos de selección y revisión de tutelas (acciones de amparo) y redactar las providencias respectivas.
- El Tribunal Constitucional de Perú, que utiliza Prometea para optimizar los procesos de admisión y resolución de las demandas de inconstitucionalidad y hábeas corpus.

Con estos ejemplos se puede apreciar que Prometea es un software que puede interoperar con otros sistemas de gestión judicial, mediante el uso de estándares abiertos y protocolos de comunicación seguros. Esto permite que pueda ser implementado en otras provincias que cuenten con la infraestructura y el marco normativo adecuado para su uso.

De hecho, Prometea ya ha sido implementado en algunas otras provincias argentinas, como Córdoba, Mendoza, San Luis y Chaco, donde ha demostrado su capacidad para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios de justicia. Asimismo, Prometea ha sido reconocido como una buena práctica de innovación pública por organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo y la Organización de Estado Americanos.

Por esto es que se podría pensar en la idea de su implementación en la provincia de Santa Fe, de manera específica en el Ministerio Público de la Acusación.

Para la implementación del software Prometea se requerirá de manera indispensable:

- Contar con una infraestructura tecnológica adecuada, que incluya servidores, redes, dispositivos y sistemas de seguridad informática.
- Disponer de una base de datos de casos judiciales resueltos, que sirva como fuente de aprendizaje y entrenamiento para el sistema de IA.
- Adaptar el software a las normas, procedimientos y criterios jurídicos propios de la provincia de Santa Fe, mediante la configuración de parámetros y la incorporación de reglas de negocio.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual del Ministerio Público de la Acusación, identificando los procesos, los actores, los sistemas y los datos involucrados en la gestión judicial.
- Definir los objetivos y los alcances del proyecto de implementación de Prometea, seleccionando los tipos de casos y los documentos judiciales que se pretende automatizar o asistir con IA.
- Capacitar al personal involucrado en el uso y la gestión del software, tanto desde el punto de vista técnico como jurídico.

Esta adopción traería aparejados algunos desafíos, tales como: asegurar la calidad y la seguridad de los datos judiciales, respetando los principios de confidencialidad, integridad y disponibilidad; garantizar el cumplimiento de las normas legales y éticas que regulan el uso de la IA en el ámbito público especialmente en materia de transparencia, rendición de cuentas y protección de derechos; y generar confianza y aceptación entre los usuarios y los beneficiarios del software mediante la difusión, capacitación y participación ciudadana.

Aquí surge un tema que ha generado debate y aún lo sigue generando en torno a la utilización de IA, y que es la ética. En relación con esto han surgido debates respecto a los derechos humanos y las garantías constitucionales de las personas involucradas en los procesos judiciales, respecto a la transparencia y posibilidad de explicar los algoritmos y datos que utiliza el sistema, respecto a la responsabilidad de los desarrolladores, operadores y usuarios del sistema y respecto a la protección de la privacidad y la seguridad de la información que se maneja.

Para contrarrestar estos debates, se requiere de un marco normativo adecuado, de una formación continua de los profesionales del derecho y de una participación ciudadana informada. Por el lado de la privacidad y seguridad de los datos, los mismos se pueden garantizar mediante el uso de protocolos de encriptación, autenticación y autorización para el acceso y la transmisión de los datos judiciales, evitando así su alteración, pérdida o robo. Además, es considerable hacer mención de que las decisiones emitidas por el propio software siempre pueden ser sometidas al control y supervisión humana permitiendo la corrección, explicación o impugnación de estas en caso de ser necesario.

Por otro lado, para aplicar el software Prometea en el Ministerio Público de la Acusación de la provincia de Santa Fe se debe tener en cuenta como factor clave, establecer un convenio de cooperación con el Laboratorio de Innovación e Inteligencia Artificial de la Facultad de Derecho de la UBA, ya que es este el responsable del desarrollo y la actualización de Prometea.

Aquí volvemos al concepto de gestión de redes institucionales, como así también aparece otro nuevo concepto que es el de interoperabilidad.

La interoperabilidad en la administración pública se refiere a la capacidad de diferentes sistemas, plataformas o aplicaciones utilizadas por diversas entidades gubernamentales para comunicarse, compartir datos y funcionar de manera conjunta y armonizada. El objetivo principal de la interoperabilidad es mejorar la eficiencia y la efectividad en la prestación de servicios públicos, a tiempo que se disminuyen los costos y se evita la duplicación innecesaria de esfuerzos.

Para lograr la interoperabilidad, es importante adoptar estándares y protocolos comunes que permitan la integración fluida entre sistemas. También se requiere una buena planificación, coordinación y colaboración entre diferentes entidades gubernamentales para garantizar el éxito.

La interoperabilidad puede disminuir los costos de aplicar un mismo software en diferentes organizaciones públicas, al permitir:

- Evitar la duplicación o la incompatibilidad de los sistemas, los datos y los documentos, reduciendo así los gastos de desarrollo, mantenimiento y actualización.
- Aprovechar las economías de escala y el intercambio de buenas prácticas, facilitando así la adopción de soluciones comunes, estándares abiertos y plataformas compartidas.
- Mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios públicos, al simplificar los trámites, eliminar las cargas administrativas y optimizar el uso de los recursos disponibles.

Todo esto permitiría que los recursos necesarios para financiar la implementación del software se vean reducidos en gran medida, aspecto que resulta relevante ya que los recursos propios del Ministerio suelen ser escasos. Por eso es que resulta fundamental el acuerdo de colaboración más arriba mencionado, del que se podría obtener la adquisición del software como así también las actualizaciones de este, a un costo reducido.

Este punto es clave para alentar la implementación de tecnologías, como es en este caso la IA, en el sector público. Aquí se puede advertir que, a través de los mecanismos necesarios, estas posibilidades se podrían encontrar mucho más cerca de hacerse realidad de lo que pensamos.

4.4.- Acciones previstas para la evaluación de la intervención.

Basándonos en un enfoque de efectividad, eficiencia y mejora continua, podemos realizar una evaluación de eficacia y eficiencia, entendida como la medición de la efectividad de los procesos centrándonos en la satisfacción del usuario, ya sea interno o externo. Esto podría incluir encuestas de satisfacción, seguimientos de quejas o sugerencias, es decir retroalimentación tanto de los propios empleados como de los usuarios externos. También se evaluará la eficiencia, midiendo la reducción de tiempos, costos y recursos necesarios para llevar a cabo los procesos.

Para ello, se establecerán indicadores específicos, para medir el impacto de las innovaciones en los procesos internos y externos. Estos indicadores deben ser claros, medibles y alineados con los objetivos de la innovación. Aquí resulta importante medir, ya que lo que no se mide no se puede gestionar. Todo aquello sobre lo cual no tenemos datos no puede ser mejorado de

ninguna manera, ya que quien no tiene datos funciona basado en la intuición. Se debe ser capaz de actuar en base a la evidencia empírica.

Por último, es importante resaltar que la evaluación no será un proceso único, sino que se llevará a cabo de forma continua a lo largo del tiempo. Se realizarán revisiones periódicas para asegurarse de que las innovaciones sigan siendo efectivas y que esto permita que se puedan realizar ajustes si es necesario.

5. Conclusiones

Como ya fuera anticipado, este trabajo plantea fortalecer la función administrativa, para con ello generar un impacto positivo sobre la función jurisdiccional y así, lograr un avance sobre las soluciones para obtener un mejor servicio de justicia.

Sin perjuicio de que lo hasta aquí desarrollado no significa resolver todos los problemas, es dable destacar que las tres herramientas desarrolladas resultan de bajo costo y ejecutables en la práctica real, cumpliendo con los objetivos de lograr eficiencia, ahorro de costos, efectividad, innovación, transparencia, así como niveles más altos de legitimidad, confianza y equidad.

Es por ello que espero que estas propuestas logren el objetivo de entusiasmar para el esfuerzo de motivar y motivarse.

Nos entusiasmos cuando creemos que algo bueno puede pasar en el futuro. Y eso sirve para ir a la búsqueda de eso bueno que creemos puede pasar. No debemos esperar que lo bueno venga, debemos ir hacia ello.

Nos entusiasma nuestro trabajo si disfrutamos haciéndolo, si percibimos sus resultados positivos en la realidad. Y es por esto, que el punto central de este trabajo fue realizar un planteo con una alta probabilidad de implementación en mi área de trabajo cotidiano.

La reflexión que nos proporciona la Carta Iberoamericana de Innovación contribuye desarrollar una conciencia situada para quienes se encuentran comprometidos con el ejercicio de una función pública:

“Estamos en los inicios de la denominada Revolución 4.0 de la mano, entre otras novedades vinculadas a las tecnologías emergentes y disruptivas, de la inteligencia artificial y la robótica. Las administraciones públicas no pueden ubicarse extramuros

de esta transformación, que será profunda e incluso disruptiva. La Revolución 4.0 no puede ser liderada por el sector privado, con su propia lógica y valores. Es necesario que la Administración Pública colidere este proceso para introducir en el sistema valores públicos propios, para mejorar su función de preservar el bien común y el interés general”. (CLAD 2020: 4,5).

En virtud de lo expresado se deduce que comenzar a introducir herramientas vinculadas a los avances científicos y tecnológicos que se vienen produciendo resulta fundamental. Si no, en el mundo que se viene el riesgo de no hacer nada condenará al sector público al atraso permanente.

Por último, quiero resaltar que estas propuestas son meras ideas posibles, que siempre pueden seguir mejorando, y es en este camino por el que debemos continuar. Con la seguridad de saber que la vida no tiene sentido sin algo para mejorar y que el trabajo, en especial en la justicia, siempre es una buena oportunidad para potenciar el mundo dentro del ámbito de nuestras humanas posibilidades.

6. Referencias bibliográficas

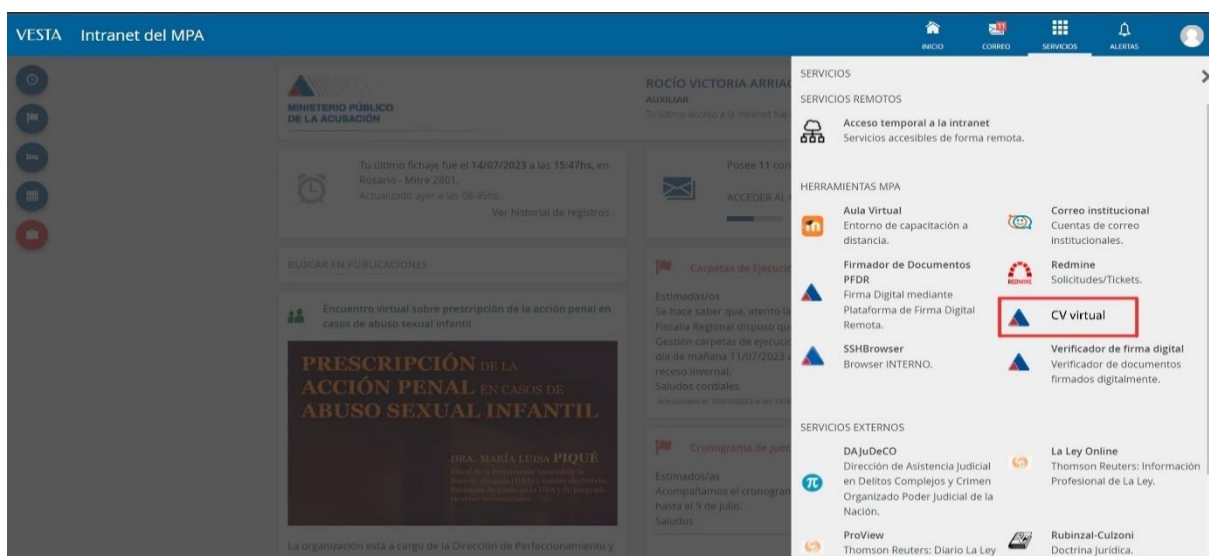
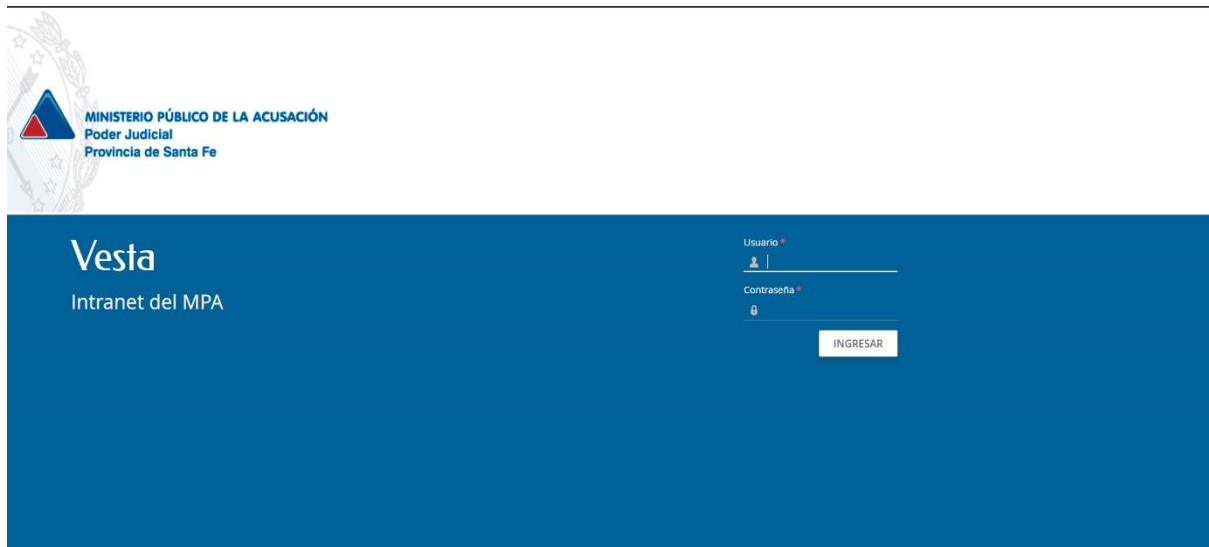
- Bertranou, Julián (2015), “Capacidad estatal: Revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate”, *Revista Estado y Políticas Públicas* N° 4. Año 2015. ISSN 2310-550X pp 37-59.
- Bonifacio, José Alberto (2016). *Institucionalidad administrativa y gobernanza democrática: la profesionalización de la función pública directiva en Argentina*. [Tesis de doctorado no publicada]. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Católica de Córdoba.
- Brugué, Q., Blanco, I., y Boada, J. (2014). Entornos y motores para la innovación en las políticas públicas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (59), 5-34.
- CLAD – Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2003), Carta Iberoamericana de la Función Pública. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26 y 27 de junio de 2003. En <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-la-Funcion-Publica-06-2003.pdf>
- CLAD – Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2007), Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico. Aprobada por la IX Conferencia

- Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Pucón, Chile, 31 de mayo y 1° de junio de 2007. En <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Electronico.pdf>
- CLAD – Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2020), Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública. Aprobada por la XIX Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado, Andorra 08 de octubre de 2020. En <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf>
- CLAD – Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2016), Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto. Aprobada por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Bogotá, Colombia, 7 y 8 de julio de 2016. En <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Abierto-07-2016.pdf>
- CLAD – Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2016), Guía referencial Iberoamericana de competencias laborales en el Sector Público. Aprobada por la XVII Conferencia Iberoamericana de ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Bogotá, Colombia, 7 y 8 de julio de 2016. En <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Guia-Referencial-Iberoamericana-de-Competencias-Laborales-en-el-Sector-Publico-07-2016.pdf>
- CLAD – Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2021), “Inteligencia artificial y ética en la gestión pública”. Colección Experiencias Escuela CLAD. En <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/03/Libro-7-Inteligencia-artificial-y-%C3%A9tica-en-la-gesti%C3%B3n-p%C3%ABblica.pdf>
- CLAD - Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2023), Carta Iberoamericana de Inteligencia Artificial en la Gestión Pública, Aprobada por la LIII Reunión del Consejo Directivo del CLAD, La Habana, Cuba, 21 de noviembre de 2023. En <https://clad.org/wp-content/uploads/2023/11/CIIA-ES-11-2023.pdf>
- Criado, J. Ignacio (2016), “Las administraciones públicas en la era del gobierno abierto. Gobernanza inteligente para un cambio de paradigma en la gestión pública”, *Revista de Estudios Políticos*, Nº 173, 2016, págs. 245-275.
- Estévez, E. C., Linares, S. y Filotrani, P. (2020), “*Prometea: Transformando la administración de justicia con herramientas de inteligencia artificial*”, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Guerra Osorno (2018), “Gestión del desempeño”, en M. Dussauge Laguna y M. del C. Pardo eds., *De los modelos a los instrumentos de reforma administrativa*, Cap. 6. INAP – CIDE, México, 2018

- Halachmi, A., y Ramírez, S. (1996). La Reingeniería en el sector público: El caso de la Administración de la Seguridad Social y el proceso de determinación de incapacidad en los Estados Unidos. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (5), 119-140.
- Longo, Francisco (2020), "Gobernanza pública para la innovación", *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, No. 76, Mar. 2020, pp. 39-56.
- Mayntz, Renate (2005), "Nuevos desafíos de la teoría de la Gobernanza", en Cerrillo i Martínez, *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), Madrid.
- OCDE – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2019), *Declaración sobre innovación en el sector público - OCDE/LEGAL/0450*
- Oppenheimer, A. (2014). *Crear o morir!: La esperanza de Latinoamérica y las cinco claves de la innovación*. Vintage Español, Random House, Nueva York.
- Oszlak, O. (2020), *El Estado en la era exponencial*, Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), Buenos Aires, 265 pp.
- Provincia de Santa Fe, Ley Provincial N° 10.160 - Ley Orgánica del Poder Judicial de Santa Fe, Boletín Provincial del 17-Feb-1998
- Provincia de Santa Fe, Ley Provincial N° 13.013 - Ley Orgánica del Ministerio Público de la Acusación, Boletín Provincial del 22-Oct-2009
- Ramió Matas, C. R. (2018). Inteligencia artificial, robótica y modelos de Administración pública. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (72), 5-42.
- Ramió Matas, C. R. (2021) *Innovación Pública en Iberoamérica: presente y tendencias de futuro*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Debate.
- Subirats J. (2012). Nuevos tiempos, ¿nuevas políticas públicas? Explorando caminos de respuestas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* núm. 54, octubre, 2012, pp. 5-32

ANEXO I:

Se presenta modelo de propuesta de Curriculum 360° con detalle de su contenido, siguiendo diseño estético del sitio web original del Ministerio Público de la Acusación (Fuente: elaboración propia con la colaboración de la Arq. Magalí Arriaga para edición con programa de diseño AutoCAD).



VESTA Intranet del MPA

INICIO CORREO SERVICIOS ALERTAS

ROCIÓN VICTORIA ARRIAGA

MINISTERIO DE LA ACUICULTURA, PESQUERÍA Y DESEMPEÑO LABORAL

CV VIRTUAL

RESUMEN INFORMACIÓN PERSONAL INFORMACIÓN LABORAL INFORMACIÓN ACADÉMICA

Arriaga Rocío Victoria
Auxiliar
Asignado el 05/08/2022

M.P.A. » F. Reg. 2 » Administración Regional

Rosario - Mitre 2801

Horario actual:

DNI -

Usuario:

ID Reloj:

Posee huella registrada en reloj

Estimados/as
Acompañamos el cronograma de turno de jueces y personal de AIC hasta el 9 de julio.
Saludos

La organización está a cargo de la Dirección de Perfeccionamiento y Modernización del Ministerio Público Fiscal (MPF) de Montevideo.

VESTA Intranet del MPA

INICIO CORREO SERVICIOS ALERTAS

ROCIÓN VICTORIA ARRIAGA

MINISTERIO DE LA ACUICULTURA, PESQUERÍA Y DESEMPEÑO LABORAL

CV VIRTUAL

RESUMEN INFORMACIÓN PERSONAL INFORMACIÓN LABORAL INFORMACIÓN ACADÉMICA

Persona

Documento: DNI - Fecha de Nacimiento

Identificador de usuario

Domicilio de residencia Localidad de residencia

Correo Electrónico Oficial Correo Electrónico Personal

Teléfono Celular Oficial Teléfono Celular Particular Número tarjeta de acceso

Estimados/as
Acompañamos el cronograma de turno de jueces y personal de AIC hasta el 9 de julio.
Saludos

La organización está a cargo de la Dirección de Perfeccionamiento y Modernización del Ministerio Público Fiscal (MPF) de Montevideo.



ROCÍO VICTORIA ARRIAGA

MINISTERIO DE LA ACUICULTURA, GANADERÍA Y PESQUERÍA

CV VIRTUAL

RESUMEN INFORMACIÓN PERSONAL **INFORMACIÓN LABORAL** INFORMACIÓN ACADÉMICA

Cargo

Tipo cargo

Dependencia oficialmente asignada

Dependencia donde reviste

Sede donde reviste

Superior

Periodo

Desde: --/--/-- Hasta: --/--/--

Trabajo anterior:

Institución/Empresa

La organiza Rubro

Modernizac

Area

Periodo

Desde: --/--/-- Hasta: --/--/--



ROCÍO VICTORIA ARRIAGA

MINISTERIO DE LA ACUICULTURA

CV VIRTUAL

RESUMEN INFORMACIÓN PERSONAL INFORMACIÓN LABORAL **INFORMACIÓN ACADÉMICA**

Título obtenidos/ a obtener

Título Secundario

Periodo de tiempo: _____

Estado: _____

Institución: _____

Area de estudio: _____

Título: _____

Adjunto de título: _____

Título Universitario de grado

Periodo de tiempo: _____

Estado: _____

Institución: _____

Area de estudio: _____

Título: _____

Adjunto de título: _____

Título Universitario de pos grado

Periodo de tiempo: _____

Estado: _____

Institución: _____

Area de estudio: _____

Título: _____

Adjunto de título: _____

1-2



ROCÍO VICTORIA ARRIAGA

MINISTERIO DE LA ACUICULTURA, GANADERÍA Y PESQUERÍA

CV VIRTUAL

RESUMEN INFORMACIÓN PERSONAL INFORMACIÓN LABORAL **INFORMACIÓN ACADÉMICA**

Título obtenidos/ a obtener

Cursos y certificaciones

Periodo de tiempo: _____

Estado: _____

Institución: _____

Area de estudio: _____

Título: _____

Adjunto de certificado: _____

Publicaciones

Año de publicación: _____

Título: _____

Area de estudio: _____

Adjunto/link de acceso: _____

Plan de trabajo/ Trabajo de investigación

Area de estudio: _____

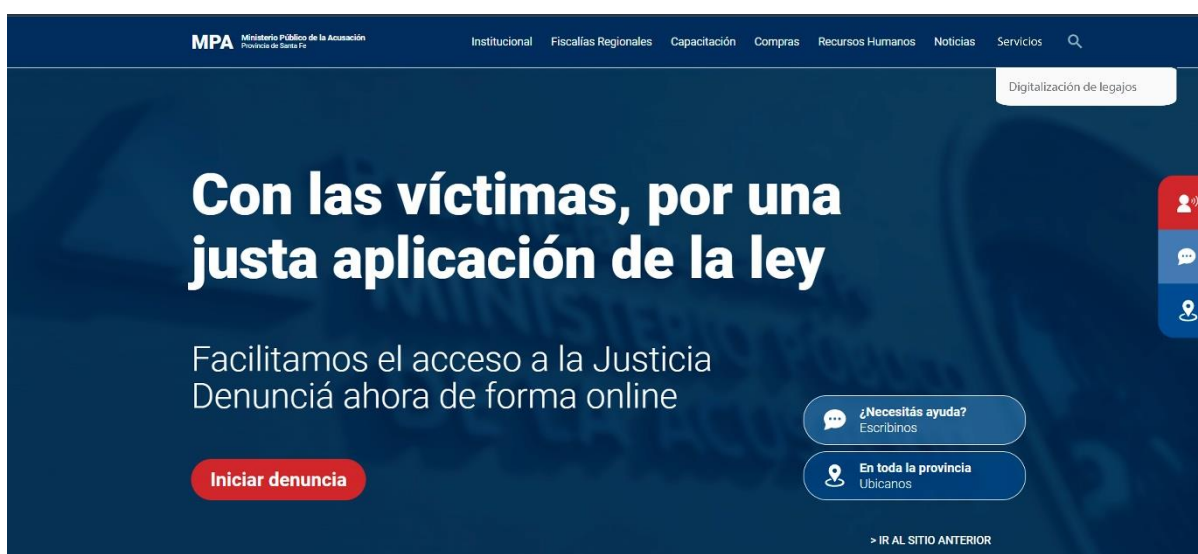
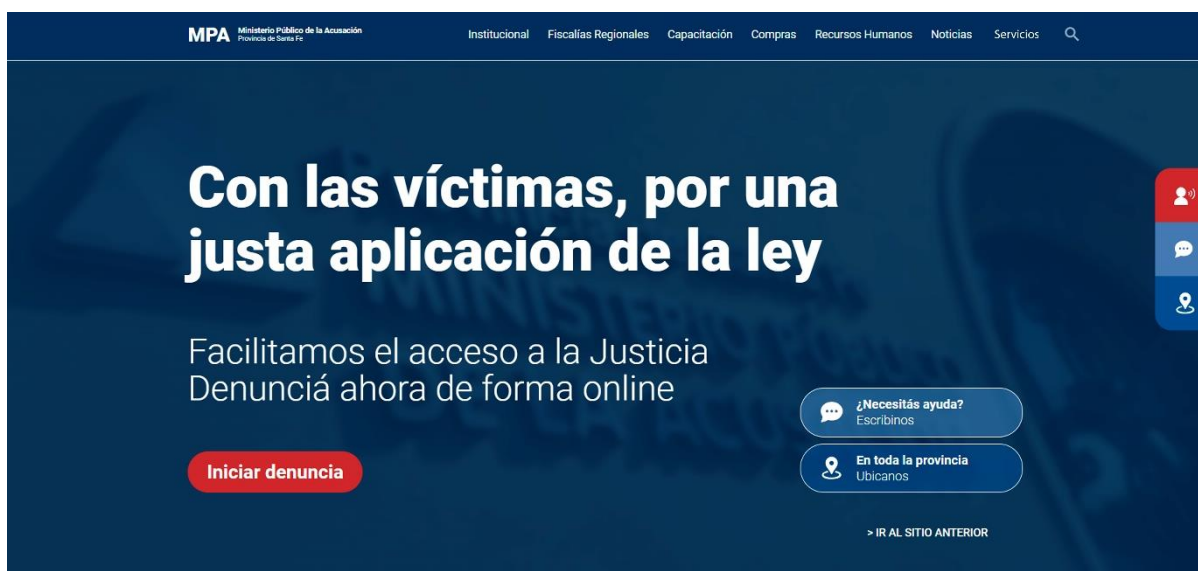
Título: _____

Adjunto de título: _____

2-2

ANEXO II

Se presenta modelo de propuesta de botón de pago “PagoExpress” con detalle de su acceso desde el portal web del Ministerio Público de la Acusación y su correspondiente instructivo paso a paso para el pago. Se mantiene diseño estético del sitio web original del Ministerio Público de la Acusación (Fuente: elaboración propia con la colaboración de la Arq. Magalí Arriaga para edición con programa de diseño AutoCAD).



MPA Ministerio Público de la Acusación
Provincia de Santa Fe

Institucional Fiscalías Regionales Capacitación Compras Recursos Humanos Noticias Servicios

Digitalización de legajos

Botón de pago

Para efectuar el pago del servicio "MPA – DIGITALIZACION DE LEGAJO" se debe ingresar en la web de PLUSPAGOS (<https://pluspagos.com>) y dirigirse a la sección "PAGA ACÁ".



Instructivo

Para visualizar el instructivo paso a paso, para realizar su trámite de digitalización de legajo ingrese [AQUÍ](#).

Instructivo paso a paso:

PASO 1

PASO 2

PASO 3

Buscá el impuesto o servicio

1 de 5

Podés buscar por nombre, por rubro o por código de barras todas las empresas adheridas.

Buscar por Nombre

Buscar

Reimprimir ticket de pago

Buscá empresas por nombre

2 de 5

Buscar empresa

MPA

Buscar

MPA - DIGITALIZACION DE LEGAJO

Anterior

Siguiente

Buscá tu deuda

3 de 5

Empresa

MPA - DIGITALIZACION DE LEGAJO

CUIJ

20223505933

Buscá por Código de Barras

No soy un robot

Anterior

Siguiente

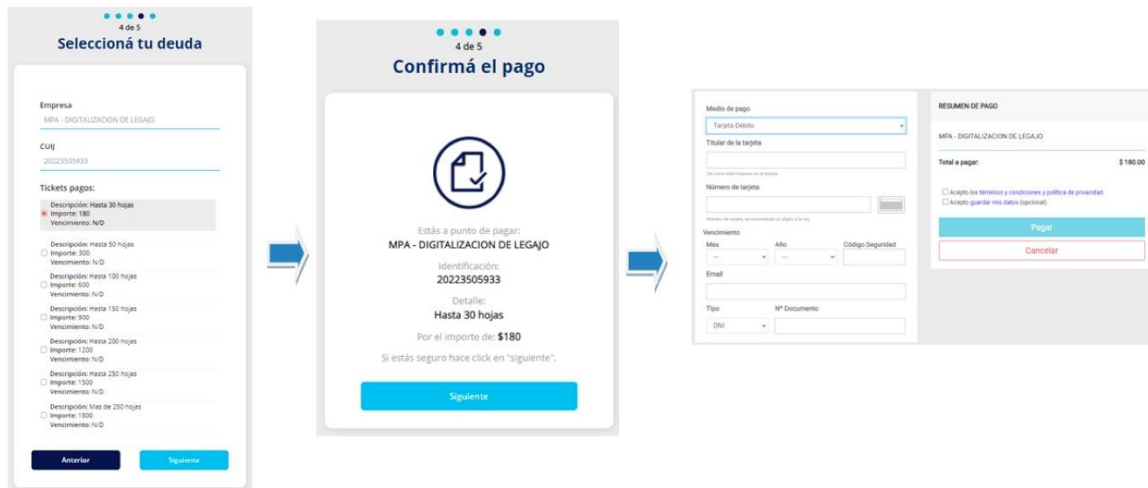
Se deberá seleccionar "Buscar por Nombre" y luego presionar el botón **BUSCAR**.

Ingresar el nombre del ente/empresa que se desea abonar. Colocar simplemente la palabra "MPA" y presionar **BUSCAR**.

Aparecerán entes con la palabra "MPA" seleccionar MPA – DIGITALIZACION DE LEGAJO y presionar **SIGUIENTE**.

Ingresar el "CUIJ" sin errores. Click en el checkbox "No soy un robot" y **SIGUIENTE**

PASO 4



En esta última instancia se deberán ingresar los datos correspondientes a la forma de pago

Marca el producto a abonar. Ahí se muestra la descripción y el valor a abonar y SIGUIENTE

Se muestran todos los datos referentes al pago a realizar. **IMPORTANTE: Verificar que el Nro. de CUJ (Identificación) este correcto. Este será el identificador con el cual avalará el pago del concepto. Todo OK? SIGUIENTE, sino volver atrás.**

Ingresar datos para el pago.

PASO 4 (continuación)

Medio de pago
Tarjeta Débito

Titular de la tarjeta

Número de tarjeta

Vencimiento
Mes Año Código Seguridad

Email

Tipo N° Documento
DNI

RESUMEN DE PAGO
MPA - DIGITALIZACION DE LEGAJO
Total a pagar: \$ 180.00

Aceptar los términos y condiciones y política de privacidad.
Aceptar guardar mis datos (opcional).

Pagar Cancelar

Luego de confirmar el pago se **DEBERA efectuar la descarga del ticket** correspondiente a la operación realizada. Es **IMPORTANTE** que se efectuó la descarga del mismo, ya que es el **único ticket valido** correspondiente a la cobranza del producto **MPA – DIGITALIZACION DE LEGAJO**, asociado a la CUIJ que ingreso.



Ejemplo del ticket emitido por la web.



IMPORTANTE: el ticket arriba indicado es el UNICO VALIDO si el pago es realizado ON Line porque hace referencia al campo Identificación donde constará el trámite que está abonando a través de la CUIJ (Clave Única de Identificación Judicial)

OTROS CANALES DE PAGO:

1- RED SANTA FE SERVICIOS: Puede ir a pagar a cualquiera Santa de Servicios de la red indicándole a la gente que desea abonar del ente MPA- DIGITALIZACIÓN DE LEGAJOS. Deberá suministrar al cobrador el número correcto de la CUIJ.

RECOMENDAMOS: Verificar el correcto número de CUIJ impreso en el Ticket antes de retirarse del local.

2- SUCURSAL del Nuevo Banco de Santa fe.

PASO 5

Realizar solicitud de copias por correo electrónico a la casilla: fr2siniestrosviales@mpa.santafe.gov.ar . En dicho mail deberá adjuntar el comprobante de pago del PASO 4. Una vez enviado, recibirá las copias del legajo digitalizadas en el plazo de 24hs. hábiles.