



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA
Y RELACIONES INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

La profesionalización del servicio civil. El caso de los Registros Civiles del Departamento San Lorenzo 2010-2020. Propuesta de mejora.

Alumna: Lucina Marian Cejas
Carrera: Licenciatura en Ciencia Política. Orientación Administración y Planificación Pública
Directora: Mg. Irene Castagnani
Año: 2024

Agradecimientos:

A toda mi familia por todo el apoyo siempre, nada hubiese sido posible sin mi familia.

Al **rEGRESAR**, que fue en búsqueda de los que como dice la canción sentimos que
“cuando me fui, no me alejé”

A mi tutora Mg. Irene Castagnani por su guía, su paciencia y su estímulo y a la Dra. Clarisa Giaccaglia por su claridad y practicidad para hacerme entender metodología y así destrabar este proceso y a Natalia, por insistir .

Al Registro Civil y su gente, que hace tanto, a veces con tan poco.

A la Facultad y a la UNR: Universidad Pública, Gratuita y de Calidad siempre.

Índice

Resumen	4
Introducción	5
Área temática	7
Gestión de Recursos humanos y profesionalización de la gestión pública.....	7
Problema	8
Situación problemática	8
Espacio de referencia institucional	9
Antecedentes	10
Antecedentes de selección e ingreso de personal.....	11
Capacitación y formación.....	11
Dirección General de Formación de Recursos Humanos.....	15
Desarrollo de la carrera administrativa.....	17
- Alcance de los llamados a concurso.....	17
- Requisitos de antigüedad.....	18
- Etapas del concurso.....	19
Modalidad de trabajo elegida y pertinencia del mismo	20
Objetivos generales y específicos	21
Estado del arte	21
Perspectivas y herramientas teórico-conceptuales	26
La Carta Iberoamericana de la Función Pública.....	26
Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistema de Servicio Civil....	30
Metodología: enfoques y técnicas	34
- Fuentes de información.....	34
Análisis	36
Eje 1 Proceso de Selección e Ingreso de Personal	36
Primer punto crítico:.....	37
Segundo punto crítico:.....	40
Tercer punto crítico:.....	42
Cuarto punto crítico:.....	43
Quinto punto crítico:.....	44
Sexto punto crítico:.....	47
Séptimo punto crítico:.....	48
Octavo punto crítico:.....	49
Noveno punto crítico:.....	51
Décimo punto crítico:.....	52
Undécimo punto crítico:.....	52

Duodécimo punto crítico:.....	53
Eje 2: Capacitación y formación.....	55
Primer punto crítico:.....	55
Segundo punto crítico:.....	57
Tercer punto crítico:.....	59
Cuarto punto crítico:.....	60
Quinto punto crítico:.....	62
Sexto punto crítico:.....	63
Eje 3: Condiciones para la promoción y desarrollo de carrera	
administrativa.....	64
Primer punto crítico:.....	64
Segundo punto crítico:.....	67
Tercer punto crítico:.....	68
Cuarto punto crítico:.....	70
Quinto punto crítico:.....	71
Sexto punto crítico:.....	71
Propuestas de mejora.....	75
Primera propuesta de mejora: Creación de un Equipo Interdisciplinario para la Proyección y Evaluación de futuras necesidades dentro del RC.....	75
Segunda propuesta: Creación de un curso nivelatorio para mejorar la calidad de recepción y la formación de los ingresantes.....	80
Tercera propuesta de mejora: Cursos de formación específicos para el Registro Civil... 83	
Cuarta propuesta de mejora: Obligatoriedad de cursos para la promoción en la carrera administrativa.....	86
A modo de conclusión.....	89
Anexo A.....	90
Anexo B - Encuesta a los agentes del Departamento San Lorenzo.....	92
Anexo C - Entrevistas.....	98
Referencias.....	101
Instrumentos legales consultados:.....	101
Sitios web consultados.....	101
Bibliografía.....	102
Índice de cuadros	
Cuadro 1.....	18
Cuadro 2.....	79
Cuadro 3.....	81
Cuadro 4.....	85
Cuadro 5.....	87
Índice de figuras	
Figura 1.....	31
Figura 2.....	32

Resumen.

La importancia que adquirieron las personas que forman parte de una organización o institución hace al espíritu, a la cultura, al desempeño de la organización misma y a su forma de relacionarse con el entorno. En base a que una organización ponga el foco en sus integrantes, en sus recursos humanos, puede desarrollar mayores ventajas competitivas por sobre quienes no lo hacen.

Este Trabajo Integrador Final pretende analizar estas nuevas formas de entender las organizaciones en las Oficinas del Registro Civil del Departamento San Lorenzo, ver qué se ha hecho, qué queda por hacer y qué mejoras se pueden implementar, porque es una firme convicción que siempre se puede mejorar.

Se eligieron tres ejes o unidades de estudio: Selección e ingreso de personal, capacitación y formación y desarrollo de la carrera administrativa.

El Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil de Francisco Longo, fue la guía de análisis a través de sus puntos críticos para el estudio de los ejes elegidos dentro de los Subsistemas de pertenencia adecuados como el Subsistema de Gestión del Empleo y el Subsistema de Gestión del Desarrollo

Finalmente, se logró establecer para cada unidad una propuesta de mejora.

Palabras claves:

profesionalización - administración pública - servidor civil - gestión del empleo - gestión del desarrollo - proceso de selección e ingreso - concurso - capacitación - formación - desarrollo de carrera administrativa

Introducción.

Los años y el cambio de paradigma han puesto el acento en las personas en las organizaciones; en las personas que acuden a ella, pero también en las personas que las conforman; y es en estas últimas donde se centrará el trabajo.

La importancia que adquirieron las personas que forman parte de una organización o institución hace al espíritu, a la cultura, al desempeño de la organización misma y a su forma de relacionarse con el entorno. En base a que una organización ponga el foco en sus integrantes, en sus recursos humanos, puede desarrollar mayores ventajas competitivas por sobre quienes no lo hacen.

Esta nueva visión que pasó de simplemente administrar el personal a gestionar los recursos humanos, intentó implementarse en distintos ámbitos y esferas gubernamentales con bastantes idas y vueltas y con resultados poco claros en muchos casos, pero por sobre todo disímiles.

En la provincia de Santa Fe, este nuevo paradigma surge en municipios innovadores con visiones estratégicas, por ejemplo Rosario y más firmemente con las gestiones del socialismo, partido que al ganar la gobernación de la provincia intentará replicar la experiencia local a nivel provincial.

Este Trabajo Integrador Final toma para el análisis un organismo de alcance provincial como es el Registro Civil, pero acota el estudio a las Oficinas del Departamento San Lorenzo en el período 2010- 2020. A pesar de este recorte espacio - temporal, de ser necesario visualizar y especificar casos particulares que acontecieron en otras Oficinas, pero no en las del Departamento estudiado, se hará a los efectos de demostrar procesos de relevancia que hacen a los objetivos de este Trabajo.

Se eligieron tres ejes o unidades de estudio: Selección e ingreso de personal, capacitación y formación y desarrollo de la carrera administrativa. Se entiende que estos ejes son la materialización de la profesionalización del servicio civil. Por eso utilizando el “Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil” de Francisco Longo, y a través de los puntos

críticos que el autor determina en los Subsistemas de pertenencia adecuados de estas unidades de estudio, se va determinando el nivel de logro o no de los niveles de profesionalización necesarios en una organización moderna y que gestione adecuadamente sus recursos humanos.

Finalmente, se logró establecer para cada eje una propuesta de mejora, que se entiende permitirá aumentar las ventajas competitivas que la gestión de recursos humanos y la profesionalización de los mismos trae aparejada.

Área temática.

Gestión de Recursos humanos y profesionalización de la gestión pública.

La importancia de la gestión de los recursos humanos para el correcto funcionamiento de una organización ha ido ganando un lugar de importancia con el tiempo, pasando a ser considerada una variable muy relevante en lo que a un mejor desempeño organizacional respecta.

Se entiende que ya no es suficiente la administración del personal, se necesitan herramientas creativas e innovadoras que apunten a la gestión del mismo para darle una impronta moderna y proactiva. Esta nueva impronta permitiría, dentro incluso de las tareas rutinarias de la administración pública (AP), una actitud y un hacer propositivo, que no se queden en los formalismos y en los excesivos rituales propios de lo administrativo; sino que le permita al agente desarrollar todo su potencial y capacidad para el desempeño de sus tareas habituales y para la resolución de las problemáticas en el ámbito laboral.

Las personas hacen a las organizaciones y es para estas últimas de vital importancia que quienes las conforman puedan encontrar en ella los incentivos necesarios para su desarrollo y su crecimiento.

No son pocos los contras y los desafíos que un agente del servicio civil encuentra día a día en el cumplimiento de su función. Más allá del trabajo que muchas veces puede tornarse rutinario; la coyuntura gubernamental y política pueden influir de manera positiva o negativa. Ya sea por accionar negativo o por omisión, la suma de estas cuestiones van en detrimento no sólo de la situación laboral, sino del desempeño y del funcionamiento de los mecanismos para dar respuestas acordes a las necesidades y demandas de la ciudadanía.

Así, la eficiencia de una organización no podría lograrse si los integrantes de la misma no son partícipes de una cultura organizacional eficiente y ahí radica la importancia de los sujetos que la componen y la razón de por qué saber gestionar los recursos humanos es tan importante para cualquier organismo.

Problema.

Situación problemática.

Como se mencionó con anterioridad, la centralidad ganada por los agentes y servidores públicos dentro de cualquier organización derivaron en la búsqueda de estrategias que apuntan a la profesionalización de la administración pública. Esto, dentro de un marco de modernización estatal que se dio en los diferentes ámbitos del Estado. Más tarde que temprano, estas diferentes estrategias llegaron a los organismos públicos dependientes de la provincia de Santa Fe y en consecuencia al Registro Civil (RC).

Específicamente, con la llegada del socialismo a la gobernación de la provincia, toda la experiencia adquirida durante las intendencias del mismo signo político en Rosario, sirvieron a los efectos de intentar modernizar y jerarquizar la administración pública. Este accionar intentó dar respuesta a la situación problemática de falta de profesionalización. Las razones que se encontrarían de la misma eran la ausencia de un método de selección e ingreso de personal o la sola mención legal de los mismos, pero sin o escaso uso efectivo de estos procesos, la ausencia de concursos, la ausencia de programas de formación y capacitación de quienes ya formaban parte de la planta de empleados, la falta de incentivos por desempeño, y la ausencia de la consideración de la formación y el desempeño laboral al momento de la discusión de un posible ascenso en la carrera administrativa.

Entonces, cabe preguntar ¿Cuáles fueron las estrategias tendientes al avance de la profesionalización de la administración pública en los registros civiles de

la provincia de Santa Fe? ¿Cuáles han sido las experiencias en los casos de las oficinas del departamento San Lorenzo durante el período 2010-2020? ¿Qué prácticas pueden implementarse para la transformación de los casos analizados?

Para intentar dar respuesta a estos interrogantes se organizaron tres ejes: selección e ingreso de personal, capacitación y formación y desarrollo de condiciones en la promoción de la carrera administrativa.

Espacio de referencia institucional.

El RC en Santa Fe fue creado por ley provincial el 04 de enero de 1899. Su función es la de registrar todas las inscripciones de hechos y actos jurídicos que den origen, alteren o modifiquen el estado civil y/o capacidad de las personas. Además entiende en trámites de identificación de las personas.

Los RC son organismos provinciales. Particularmente en Santa Fe se organizan de la siguiente manera: cada uno de los 19 (diecinueve) departamentos santafesinos cuenta en su ciudad cabecera con un Archivo Departamental. Estos tienen bajo su custodia todos los libros de nacimiento, matrimonio, defunciones y uniones convivenciales que tuvieron lugar en cualquiera de las localidades que componen un departamento en particular. Así, por ejemplo en el caso que nos compete el Archivo Departamental San Lorenzo tiene bajo su custodia los libros de Capitán Bermúdez, Fray Luis Beltrán, San Lorenzo, Puerto General San Martín, Timbúes, Roldán, Carcarañá, Villa Mugueta, Aldao, Ricardone, Pujato, San Jerónimo Sud, Fuentes, Luis Palacios, Coronel Arnold y también los nacimientos ocurridos en el Hospital SAMCO Granaderos a Caballo, generados desde el año 1899 a la actualidad.¹

Además del mencionado Archivo en la localidad cabecera del Departamento, cada municipio o sea cada ciudad declarada como tal cuenta con su propio RC.

¹ Cabe aclarar que no todas las localidades tuvieron Oficina de Registro Civil a partir del año 1899, algunas localidades tuvieron Oficinas en los años posteriores y hasta décadas después.

Estos dependen en lo que a organización de personal respecta del Archivo Departamental y trabajan coordinadamente.

Finalmente, las comunas que componen el Departamento, delegan sus funciones y tareas de RC en los Juzgados Comunes de Pequeñas Causas cuyos Jueces son los encargados de llevarlas adelante.

En lo que se refiere a tareas de identificación el RC de Santa Fe, tal y como todos los RCs del país, responden a las normativas indicadas por el Registro Nacional de las Personas, cuya función más importante es la de identificación mediante la emisión del Documento Nacional de Identidad y el Pasaporte.

Volviendo al RC, las oficinas cuentan con jefe o responsable a cargo de la misma y dependen directamente del Jefe del Archivo Departamental, quien a su vez responde ante el Director Provincial del Registro Civil. Esta máxima autoridad en lo que a RC en Santa Fe se refiere puede tener un origen de carrera administrativa dentro del organismo o designación política. Que sea de un origen u otro ha demostrado la idoneidad en lo que respecta al conocimiento del organismo en sí y a la resolución de trámites. No es lo mismo una Dirección de origen político que llega y debe familiarizarse con el organismo que debe dirigir, situación que suele llevar un tiempo prudencial, o bien que sólo se mantiene en la Dirección hasta tanto no se lo designe en otro ámbito; a una Dirección que haya ascendido a la misma habiendo sido parte del organismo, que conoce las tareas que le competen, la manera de organizarse, las carencias y los puntos fuertes.

Antecedentes.

Existen en el objetivo de profesionalizar y jerarquizar a los agentes de la administración pública diferentes antecedentes de prácticas que atañen a los tres ejes en los que nos vamos a enfocar: la selección e ingreso de personal, la formación y capacitación; y el desarrollo de la carrera administrativa.

Se mencionan aquí algunos de ellos y se destacarán cuál es la continuidad de algunas de las prácticas y programas.

Antecedentes de selección e ingreso de personal.

A partir del año 2010, se dan en la provincia los llamados para selección e ingreso de personal más masivos. Distintas reparticiones tales como el IAPOS, Registro de la Propiedad, Ministerio de Justicia oficinas tales como la Derechos Colectivos, Ministerio de Educación, Ministerio de Economía y muchos más fueron algunos de los que comienzan a abrir la selección para el público en general.

Particularmente en el año 2010 se publica en la página web de la provincia el llamado a selección e ingreso de personal para cubrir 9 puestos vacantes en el Registro Civil de Rosario y otros tanto en el de Santa Fe, un agente en Rufino y otro en Villa Gobernador Gálvez. Esto se da especialmente después de la concreción del Decreto N° 0291 del año 2009 Ingreso para el Personal a la Administración Pública, el cual regula las etapas de los procesos de selección abiertos, los llamados y las Jurisdicciones intervinientes, la comunicación de la convocatoria, los perfiles, los jurados, los veedores, el orden de mérito, entre otras cuestiones que hacen a este proceso.

Este fue el antecedente más claro y relevante del ingreso de personal en la repartición estudiada. La experiencia obtenida del mismo fue la que se replicó en la selección e ingreso de personal que se llevó unos años más adelante en muchas localidades de la provincia, incluidas las Oficinas del Departamento San Lorenzo, como Capitán Bermúdez y Fray Luis Beltrán.

Capacitación y formación.

En el año 1997, el gremio UPCN (Unión del Personal Civil de la Nación) - Seccional Santa Fe llevó a cabo la Jornada Regional de Debate e Investigación sobre el Rediseño del Estado y de la Administración Pública "Protagonistas del Cambio". En esas jornadas, interpelados por los cambios que se venían dando en la relación entre el Estado, el mercado y la sociedad en la Argentina desde

la década del 80 en adelante, deciden armar un equipo de trabajo dentro de la esfera gremial y asumir la tarea de dar aportes para la transformación de la administración pública. Este equipo realizó una convocatoria que incluyó a empleados públicos de distintos niveles, políticos, profesionales universitarios, ONGs y fue declarada de interés provincial por la Gobernación provincial y la Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de Santa Fe y contó con el auspicio de diferentes instituciones de renombre tales como el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), la Internacional de Servicios Públicos (ISP), el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), la Universidad Nacional de Rosario (UNR Secretaría de Acción Gremial y Social), la Universidad Católica de Santa Fe, la Universidad Tecnológica Nacional Regional Santa Fe, el Centro Regional de Investigación y Desarrollo (CERIDE), la Coordinadora Argentina de Gremios Afiliados a la ISP, la Fundación Santa Fe de la Vera Cruz, y la Municipalidad de Santa Fe. Finalmente, adhirieron a esta Jornada algunas Municipalidades de la provincia. La jornada consistió en distintas conferencias, talleres con participación y paneles de expositores sobre trabajos de investigación y de experiencias concretas. Todo se organizó en temáticas tales como: El Estado y la Sociedad Civil, el Estado y el Mercado, La descentralización y el desarrollo local, El Estado y la gestión pública; y finalmente, Los Recursos humanos y la modernización. (Equipo de Rediseño del Estado de la UPCN Comp., 1998: 12-26).

Dentro de los trabajos expuestos en la temática Recursos humanos y la modernización, se encuentra “La implementación de equipos de mejora en la Administración Pública” llevada a cabo por la Ing. M. G. ALVAREZ AMSLER, el Dr. G. ALVAREZ y el Ing. J. MAZZEI, todos administradores provinciales. Después de analizar los cambios y las exigencias en el contexto y los desafíos a los que se enfrentan la administración pública y sus agentes, definen lo que se entiende por Equipo de Mejora; “un pequeño grupo de trabajadores reunido para estudiar y resolver problemas relacionados con aspectos propios de su trabajo [...] con un líder o jefe de equipo que cuenta con el apoyo del nivel superior de la organización, cuya misión es transmitir propuestas de mejoras de los métodos, sistemas y procesos de trabajo o la solución a un problema

puntual que se haya presentado”. (Equipo de Rediseño del Estado de la UPCN Comp., 1998: 393).

Dentro de las ventajas de esta herramienta podemos mencionar; el darle participación a los trabajadores para que puedan aportar sus conocimientos teniendo como principio el reconocimiento a todos los niveles por igual ya que nadie conoce mejor una tarea o proceso que aquel que lo realiza. También el hecho que para su implementación no es necesario cambiar la estructura orgánica, además permite recuperar el potencial creativo e innovador de los involucrados, puede utilizar diversas técnicas con el fin de proponer al nivel superior las diferentes alternativas y, por último, la constitución del mismo se da mientras se resuelve el problema y una vez acontecido esto, se disuelve. (Equipo de Rediseño del Estado de la UPCN Comp., 1998: 393 - 394).

Los Equipos de mejora fueron implementados con la supervisión de los administradores provinciales que presentaron este trabajo en la Municipalidad de Coronda y la de Venado Tuerto dentro del marco del Programa para el Fortalecimiento Institucional para Municipalidades y Comunas de la Provincia de Santa Fe, llevado adelante por la Secretaria General de la Gobernación a través de la Subsecretaría de Planeamiento y Control de Gestión y de Comunas. Al trabajar en dos organismos distintos con problemáticas significativamente diferentes se pudo comprobar que el Equipo de mejora es una herramienta adaptable a diversos contextos y organismos. Si bien esta experiencia no hace a la capacitación propiamente dicha, en cierta manera la impulsa al poner a los trabajadores de diferentes niveles y formaciones en contacto con técnicas y herramientas que pueden resultar de gran utilidad para la posible resolución de problemáticas que se presenten en los procesos, métodos y sistemas de trabajo. (Equipo de Rediseño del Estado de la UPCN Comp., 1998: 398-399).

Ya en el año 1999 se realizaron las Segundas Jornadas Provinciales de Intercambio de Experiencias para el Mejoramiento del Sector Público. En este caso los trabajos presentados debían dar cuenta de proyectos efectivamente llevados a cabo. De los tres que se presentan vamos a mencionar en primer lugar el que se llevó a cabo en la Administración Provincial de Impuestos (API) y en segundo lugar, el Instituto de Capacitación Parlamentaria de la Honorable Cámara de Diputados.

En el primer caso, a instancia de un pedido elevado por el Administrador Regional de Santa Fe que solicitó desarrollar cursos en el área de Operaciones del API, el equipo de Capacitación se aboca a detectar y analizar las necesidades más urgentes de una capacitación y las falencias respecto al nivel educativo y de conocimiento de los agentes del organismo. Para llevar adelante este trabajo se utilizó la técnica de Grupo Nominal. Esta técnica consiste en la formación de grupos en los que se establecen cinco pasos a seguir: primer paso en el que cada individuo integrante escriba en papeles un máximo de cinco ideas y un mínimo de tres, segundo paso donde se registran las ideas de todos los participantes, tercer paso en el cual se discuten las diferentes ideas aportadas. En cuarto lugar, se hace una selección de ideas donde se les pide a los participantes que de todas las expuestas elijan cinco y las ordenen según importancia que consideren tengan. Finalmente el último paso es el de la evaluación, en la que las ideas con más votos son las que establecerán las necesidades de la capacitación. Mediante el uso de esta técnica de grupo nominal, se extrajeron cinco aspectos que los agentes reclamaban: Capacitación permanente, Computación, Comunicación interna, Asesoramiento legal y técnico y la redacción de un Manual de trabajo. (Equipo de Rediseño de la Secretaría de Capacitación y Rediseño de la UPCN Seccional Santa Fe, Segundas Jornadas Provinciales de Intercambio de Experiencias para el Mejoramiento del Sector Público; 2000: 169 -171)

El siguiente caso es el del Instituto de Capacitación Parlamentaria donde se constituye la Escuela de Taquigrafía. Durante el desempeño de la misma se alcanzó el objetivo de formar taquígrafos. Una vez cumplido el objetivo, se percibió la necesidad de formar al personal en otras áreas. A su vez la Subsecretaría de la Cámara desarrollaba charlas y promocionaba diferentes cursos de formación destinados al personal y el público en general. Por estos cursos, la Subsecretaría estableció contacto permanente con el Instituto de Capacitación de la Cámara de Diputados de la Nación y es ahí cuando surge la idea de crear un organismo permanente de formación similar al que ya funcionaba en el Congreso Nacional. Por Resolución 176, la Presidencia de la Cámara de Diputados de la Provincia de Santa Fe crea el Instituto de Capacitación Parlamentaria (ICAP), primero en su tipo en el interior del país.

Su objetivo era lograr un alto perfeccionamiento en el personal permanente de la Cámara para optimizar al máximo los recursos humanos creando una estructura eficiente, idónea y legítima. A modo de metas, se impusieron el poder incorporar al legajo de los agentes los certificados de los cursos realizados, que el ICAP pudiese tener una partida presupuestaria propia y crear dentro de la estructura de la Cámara una Secretaría Técnica Legislativa. Por último, durante la puesta en marcha de esta experiencia pudieron detectarse fortalezas y debilidades.

En primer lugar se definió como fortaleza la inquietud permanente del ICAP y su gente para jerarquizar al cuerpo legislativo. Por el contrario, dentro de las debilidades se pudo comprobar que sólo el 15% de los empleados a los que pretende alcanzar tiene efectivo interés en hacerlo ya que la capacitación no es obligatoria y no hay un incentivo cierto para hacerlo en lo que a la carrera administrativa respecta. (Equipo de Rediseño de la Secretaría de Capacitación y Rediseño de la UPCN Seccional Santa Fe, Segundas Jornadas Provinciales de Intercambio de Experiencias para el Mejoramiento del Sector Público; 2000: 179 - 182)

Dirección General de Formación de Recursos Humanos.

Desde el año 2012, y a través del Decreto N° 2440 “Modifica el presupuesto vigente y las estructuras orgánico - funcional de los Ministerios de Gobierno y Reforma del Estado y de Economía y redesigna a diverso personal en el Ministerio de Economía”, se inserta dentro del Ministerio de Economía y dependiendo de la Subsecretaría de Recursos Humanos y Función Pública, la Dirección General de Formación de Recursos Humanos (DGFRH). La misma funciona como servicio de capacitación y formación pública para los agentes de la APP, emulando el rol desempeñado por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) a nivel nacional y en algunas provincias el IPAP (Instituto Provincial de Administración Pública). Tal y como los menciona en la página web, existen dos líneas de trabajo: La primera es el desarrollo de capacitaciones generales, transversales, estratégicas, u obligatorias, impulsadas por la Secretaría y Subsecretaría de Recursos Humanos y Función

Pública, órgano rector en la materia y la segunda es el acompañamiento, soporte y asistencia a actividades de capacitación específica, emprendidas por las jurisdicciones y organismos del Estado provincial, otorgándoles certificado oficial. (<https://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/view/full/93698>) De esta manera consideran que dan por garantido el Art 45 de la Ley 8525 que sostiene que el derecho a la capacitación de los agentes de planta permanente es a los efectos de mejorar la eficiencia de la AP.

Actualmente la provincia cuenta con una plataforma de capacitación on line dirigida por la Dirección General de Formación de Recursos Humanos (DGFRH). En ella, mediante la creación de un usuario y contraseña, el agente público puede acceder a los diversos cursos y capacitaciones promocionados. Estos cursos son en parte de libre acceso a cualquier empleado de cualquier Jurisdicción y categoría. Otros, sin embargo, están específicamente destinados a funcionarios de determinadas categorías por tener personal a cargo o también de determinadas jurisdicciones. También existen capacitaciones obligatorias (Ley Micaela, Ley Yolanda, etc). Estas suelen organizarse por Jurisdicción debido a que cada capacitación implica un trabajo con elaboraciones, reflexiones, redacciones y evaluaciones. Éstas, al tener fechas de entrega límite son corregidas por personal de la DGFRH, y se evalúa que las consignas hayan sido comprendidas y respondidas además de la entrega en tiempo y forma de todos los trabajos. Sería efectivamente imposible poner un curso de capacitación como por ejemplo el de la Ley Micaela y habilitarlo al mismo tiempo para todas las Jurisdicciones y realizar las observaciones correspondientes para determinar si el agente completo satisfactoriamente la formación o no. Es por ese motivo que se publicitan en la cartelera y la inscripción sólo se habilita, por ejemplo para el personal del Ministerio de Salud, y así sucesivamente.

Desarrollo de las condiciones de promoción de la carrera administrativa.

En el año 2015 y como resultado de negociaciones y acuerdos paritarios con los dos gremios de empleados estatales de la administración central, UPCN y ATE (Asociación de Trabajadores del Estado) se establece el nuevo régimen de concursos que aplica para los empleados de la administración central como dijimos y de la API y del Servicio de Catastro e Información Territorial (SCIT) y resulta en el Decreto Provincial 4439 Acuerdo de Comisión Paritaria Central de fecha 09 de diciembre de 2015, el cual consta de tres modificaciones principales: el alcance de los llamados a concurso, la antigüedad requerida para concursar distintas categorías administrativas y las etapas que obligatoriamente debe atravesar cada concurso así como los requisitos mínimos para el paso de etapa.

- Alcance de los llamados a concurso.

Los procesos de selección de personal son abiertos cuando hablamos de ingreso a la Administración Pública Provincial (APP). En el caso del desarrollo de la carrera administrativa, se denominan concursos, los mismos son de carácter interno o sea, limitados al personal que ya forma parte de la APP. También se debe aclarar que los concursos internos se diferencian o pueden variar en cuanto a su alcance y ser intrajurisdiccionales (dentro del mismo Ministerio) o interjurisdiccionales. Los primeros buscarán cubrir las vacantes con personal que pertenezca al mismo Ministerio del cual depende el organismo para el cual se concursa. Así, por ejemplo, si se concursa un puesto administrativo para nuestro actual organismo en estudio, el RC, dentro del perfil de búsqueda se incluirá como requisito que el postulante pertenezca al mismo organismo o a otro organismo pero dentro de la misma órbita ministerial. De esta manera, si se piensa que el RC pertenece al Ministerio de Gobierno e Innovación Pública, todos los aspirantes que se presenten deberán estar cumpliendo funciones en cualquier organismo que pertenezca al Ministerio de

Gobierno e Innovación Pública. Por el contrario, cuando un concurso es interjurisdiccional, dentro del perfil de los postulantes, ya no será requisito pertenecer al mismo Ministerio mencionado (siempre pensando en que el RC se emplaza en esta órbita), sino que puede ser, por ejemplo un agente que se desempeñe dentro del Ministerio de Economía en un organismo dedicado a fomentar los emprendimientos en las economías locales y ser candidato para cubrir la vacante que se generó en el RC.

La variación entre convocatorias de carácter intrajurisdiccionales o interjurisdiccionales depende de la categoría del escalafón a concursar y del resultado de la convocatoria. Por ejemplo, si un concurso resulta desierto intrajurisdiccionalmente, indefectiblemente pasará a una nueva convocatoria, pero esta vez de carácter interjurisdiccional. Así para concursar una categoría 3, el concurso es intrajurisdiccional, de resultar desierto se convierte en interjurisdiccional. Para categorías 4, 5, 6, 7, 8 y 9 es de carácter interjurisdiccional y de resultar desierto se transforma en una selección abierta. ([https://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/view/full/203685/\(subtema\)/93699](https://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/view/full/203685/(subtema)/93699)).

- Requisitos de antigüedad.

Los requisitos de antigüedad se establecerán de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro 1

Categoría del agente	Antigüedad en planta permanente	Cargos de categorías que puede concursar
1	1 año	3
1	3 años	3 y 4
2	1 año	3, 4, 5 y 6
2	5 años	7
3	1 año	3, 4, 5 y 6
3	5 años	7 y 8
4, 5, 6, 7, 8, 9	1 año	5, 6, 7, 8 y 9

[https://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/view/full/203685/\(subtema\)/93699](https://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/view/full/203685/(subtema)/93699)).

- Etapas del concurso.

Otra de las modificaciones son las etapas que necesita atravesar un concurso. Mientras que para una selección de ingreso de personal se atraviesan obligatoriamente cuatro etapas (Evaluación de Antecedentes, Evaluación Técnica, Evaluación Psicotécnica y Entrevista personal), eliminatorias cada una de la subsiguiente hasta conformar el orden de mérito de todos quienes hayan participado; para un concurso interno las etapas pueden variar y hasta suprimirse dependiendo de la categoría concursada.

Así, para un concurso interno de categorías 3, 4 y 5 son obligatorias las etapas de Evaluación de Antecedentes y Evaluación técnica y pueden sumarse la Evaluación Psicotécnica y la Entrevista personal cuando la naturaleza del cargo que se concursa fundamenten tal adición o bien si el cargo a concursar implica tener personas a cargo.

Para concursar una categoría 6 y 7 deben realizarse de manera obligatoria la Evaluación de antecedentes, la Evaluación Técnica, la Evaluación Psicotécnica y la Entrevista Personal. Ahora si el cargo concursado no implica tener a cargo personal, en ese caso se puede omitir la Evaluación Psicotécnica.

Para las categorías más altas 8 y 9 deben atravesar sí o sí se deben atravesar todas las etapas sin excepción.

Por último, cabe destacar que los concursos internos tienen como condición para poder atravesar etapas el obtener un mínimo de 60 puntos en la Evaluación Técnica, mientras que como se mencionó más arriba, los concursos abiertos implican que cada etapa es eliminatoria de la siguiente y se exige un mínimo de 60 puntos en todas como base para la aprobación.

[https://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/view/full/203685/\(subtema\)/93699](https://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/view/full/203685/(subtema)/93699)).

Esta nueva normativa intenta dar respuesta y un marco legal aggiornato a los requerimientos de idoneidad y profesionalidad que la nueva gestión del personal busca en pos de jerarquizar la administración pública.

Modalidad de trabajo elegida y pertinencia del mismo.

Este trabajo integrador final adopta la modalidad de Práctica Disciplinar. Se optó por esta forma para intentar ensamblar las herramientas teóricas adquiridas en el cursado de la carrera y la experiencia adquirida in situ en el RC. De esta manera, considerando las perspectivas teóricas y metodológicas aprendidas; tanto así como las diversas herramientas para el diagnóstico de problemáticas, la formulación e implementación de proyectos, sumado a la experiencia laboral en el lugar de estudio pueden permitir la construcción de estrategias útiles que contribuyan a lograr un avance en la profesionalización, intentado establecer prácticas que se sostengan en el tiempo. La continuidad de las mismas es un factor fundamental.

La pertinencia de este trabajo radica en ver los alcances de la profesionalización en la administración pública en el ámbito de un organismo provincial. Constatar no sólo la existencia de las mismas sino su aplicación, su alcance y su continuidad. De esta manera, se podrá ver si las intenciones se quedaron en el tintero, si hubo cambios, si se mantienen, si hay falencias; y de encontrarlas en los mismos, qué estrategias podemos ofrecer para apuntar a mejorar los estándares de la profesionalización de la administración pública personificada en sus agentes. Tratar de aportar más material a un enfoque a nivel provincial y no tanto municipal o nacional, de los cuales abundan los trabajos, y tomar como caso un organismo dentro de esa órbita, otorgará más información al campo de la gestión de recursos humanos en la administración pública.

Sumado a esto, se espera que pueda permitir la detección de similares estados en otras instituciones provinciales y que las estrategias desarrolladas puedan llegar a ser de un orden general tal que permitan su aplicación en distintos organismos provinciales.

Objetivos generales y específicos.

Se estableció como objetivo general: Analizar las prácticas tendientes al avance de la profesionalización de la administración pública en los registros civiles de la provincia de Santa Fe tomando en consideración los registros civiles del Departamento San Lorenzo durante el período 2010-2020 a fin de delinear estrategias para la transformación de los casos analizados.

Por último, los objetivos específicos fueron establecidos de la siguiente manera:

1. Diagnosticar las prácticas desarrolladas para la profesionalización del personal en los registros civiles de los casos bajo estudio teniendo en cuenta los procesos de selección e ingreso, promoción y capacitación de agentes en los casos y períodos seleccionados.
2. Analizar avances y retrocesos en los procesos de profesionalización de los casos y procesos bajo estudio.
3. Diseñar estrategias para la transformación de los procesos seleccionados en consonancia con las políticas de profesionalización implementadas por el ejecutivo provincial.

Estado del arte.

Analizar la profesionalización de la administración pública nos impone bucear en lo que hasta el momento se ha escrito del tema.

Es dado remitirse a las reformas que se llevaron a cabo en nuestro país, ya que la modernización de la administración pública a través de sus reformas fue un requerimiento de los Organismos Financieros Internacionales (OFI) en la década del 90. Si bien pueden diferenciarse entre dos periodos de reformas, la primera que tendió al achicamiento del estado mediante las privatizaciones,

tercerizaciones y las descentralizaciones de organismos nacionales a las esferas provinciales; hubo una segunda fase que intentó mejorar el desempeño de las administraciones públicas haciéndolas más flexibles, con mayor capacidad de respuestas, menos burocráticas y más modernas.

Esteso y Cao (2018) hacen un racconto de las etapas de las reformas, de quienes las impulsan (estado nacional u organismos de financiamiento internacional), qué buscan, y de los escasos resultados que estas propuestas y búsquedas de mejora tuvieron, excepto en la incorporación de tecnología, el resto de los resultados fue escaso, disímiles en las provincias y no están directamente relacionados con el adecuamiento o no de las mismas a los requisitos fiscales que solicitaba el estado nacional por pedido de los OFI, ni por los OFI mismos. Así, “En cuanto a la eficiencia organizacional y a mejorar de los productos generados por los Estados Provinciales, consistente con el bajo nivel de prioridad que se le ha dado a este objetivo en comparación con los referidos a reformas de 1º tipo, son pocos los avances que pueden mostrarse como consolidados.(...) Vinculado con la problemática de las reformas de 2ª fase hay que señalar, que los resultados están en consonancia con la baja prioridad que tuvieron con relación a los objetivos fiscales. Así, y con excepción de la citada incorporación de tecnología al calor de los Programas con financiamiento de los OFI, no se observa innovación importante ni en plano de los recursos humanos, ni en el de las tecnologías organizacionales, ni en los procedimientos y rutinas de trabajo. En resumen, y según una visión de interlocutores clave que reconoce excepciones provinciales y sectoriales, en la década fue bastante común la declinación de la cantidad y calidad de los servicios públicos”. (Esteso, R. y Cao, H. La reforma de las Administraciones Públicas Provinciales: balance de la década de los 90 y nueva agenda: 2018, 29)

Habiendo destacado que el intento más cercano de profesionalización de la administración pública comienza con las reformas de los 90, podemos también mencionar la dicotomía que existe desde siempre en el estudio de la administración pública entre política y administración. Thwaites Rey (2001) hace un breve recorrido histórico de esta dualidad y destaca que en la realidad ambas esferas o racionalidades se relacionan y complementan.

La autora encuadra las figuras de políticos-gerentes, tecnócratas y punteros. Cada uno de ellos diferenciados por características propias y aportando tensión al interior de la administración pública debido a sus distintas racionalidades sobre un mismo objeto. Los políticos gerentes son figuras actuales “que se diferencian de las formas más tradicionales de hacer política por su adhesión a valores que les asignan un papel mediador entre las exigencias de los votantes y las condiciones impuestas por la estructura de poder social dominante (...), es refractario a las discusiones de tipo ideológico y al trabajo de tipo “militante”, al que considera superado por la historia y ofrece como sus “méritos” principales para la acción política “moderna”, vínculos –reales o supuestos- con factores de poder y su habilidad para construir cierta imagen positiva en los medios masivos de comunicación”. Por su parte, los tecnócratas o funcionarios con perfil técnico “son los funcionarios igualmente dotados de talento gerencial o técnico y de entusiasmo político”. Según la autora esta nueva categoría viene a salvar no sólo las dicotomías entre política y administración sino también la de estado y el mercado. La aparición de esta nueva figura se debe a las reformas de primera generación, según lo explica ya que para achicar el estado en las magnitudes que se intentaba, se hacía necesario que hubiese entendidos en el tema, creándose de esta manera una burocracia ad hoc especializada en ajuste. Sin embargo, más allá de los casos verdaderamente representativos de estos tecnócratas, surge nuevamente la posibilidad de colar en la contratación flexible de expertos, personas que no contaban con la formación suficiente ni responden a los requerimientos de idoneidad o mérito en su nombramiento y asentados en una base territorial que manejan. Estos últimos llamados punteros, completaban el panorama de agentes que terminaban de empañar la cultura organizacional con agentes que generaban tensiones con la planta existente y sin contribución alguna a la mejora del desempeño de la administración pública ni a su búsqueda modernización y profesionalización. (Thwaites Rey, 2001: 5-8)

Diversos estudios comparados se han realizado de las administraciones públicas en pos de ver el grado de desarrollo de los servicios civiles y su integración. Iacovello y Pulido (2008) traen en su trabajo a colación estos estudios comparados y destacan que en el caso de nuestro país existe un servicio civil medianamente conformado, pero no consolidado aún en lo que

respecta a las garantías de mérito, ni tampoco a las nuevas herramientas que la gestión de recursos humanos ofrece en pos de lograr mayor eficiencia.

Estos estudios también mostraron una realidad muy disímil entre los países desarrollados donde las reformas que intentaban llevarse a cabo lo hacían por motivos de flexibilidad de administraciones rígidas pero conformadas y meritocráticas; a aquellas razones por las cuales las mismas se imponían en países como el nuestro en el cual la razón de su ejecución era pura y exclusivamente económica en su primer etapa; para dar cumplimiento a los requisitos de los OFI a cambio de la entrega de préstamos y también diferentes en una segunda instancia. Con puntos de partida tan diferentes los resultados no podían más que serlo. (Iacovello, M. y Pulido, N. Gestión y gestores de resultados: cara y contracara, 2008: 4 - 5)

Por su parte Oszlak (2009) destaca en su escrito sobre la profesionalización los resultados escasos que los intentos de llevar a cabo la misma tuvieron a lo largo de América Latina y tal como lo destacaron otros autores el caso de Costa Rica parece ser el más afianzado y con altas chances de ser irreversible. En cambio otros países, incluida Argentina han tenido iniciativas con distinto nivel de impacto y de reforma cumplida. Las reformas más implementadas, según el autor, buscaron dar mayor racionalidad en los escalafones o regímenes de recursos humanos, utilizar mecanismos más transparentes en lo que respecta a concursos y promociones, introducir evaluaciones de desempeño, ordenar la pirámide salarial y propiciar las instancias de capacitación y desarrollo del personal. También se buscó mejorar la relación con el ciudadano, en lo que respecta a su atención en oficinas generando guías y manuales al respecto; permitiendo el acceso del ciudadano a la información pública y generando todo tipo de mecanismos como cartas compromisos y audiencias públicas que implican una mayor cercanía del ciudadano y, a su vez, dan más legitimidad al servicio civil ante el público. (OSZLAK, O. La profesionalización del servicio civil en América Latina: impactos sobre el proceso de democratización, 2008: 20-23)

Pero todos estos objetivos y prácticas tuvieron un diferente nivel de logro y cumplimiento como lo mencionamos ut supra. Oszlak destaca que las razones de estos resultados poco alentadores se encuentran en tres variables: tecnología, cultura y voluntad política. La combinación virtuosa de las tres y en

esa secuencia hacen que las reformas tengan una mayor probabilidad de éxito. Tal y como lo explica el autor toda reforma debe implementar nuevos diseños y la aplicación de diversas tecnologías, éstas para poder ser asimiladas deben sostenerse en el tiempo lo necesario como para que impliquen un cambio cultural en la organización y para asegurar lo anterior debe primar la voluntad política de dar continuidad y el marco necesario a la reforma y que además perdure ese apoyo político ante los cambios de gestiones. (OSZLAK, O. La profesionalización del servicio civil en América Latina: impactos sobre el proceso de democratización, 2008: 23-25)

Hasta aquí, hemos realizado un sucinto racconto de lo trabajado en el área de estudio de la gestión de recursos humanos y más específicamente en su profesionalización en la administración pública. Existen dos trabajos de suma importancia a los cuales no hemos hecho referencia aún, a saber: el “Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil” (MAPDISSC) de Francisco Longo, reservamos el mismo para darle especial tratamiento en el marco teórico por ser la base y guía que nos permitirá delimitar los aspectos estudiados aquí en cuanto al sistema de Gestión de Recursos Humanos, específicamente el Subsistema de Desarrollo y el Subsistema de Empleo. y por otro lado, la Carta Iberoamericana de la Función Pública, a la cual dedicaremos un apartado a continuación.

Sin embargo, no queremos avanzar sin antes mencionar el trabajo de Gustavo Farabollini, uno de los pocos en enfocarse en los impactos a nivel provincial de uno de los intentos de modernización de la administración en nuestra provincia y apuntando a la experiencia de la informatización de la administración pública. Basándose en trabajos de otros autores destaca que existe una tendencia a sobrevalorar el impacto de las nuevas tecnologías informáticas en lo que respecta a la modernización. A continuación, Farabollini diferencia entre tecnologías duras y tecnologías blandas siendo las primeras todas las relacionadas a la informática y el uso de equipos y computadoras y las segundas todo lo relacionado a lo organizacional, con rediseños de procesos, estrategias para lograr los cambios culturales necesarios en pos de aggiornar y adecuar a las necesidades actuales los servicios civiles. después de haber realizado esa diferenciación destaca que “cuando la introducción de la tecnología informática no desarrolla simultáneamente nuevas formas de

organización del trabajo y de gestión, se genera un proceso de modernización aparente, basado en la variable tecnológica “dura” (...) la incorporación de la informática se debe dar en un marco que integre no sólo la tecnología sino aspectos organizacionales y su gerenciamiento”. Esta “modernización aparente” podría extrapolarse a una profesionalización aparente cuando los procesos en pos de lograr la misma quedan en el papel, sin una aplicación certera y continua, quedan en las intenciones discursivas. (Farabollini, G. Informática y Administración Pública. Aspectos a Considerar para la Implementación, 2000: 5)

Perspectivas y herramientas teórico-conceptuales.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública.

Muchos de los conceptos utilizados en este trabajo fueron plasmados en la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CIFP) la cual fue aprobada en junio de 2003 en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia en el marco de la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado.

La Carta es un marco de referencia general aunque no vinculante para los países firmantes que establece bases comunes para el funcionamiento del servicio civil teniendo en cuenta los distintos sistemas políticos existentes en los países iberoamericanos.

Ante el intento indiscriminado llevado adelante por distintas administraciones políticas en los gobiernos de los países participantes de la Conferencia de copiar e implantar sin mediar grises ni adaptaciones, las reformas estatales y los programas de la mismas, de los países centrales o desarrollados, la Conferencia decide y deja plasmado en la Carta que existen diversos puntos de partida para el logro de un servicio civil profesional y eficaz y que además deben contemplarse la heterogeneidad de los países firmantes y la diversidad cultural, la idiosincrasia, la tradición jurídica, entre otras cosas. Estas particularidades deben ser respetadas al momento del diseño de posibles

reformas y programas que las lleven adelante para asegurar un mayor éxito, pero destaca también que la diversidad existente no es impedimento para el establecimiento de ese marco de referencia en el que pretende convertirse y que, a lo sumo, hará que cada país tenga por delante una tarea diferente, donde existan lugares del servicio civil que requieren más trabajos de adaptación que otros pero sin perder el horizonte de mejora de los sistemas nacionales y la creación de un lenguaje común que facilite intercambios entre los mismos.

En su preámbulo la CIFP destaca que para lograr un país mejor una de las condiciones necesarias es la profesionalización del servicio civil; esto se debe a que respetando las premisas que vienen con la misma tales como mérito, idoneidad, vocación de servicio, eficacia en el desempeño, transparencia y adhesión a los principios democráticos se dará un marco de previsibilidad en el desarrollo ganando así la confianza de los ciudadanos en lo que a eficacia gubernamental e institucionalidad respecta, llegando a favorecer incluso a mejorar el desarrollo económico.

En el comienzo de su desarrollo define la función pública como “el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general”. (Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003: 5)

A continuación establece sus principios rectores pero antes explica con otros detalles el por qué es necesario un servicio civil profesional y dice que la función pública es una de los elementos que articula los sistemas políticos-administrativos y es por este motivo que la modernización de las políticas públicas en cuanto a empleo y la gestión de los recursos humanos son necesarios y deben ser adoptados.(Carta Iberoamericana de la función Pública, 2003: 8)

De esta manera, en sus criterios orientadores pone en centralidad a las personas para el buen funcionamiento de la administración pública y al

profesionalismo de aquellas como garantía de calidad de las prestaciones. También destaca la estabilidad en el empleo público para que quede protegido de destituciones arbitrarias. Le suma como criterio la necesidad de otorgar flexibilidad a la organización, lo cual le permitirá adaptarse al entorno cambiante y la responsabilidad de los empleados frente al trabajo realizado y los resultados obtenidos, así como también la observación de normas éticas de transparencia, honradez y los valores constitucionales. En cuanto a los cargos de mayor jerarquía busca se apropien, en el sentido de responsabilidad, por las personas a su cargo y promuevan en el ámbito de desempeño la comunicación, la participación y el diálogo a los efectos de estar alineados en cuanto a los objetivos y a alcanzar y que finalmente, todo lo anterior se de en un marco de respeto y con políticas explícitas que tiendan a la promoción de la igualdad de género y a la protección, integración e incursión de las minorías. (Carta Iberoamericana de la función Pública, 2003: 8-9)

En todo lo anterior podemos ver plasmados los principios rectores, a saber: "Igualdad de todos los ciudadanos, sin discriminación de género, raza, religión, tendencia política u otras. Mérito, desempeño y capacidad como criterios orientadores del acceso, la carrera y las restantes políticas de recursos humanos. Eficacia, efectividad y eficiencia de la acción pública y de las políticas y procesos de gestión del empleo y las personas. Transparencia, objetividad e imparcialidad. Pleno sometimiento a la ley y al derecho." (Carta Iberoamericana de la función Pública, 2003: 9)

Al inicio del Tercer Capítulo establece que para poder lograr los objetivos y finalidades, debe existir un diseño que haga a la función pública operar como un sistema integrado que permita que las personas se sometan a las estrategias de la organización en pos de lograr los resultados buscados.

Como parte fundamental para lograr esa integralidad, y ya recorriendo el Capítulo Cuarto se detalla la planificación de los recursos humanos en el corto y mediano plazo, tanto en su necesidades cuantitativas como cualitativas. Básicamente, se destaca la organización del trabajo en lo que hace a la definición de los puestos. La misma implica detallar tareas a realizar, requisitos de idoneidad de los postulantes, los perfiles necesarios para la ocupación de las vacantes. Por otro lado, también se requiere que el acceso al empleo público contemple la publicidad del mismo para que dado a conocer puedan

participar del mismo muchos interesados y que se garantice acceso abierto así como la transparencia y la imparcialidad en el proceso de selección.

No sólo se apunta a lograr eficacia y agilidad en los procesos de reclutamiento y selección, sino a la evaluación del rendimiento ya sea grupal e individual a los efectos de ver los resultados tanto así como los posibles errores a corregir y además de potenciar el rendimiento laboral.

En lo que respecta a la compensación tal y como sucede con cada uno de los puntos tratados, la equidad en la compensación es central y en consecuencia el abanico salarial debe ser equilibrado.

Otro aspecto es el desarrollo de la carrera, donde los sistemas de función pública deben favorecer las competencias de los trabajadores, establecer promociones en cuanto a formación y desempeño, y de darse capacitaciones para los empleados, las mismas deben ser diseñadas teniendo como eje el dar respuestas a las necesidades del servicio en la función pública.

Finalmente, el sistema integrado debe contar con mecanismos que controlen la responsabilidad laboral en lo que respecta a asistencia, medios disciplinarios y establecimiento de incompatibilidades en el desempeño de funciones. También en lo que respecta a desvinculaciones, ya que primordialmente la estabilidad del empleo no debe ser cuestionada en casos de cambio de gestión o administración política. Por último, los empleados tendrán derecho a que se incluya en el sistema de función pública los mecanismos acordes para la defensa de sus intereses, que se garantice la salud y seguridad laboral y que se les comunique con precisión las directrices dadas por los niveles superiores y la existencia de una organización en lo que respecta a la gestión del empleo dotados de cualificación técnica para elaborar las directrices de la gestión.(Carta Iberoamericana de la función Pública, 2003: 10-25)

En los últimos capítulos se establecen aspectos necesarios para que el sistema integrado sea factible y realiza consideraciones de la función de los directivos y de la pluralidad de desarrollo que la misma puede tener en lo que respecta al marco jurídico, al diseño organizativo, la capacidad interna y los cambios culturales.(Carta Iberoamericana de la función Pública, 2003: 27-31)

Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistema de Servicio Civil.

Este trabajo, se nutre y se basa para llevar adelante el análisis pretendido en el Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistema de Servicio Civil de Francisco Longo (2002) encargado al autor por el Banco Interamericano de Desarrollo a los efectos de poder tener un sistema de referencia que permita el estudio de los servicios civiles nacionales dando un marco analítico que permita construir un lenguaje común más allá de la elección de metodología, técnicas y herramientas que cada estudioso del tema decida llevar adelante. (Longo, 2002: 4)

Se entiende por servicio civil (SC) “el sistema de gestión del empleo público y los recursos humanos adscritos al servicio de las organizaciones públicas, existente en una realidad nacional determinada. En un sentido más restringido, puede hablarse en propiedad de SC cuando dicho sistema incorpora arreglos institucionales específicos, más o menos alejados de los que caracterizan al empleo común, con la finalidad de garantizar la existencia de administraciones públicas profesionales” (Longo, 2002: 7)

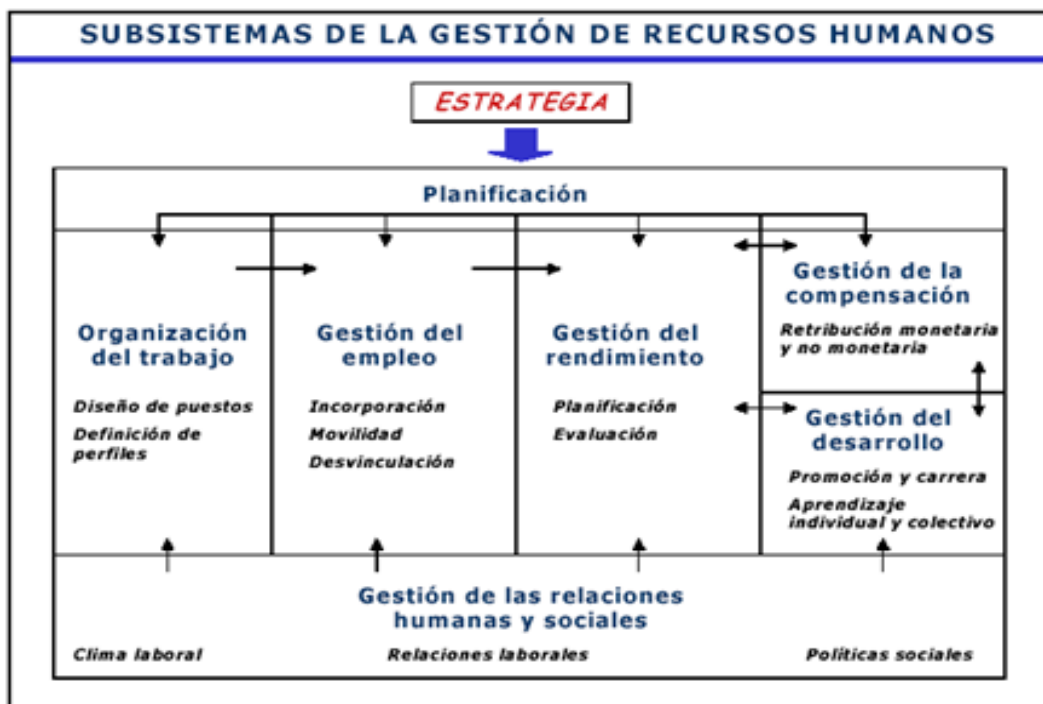
El autor presenta el Modelo de Gestión de Recursos Humanos (GRH)

Figura 1



Dentro del círculo que está ocupado por la “gestión de recursos humanos” puede encontrarse el subsistema integrado por los elementos que componen la gestión de los recursos que nos servirá para analizar la profesionalización de la administración pública. Estos subsistemas son siete, a continuación se puede observar en la Figura 2 la interrelación entre ellos y sus componentes.

Figura 2



Brevemente, estos subsistemas que conforman la gestión de recursos humanos tienen diferentes objetos o componentes a estudiar dentro de la gestión y están de tal manera interrelacionados que los productos de uno se convierten en insumos básicos para el funcionamiento de otro. De esta manera, un adecuado funcionamiento de todo el sistema de gestión implica, a su vez, un adecuado y armonioso funcionamiento de todos los subsistemas que lo integran. Básicamente, lo que el autor entiende es que para que un conjunto de políticas y prácticas de GRH funcionen en una organización determinada como un sistema integrado, capaz de aportar y contribuir al logro de los objetivos organizativos debe cumplir con tres requisitos: los subsistemas deben estar operativos, deben producirse las interconexiones necesarias y debe existir coherencia estratégica. (Longo, 2002: 17)

Se explica ahora en qué consiste cada uno de los subsistemas. En primer lugar, el subsistema de Planificación de Recursos Humanos (PRH) es el encargado de anticipar, organizar y estructurar las políticas que coordinadas tienen como destino la aplicación de las mismas a los subsistemas con los que

se relaciona la PRH. Seguidamente, el subsistema de Organización del Trabajo, se encarga de diseñar y especificar las tareas, los contenidos de las mismas y caracteriza el perfil de las personas que las llevarán a cabo. A continuación se encuentra el subsistema de Gestión del Empleo, el mismo es el encargado de estructurar el paso de las personas por la organización, entendiéndose por esto el ingreso, movimiento y egreso. También se establece el subsistema de Gestión del Rendimiento, en el que se pone el foco en la contribución de las personas para con la organización. Esta contribución dentro de este subsistema es objeto de planificación, estímulo y evaluación. El próximo subsistema es el de la Gestión de la Compensación en el que el objeto es la retribución recibida por la tarea desempeñada. En penúltimo lugar el subsistema de Gestión del Desarrollo, el cual se enfoca en los aprendizajes tanto individuales como colectivos así como la necesidad de los mismos no solo para el desempeño de tareas sino también para el desarrollo de la carrera administrativa. Finalmente, el subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales encargado de la gestión de las relaciones entre los empleados y la organización en lo que respecta a políticas y prácticas de personal. (Longo, 2002: 16 - 17)

Para los tres ejes que se han decidido analizar en este trabajo como principales reveladores del nivel de profesionalización en el servicio civil de los Registros Civiles de San Lorenzo, a saber; la selección y el ingreso de personal, la capacitación y formación del mismo y el desarrollo de las condiciones de promoción en la carrera administrativa se utilizarán principalmente la asistencia de dos de los subsistemas de Longo. Son ellos, el subsistema de la Gestión del Empleo y el de la Gestión del Desarrollo. Los dos irán guiando el trabajo para poder ver qué alcance tuvo la profesionalización en la institución elegida y en base a lo obtenido detallar una propuesta de mejora.

Por último y para finalizar, una aclaración válida que evitará que puede prestarse a confusión la terminología utilizada: así como en la Carta Iberoamericana, se decidió que a los efectos del presente trabajo se consideran términos equivalentes en cuanto a su uso, alcance y significado el de servicio civil y función pública y que quienes los desempeñan son los

servidores públicos, funcionarios públicos, agentes, recursos humanos o empleados públicos.

Metodología: enfoques y técnicas.

El presente se trata de un estudio cualitativo que se llevará adelante en la clave del análisis sistémico propuesto por el profesor Francisco Longo. Se definieron tres unidades de estudio o ejes: selección e ingreso del personal, capacitación y formación y en tercer lugar, las condiciones para la promoción y desarrollo de la carrera administrativa.

Cada uno de estos tres ejes o unidades de análisis serán estudiados a través de los puntos críticos que el autor presenta para cada subsistema involucrado. Así la selección e ingreso de personal será analizado a través de la lente de los puntos críticos del subsistema de Gestión del Empleo. Por su parte la unidad de Capacitación y Formación se analizará en clave de Gestión del Desarrollo. Por último, las condiciones para la promoción y el desarrollo de la carrera administrativa, se estudiarán en base a los puntos críticos del subsistema de Gestión del Desarrollo.

- Fuentes de información.

Al ser un análisis de carácter cualitativo el mismo estará basado en la recolección de datos llevados a cabo mediante buceo bibliográfico de diferentes tipos de materiales publicados sobre la materia en cuestión y análisis de la legislación vigente, entrevistas, encuestas y observación directa.

Como es esencial para la rigurosidad del estudio no sólo evaluar las condiciones legales en toda su amplitud: leyes provinciales, decretos provinciales, resoluciones y disposiciones ministeriales; sino también el cotejo de las mismas y la realidad efectiva de la organización, su cultura y su modo de hacer, se pondrá atención a la obtención de datos fidedignos al recurrir a entrevistas semiestructuradas a personas de relevancia en el ámbito institucional elegido y en la órbita sindical. En este sentido entrevistamos al

Director General del Registro Civil, Dr Mariano GALVEZ y al Delegado de la UPCN Rosario para la Administración Pública Central, Daniel CONSAGRA.
(Ver Anexo C)

Además, se realizaron encuestas al personal de la institución estudiada, a los fines de establecer la percepción de primera mano del agente de la cotidianeidad de la institución, sus usos y costumbres y el flujo entre el tipo ideal y deber ser al funcionamiento más real y palpable de las relaciones entre los subsistemas.(Ver Anexo B)

Finalmente, las observaciones institucionales in situ, permitirán ver sin intermediarios la existencia de un funcionamiento armónico o la existencia de un funcionamiento desorganizado de los subsistemas planteados por Longo en lo que a los ejes o unidades de estudio respecta.

Análisis.

Como ya se mencionó con anterioridad, se decidió organizar en tres ejes el análisis del caso a estudiar. De esta manera estos tres siendo; selección e ingreso del personal, capacitación y formación y desarrollo de las condiciones de promoción de la carrera administrativa; se encuentran inmersos en dos de los subsistemas: el subsistema de Gestión del Empleo y el subsistema de Gestión del Desarrollo. Cada uno de estos subsistemas tienen una determinada cantidad de puntos críticos que hacen al análisis del mismo y que están directamente relacionados con un índice o subíndice. (Longo, 2000)

En adelante iremos punto por punto de los que aparecen en los denominados puntos críticos y de esta manera se irá avanzando en el estudio de los ejes.

Eje 1 Proceso de Selección e Ingreso de Personal

La selección e ingreso de personal, primer eje elegido por marcar el inicio de la carrera administrativa, está dentro de lo que Longo mencionó como el Subsistema de Gestión del Empleo. El mismo como ya se mencionó, es el que se encarga de las prácticas y políticas de la organización en lo que hace al movimiento de los agentes públicos dentro de ella en lo que se refiere, por ejemplo a su ingreso. En este sentido tiene especial relación con el Subsistema de Organización del Trabajo que es el encargado de diseñar los puestos y perfiles necesarios en los agentes. Como procesos que tienen lugar en el Subsistema de Gestión del Empleo, pondremos especial énfasis en el análisis de la incorporación, aunque la movilidad que estudia el subsistema no se acota a ese momento, sino que a su vez estudia el movimiento dentro de la misma y su desvinculación. (Longo, 2002: 27- 28)

Dentro de la Gestión del Empleo, el autor contempló dieciocho puntos críticos que responden a índices y subíndices, tales como: eficiencia, mérito, consistencia estructural con sus respectivos subíndices coherencia estratégica, consistencia directiva y consistencia de los procesos, capacidad funcional con los subíndices de competencia, eficiencia incentivadora y flexibilidad, y por

último el índice de capacidad integradora. En este subsistema la mayoría de los índices en cuestión son mérito, competencia y flexibilidad y en menor medida eficiencia y capacidad integradora. (Longo, 2002: 84 - 86)

Cabe destacar que de la totalidad de puntos críticos de este subsistema sólo se analizarán los primeros doce ya que son los que guardan relación directa con el ingreso a la organización.

Ahora sí, yendo directamente a la valoración asignada a cada punto crítico éstas van desde 1 a 5 siendo el 1 el de mayor distancia con el ideal y 5 el ideal en sí.

Primer punto crítico:

“El reclutamiento para la provisión de los puestos de trabajo es abierto, de derecho y de hecho, a todos los candidatos que reúnan los requisitos exigidos. Éstos se establecen por razones de idoneidad técnicamente apreciadas, y no arbitrariamente.” (Longo, 2002: 28)

En este punto y quizás en la gran mayoría de ellos, se debe realizar una clara diferenciación: selección e ingreso por proceso de selección o ingreso por contrato. La primera modalidad establecida como ya se especificó en el primero de los casos, el de proceso de selección e ingreso, se podría asegurar que efectivamente este punto crítico puede tener una clara valoración de 5 puntos. Cuando la selección y el ingreso se rigen por las normas concursales del Decreto 291/09 se podría dar certeza del respeto de las pautas de reclutamiento. El mismo decreto en su art 3° versa: “El proceso de Selección y designación deberá cumplir sucesivamente con las siguientes exigencias básicas: a) Determinación de las necesidades y existencia y financiación de las vacantes. b) Relevamiento del perfil. c) Intervención de la Subsecretaría de Recursos Humanos y la Función Pública d) Resolución ministerial convocante. e) Etapas de selección. f) Orden de mérito. g) Designación.” (Decreto N° 0291 del año 2009 Ingreso para el Personal a la Administración Pública del 04 de marzo de 2009 Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado)

Pero por otra parte, existen ingresos que se rigen por el art 8 y el art 9 de la Ley 8525 “Estatuto General del Personal de la Administración Pública”. Ambos artículos dejan una puerta abierta para contratar personal sin seguir los

lineamientos de un proceso de selección, para los casos de tareas que no puedan ser realizadas por el personal permanente debido a la transitoriedad de las mismas. De esta manera, a diferencia del personal permanente, existe en la APP personal contratado y personal transitorio, ambos no permanentes.

Específicamente los artículos dicen: “Personal contratado ARTÍCULO 8°.- Este personal se rige por un contrato escrito que, además de otras cláusulas, debe contener de manera precisa el servicio u obra a realizar en forma personal y directa. Su retribución no está sujeta al mero transcurso del tiempo sino al cumplimiento de las etapas que se establezcan. Esta modalidad sólo puede ser utilizada para la realización de trabajos que por su naturaleza o transitoriedad no puedan ser realizados por el personal permanente.”(Ley N° 8525 de 1979 - Estatuto General del Personal de la Administración Pública de fecha 23 de noviembre de 1979). Y a continuación: “Personal transitorio ARTÍCULO 9°.- Personal transitorio es el que se designa para la ejecución de servicios u obras de carácter extraordinario, eventual o temporario, que no pueden ser realizados por el personal permanente. Las designaciones no pueden exceder el lapso de doce meses.” (Ley N° 8525 de 1979 - Estatuto General del Personal de la Administración Pública de fecha 23 de noviembre de 1979).

La diferencia específica entre uno y otro artículo es explicada por el Delegado de la UPCN durante la entrevista realizada, el art. 8 permite que el personal que ingresa a desempeñar funciones cuente con todas las ventajas y beneficios que un empleado de planta permanente, está en blanco con recibo de sueldo, goza de vacaciones, etc; pero no forma parte de la planta permanente, su característica distintiva es la transitoriedad. El personal que desempeña funciones en el marco del art. 9 es contratado por la misma bajo la figura de prestación de servicios, básicamente desempeña tareas por las que debe emitir una factura a la provincia y ésta deberá pagarle. Es transitorio también pero no cuenta con los beneficios de la planta permanente que sí tienen quienes ingresan por art. 8.

Es más que claro que el uso de estos dos artículos, justificó el ingreso de personal en muchas ocasiones desde el 2010 en adelante. De hecho, los procesos de selección e ingreso por concurso fueron solamente tres, el resto se hizo en virtud de lo que avalan los artículos 8 y 9 del Estatuto. El listado de quienes ingresaban cumplían el mínimo requerido de formación, pero también

en el mismo ingresaron profesionales de diferentes ámbitos, mayoritariamente relacionados con la militancia partidaria y sindical o bien con algún contacto en esas esferas. Muchas veces el contrato se extendió más allá del año, pero lo destacable es que eventualmente y generalmente como parte de negociaciones paritarias entre los sindicatos y el gobierno de turno, aunque también en ocasiones como parte de negociaciones políticas para aprobaciones de leyes o reparto de puestos, se producía el pase a planta permanente. En algunos casos, esos pases a planta se dieron conjuntamente a la realización de un proceso de selección e ingreso del cual formaban parte quienes ya se encontraban desempeñando tareas en carácter de transitorio y también todas aquellas personas que tomaran conocimiento de la convocatoria y enviaran la documentación pertinente. Así el concurso si bien permitió el ingreso de nuevas personas por fuera de estos arreglos y negociaciones, para quienes ya eran transitorios se convirtió en una mera formalidad, desvirtuando el espíritu del proceso y dando por tierra con los indicadores de mérito, competencia entre otros.

En otros momentos y casos a lo largo del período temporal estudiado, después de haber ingresado como personal contratado bajo la modalidad establecida en el art. 8 de la Ley 8525, se iniciaron expedientes desde la Jurisdicción correspondientes donde se solicitaba el pase a planta transcurrido el año. Las únicas formalidades contempladas en estos casos fueron la presentación de los papeles que acrediten experiencia laboral en caso de haberla tenido, título secundario mínimamente, certificado de deudor alimentario, certificado de reincidencia, evaluación de actitud y desempeño llevada adelante por Jefatura inmediata y los estudios médicos para constatar enfermedades pre existentes.

De hecho, de los 16 empleados que pertenecen a la planta permanente del Registro Civil en el Departamento San Lorenzo y sus diferentes oficinas, 14 ingresaron en el período estudiado. De estos últimos, solamente 3 ingresaron por proceso de selección y finalmente, solo 2 reconocen no haber tenido ningún tipo de conocimiento de personas en la esfera pública gubernamental o partidaria, en cualquiera de los niveles del gobierno, o en su defecto,

conocimiento de alguna persona relacionada con el ámbito sindical, que le haya favorecido en forma alguna el ingreso.²

Se puede concluir que este punto crítico en el período de referencia manifiesta la formalidad y legalidad por una vía y el hecho por otra; disminuyendo la eficiencia de los concursos, desestimando el mérito, la igualdad y la competencia y dejando una vez más el ingreso a la APP como moneda de negociación política y sindical.

Segundo punto crítico:

“Existen los procedimientos y mecanismos de garantía para evitar la arbitrariedad, la politización y las prácticas de patronazgo o clientelismo a lo largo de todo el proceso de incorporación.” (Longo, 2002: 28)

Tal y como se manifestó en el punto anterior podemos decir que efectivamente existen mecanismos de garantía para evitar la arbitrariedad, politización y prácticas de patronazgo si se aplicara el modo de selección e ingreso establecido por Decreto 291/09 y sus modificatorias; y si los artículos que permiten el ingreso de personal contratado se utilizara solo de manera eventual y puntualmente en determinadas y justificadas situaciones.

Por otro lado, quienes han formado parte del proceso de selección para el ingreso a la APP, manifiestan que se les explico al momento de la Evaluación Técnica y Psicotécnica que se les prohibía realizar cualquier tipo de marca distintiva en los papeles o colocar el nombre y el apellido o realizar cualquier otra maniobra que permitiese identificar una evaluación por sobre otra. Este anonimato, era una vía de garantizar la transparencia y la igualdad en el proceso al momento de corrección de las Evaluaciones. De esta manera, para poder asignar el resultado al concursante correspondiente, se le otorgaba a

² Como nota de color, las únicas 2 personas que ingresan por selección, habiendo atravesado las etapas del proceso establecidas en el Decreto 291/09, manifiestan que al momento del ingreso identificaron ciertos casos que a pesar de haber participado de las instancias concursales, eran familiares cercanos o parejas de funcionarios públicos del gobierno.

cada uno un código de identificación personal al cual los encargados de la corrección no tenían acceso. Por tal motivo, no existía la posibilidad, al menos al momento de la corrección, de favorecer a uno o a otro.

Sin embargo, en el período estudiado de las al menos 8 tandas de ingresos registradas, sólo tres fueron por proceso de selección y tal y como se demostró en el punto anterior, la transparencia e imparcialidad de los tres está cuestionada por el sólo hecho de existir un no menor número de personas ingresantes con manifiestos vínculos con funcionarios del gobierno de turno o familiares o amigos de figuras sindicales. Sin embargo, no se puede interpretar que el estar relacionado con algún funcionario o sindicalista implica de por sí la falta de idoneidad para acceder a los cargos concursados. Nadie es responsable de ser familiar o amigo de funcionarios o gremialistas. Pero se presentan casos y se debe marcar que, al menos, son situaciones de dudosa transparencia y equidad.

Finalmente, en el caso de los ingresos como personal contratado, no se cumple desde el inicio mismo de ese tipo de relación laboral, ninguno de los aspectos del mérito que un proceso de selección debidamente ejecutado intenta garantizar.

En la entrevista realizada al Delegado de la UPCN Daniel CONSAGRA, cualquier relación de este sindicato u otro en lo que se refiere a ingreso de personal, armado de listados de quienes son contratados fue rotundamente negada. Lo que destaca es que el rol del sindicato es poner en la mesa de negociaciones de paritarias el pedido de cumplimiento de lo que establece el Estatuto en lo que a personal ingresante en carácter de personal contratado respecta. Que se respeten los tiempos estipulados y que no se extienda en el tiempo la situación de vulnerabilidad a la que el personal contratado puede verse visto, siendo que desempeñan las mismas tareas que el de planta permanente. En este sentido el Director General disiente y manifiesta que el armado de listados de personas a ingresar es una decisión meramente política en la que el sindicato tiene siempre participación. Esta participación sindical, según lo que manifiesta, varía con las gestiones políticas y con quienes lleven adelante las negociaciones en representación del sindicato; así hubo momentos donde el armado de listas tuvo una mayor injerencia sindical que en

otros y llegó a ser tan alta que el sindicato propuso un 80% de los nombres de ingresantes.

Tercer punto crítico:

“Existe un número limitado y razonable de puestos cubiertos por personal designado con arreglo a criterios y mecanismos de tipo político.” (Longo, 2002: 28)

Teniendo en cuenta que la cantidad de tandas de ingreso al RC son mayoritariamente por la figura del contrato, sabiendo además tal y como se manifestó que de los 16 empleados en el Departamento San Lorenzo, un total de 13 ingresó mediante la figura del contrato de los Art 8 y 9 de la Ley 8525, no se puede decir que el número de designaciones políticas son limitadas. Por el contrario, son la mayoría. Podría quizás cuestionarse, que la relativa pequeñez de las Oficinas y el poco personal, o sea el caso mismo elegido para el estudio, podría desvirtuar los resultados en el sentido que no es representativo de un organismo provincial presente en cada uno de los diecinueve Departamentos de Santa Fe y que además, el Departamento estudiado no es el más grande, sino por el contrario es el quinto en cantidad de habitantes según el último Censo Nacional. El caso elegido, efectivamente no es el más grande, pero si se puede decir en pos de defender el estudio de este primer eje y la rigurosidad de las observaciones, que cada vez que se establecía un proceso de selección e ingreso o se designaban personas en base a la figura del contrato, el Departamento San Lorenzo no lo hacía en soledad; sino que quedaba inmerso en una política provincial. Por lo que podría concluirse que lo que sucede en el caso analizado no difiere de lo que acontece en el resto de la provincia.

Volviendo a hacer referencia a la entrevista realizada al delegado de la UPCN, consultado sobre el hecho de por qué teniendo los mecanismos correspondientes para garantizar la idoneidad para la cobertura de vacantes, se insiste en utilizar la figura del contrato de personal. Lo manifestado, en base a su experiencia por haber formado parte de concursos en carácter de veedor,

es que los procesos de contratación dan respuestas más rápidas y flexibles a las necesidades de una gestión provincial. Esta relativa inmediatez es, según su apreciación personal, la razón por la cual se utiliza más la figura del contrato que del proceso de selección.

Esta opinión es coincidente con la del Dr Mariano GALVEZ que remarca la urgencia como la razón principal del uso de esta modalidad de ingreso por contrato en detrimento del proceso de selección. Las urgencias que más destaca son las jubilaciones masivas de personal que había ingresado mayoritariamente en la década del '80, treinta años después el RC se convertía en un organismo que tenía personal de edad avanzada, con pocas posibilidades de adaptarse a los cambios informáticos que se avecinaron desde el 2009 en adelante con la implementación del DNI digital.

Cuarto punto crítico:

“Existen y se aplican mecanismos para garantizar la igualdad efectiva y la no discriminación, orientadas a la superación de las desventajas de sexo, etnia, cultura u origen, en los procedimientos de acceso y de progresión en el empleo público.” (Longo, 2002: 28)

Se puede decir que en el caso de los concursos de selección de personal provinciales, si bien no está explícitamente manifestado, se infiere que el anonimato al momento de la corrección de las evaluaciones técnicas y psicotécnicas, es una herramienta que usada correctamente está orientada a no sólo elevar el standard de transparencia sino a no favorecer o desfavorecer a los aspirantes por cuestiones de sexo, etnia, cultura u origen.

La Ley 8525, en su artículo 15° en su inciso “b” habla explícitamente del derecho a la igualdad de oportunidades en la carrera (Ley N° 8525 de 1979 - Estatuto General del Personal de la Administración Pública de fecha 23 de noviembre de 1979).

Adicionalmente, en el Decreto 291/09 se hace expresa mención en los CONSIDERANDOS y en su artículo 13, en su punto 3 “En caso de igualdad de

mérito, se dará preferencia a los postulantes que acrediten encontrarse incluidos dentro de la Ley de Protección Integral del Discapacitado (N° 9.325) y de la Ley de Asistencia a Ex-Combatientes (N° 10.388 derogada por Ley 12867/2008) y sus modificatorias.” (Decreto N° 0291 del año 2009 Ingreso para el Personal a la Administración Pública del 04 de marzo de 2009 Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado)

Y se hace partícipe de cada convocatoria a la Subsecretaría de Inclusión para Personas con Discapacidad que depende del Ministerio de Salud, a fin de que difunda y dé a conocer la convocatoria en el marco de la ley de Protección Integral del Discapacitado de la Ley 9325.

Desde ya, no puede analizarse o aplicarse lo anterior al caso de contratación de personal, más aún cuando la modalidad es usada en base a prácticas clientelares sin ningún atributo de transparencia, de demostración de mérito y competencia, ni igualdad.

Yendo específicamente al caso estudiado, en lo que respecta a género, la cantidad de mujeres cuadriplica el número de varones, la mayoría de los puestos que quedaron en vacancia fueron ocupados por mujeres. No se detectan distinciones o discriminaciones referentes a cuestiones de sexo, etnia, cultura u origen. No se cuentan en el RC Departamental San Lorenzo, ni en las Oficinas dependientes con personal con discapacidad; sin embargo, en los procesos de selección realizados, han ingresados agentes comprendidos en la Ley de Protección Integral del Discapacitado que desempeñan actualmente funciones en otras localidades.

Quinto punto crítico:

“Los medios utilizados para la búsqueda, comunicación y atracción producen habitualmente un número adecuado de candidaturas solventes a los puestos que deben ser cubiertos.” (Longo, 2002: 29)

En cualquier convocatoria llevada a cabo en el marco de los Procesos de Selección de Personal para el ingreso a la APP se puede comprobar que efectivamente la utilización de los medios es adecuada y produce un número

más que adecuado de aspirantes. La cantidad de aspirantes es adecuada y se da mayoritariamente así, especialmente, por un factor no propio o exclusivo del RC en sí, sino más bien un factor de índole quizás cultural y económico, y esto se explica al final del análisis de este punto crítico. En el decreto 291/09, en su artículo 6 punto 2 explicita que la Resolución Ministerial de la Convocatoria debe ser difundida por todos los medios posibles para que la difusión sea amplia, deben ser informadas a los sindicatos y a la Subsecretaría de Inclusión para Personas con Discapacidad , a los efectos de que ésta difunda y de a conocer la convocatoria en el marco de la ley de Protección Integral del Discapacitado (N° 9.325). (Decreto N° 0291 del año 2009 Ingreso para el Personal a la Administración Pública del 04 de marzo de 2009 Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado)

Sin adelantarnos, analizamos la utilización de medios para la difusión del proceso de selección: El primer proceso de selección e ingreso de personal para el RC se da mediante la Resolución N° 444 de finales de diciembre de 2009, e instaba a inscribirse y presentar la documentación para la Evaluación de Antecedentes entre el 01 de febrero de 2010 al 05 de febrero de ese mismo año, o sea un lapso de cinco días. La convocatoria fue publicada en fecha 01 de febrero en la página web provincial. El segundo proceso de selección se da a conocer por la misma vía en el año 2011. A diferencia del anterior, era un proceso de selección no para cargos administrativos sino para Servicios Generales. Esta convocatoria fue más masiva que la primera, por dos razones principales: por una cuestión de mero transcurso del tiempo la comunidad en general sabía que la provincia publicaba los procesos de selección en su página web y eran abiertos a todos aquellos que cumplieran las condiciones; en segundo lugar, el requisito educativo mínimo para la postulación en servicios generales es el de primario completo, quedando de esta manera en posibilidad de acceder personas con nivel secundario incompleto.

Ahora, vale cuestionar lo siguiente: si los perfiles necesarios en la repartición provincial eran de cargos administrativos, cuál es la razón por la que esta segunda convocatoria solicita servicio generales, cuando en realidad la figura de servicios generales estaba prácticamente extinguida en el RC ya que las tareas de mantenimiento y limpieza eran terciarizadas. La razón principal es

que este proceso se diseñó en pos de “blanquear” el futuro pase a planta de personas que se encontraban desempeñando tareas administrativas en el RC desde hacía años bajo la modalidad de “Planes de Trabajo” o como contraprestación del antiguo “Plan Jefes y Jefas de Familia” (hoy devenido en Asignación Universal por Hijo - AUH). Estas personas que habían sido entrenadas en trámites identificatorios implicaron en su momento una gran ayuda para el RC, organismo que tenía faltante de personal, pero muchos no alcanzaban a tener el secundario completo o incluso estaban excedidos en la edad de ingreso permitida por la APP. Mediante negociaciones con el sindicato, específicamente la UPCN que era en ese entonces el sindicato con representatividad casi exclusiva en el RC, la administración provincial de turno acuerda hacer el pase a planta correspondiente de estos trabajadores del RC que cumplían similares tareas al resto y sin embargo tenían un pago exiguo, no tenían estatus de empleados, no hacían aportes jubilatorios ni contaban con ningún derecho reconocido de estabilidad, obra social o vacaciones pagas. Este pase a planta se instrumentó mediante este concurso que tuvo características distintivas al dejar por fuera requisitos como la edad máxima de ingreso.

Este llamado permitió el ingreso de más personal además del que debía regularizar su situación laboral. Ingresan en el agrupamiento servicio general y después de quedar en planta permanente transcurrido el año necesario y completada la evaluación de aptitud y desempeño, a través de nuevas negociaciones del sindicato con el gobierno de turno, se realiza el traspaso al agrupamiento administrativo, argumentando que eran esas efectivamente las tareas realizadas por los agentes.

Hasta aquí, si bien ninguno de los dos procesos de selección mencionados hasta el momento comprendió a ninguna de las Oficinas del Departamento San Lorenzo, a posteriori por movilidad y traslados, agentes de estos procesos de selección terminan desarrollando tareas en alguna de las Oficinas estudiadas. El tercer proceso de selección de personal se llevó a cabo en el año 2013 al 2014. La convocatoria se hace mediante Resolución N° 257 de julio de 2013. Este proceso sí incorpora personal a alguna de las Oficinas del Departamento San Lorenzo. Este en particular recupera del primero la figura de convocar para el agrupamiento administrativo; y del segundo, la modalidad de permitir

incluir agentes que habían ingresado bajo la modalidad de contrato art 8 y 9 de la Ley 8525 entre los años 2012 al 2013 además de ser abierto a toda la comunidad. De las tres convocatorias esta fue la de mayor cantidad de aspirantes inscriptos ya que fue masiva en cuanto al alcance de las localidades para las que se pretendía cubrir vacantes. Específicamente en el caso estudiado, se solicitan dos agentes: uno para la Oficina de Capitán Bermúdez y otro para la Oficina de Fray Luis Beltrán.

Se puede concluir finalmente que a medida que transcurría el tiempo y la modalidad de convocatoria abierta era conocida por mayor cantidad de personas, el número de aspirantes crecía. Tal y como mencionamos al principio del desarrollo de este quinto punto crítico, una de las razones por la cual el número de aspirantes era adecuado era ajena al RC, y es debido a que en nuestro país, poder acceder al un trabajo formal, con la estabilidad propia que tiene un empleo en la administración pública, sea en el nivel que sea, es una oferta muy apetecible que permite seguir desarrollando otros empleos en el ámbito privado debido a la carga horario del primero.

Sexto punto crítico:

“La selección se basa en la existencia de perfiles de competencias (...) de los ocupantes de los puestos que deben ser cubiertos.” (Longo, 2002: 29)

Este punto debe ser considerado parcialmente. Cuando hablamos específicamente de las tres convocatorias abiertas mencionadas, la selección de los “realmente nuevos agentes” se basa de manera cierta en la consideración de los perfiles de competencias dispuestos, se respeta la formación requerida y se apunta a que quienes demuestren ser los más aptos para desempeñar las funciones accedan a ellas. Ahora si consideramos estas tres mismas convocatorias y dirigimos la mirada al hecho que la primera permitió el ingreso de “familiares y amigos” de funcionarios y las otras dos regularizaron la situación de personas que desempeñaban tareas bajo la figura de contratos y de contraprestación de planes de trabajo, no existe una consideración de los perfiles de competencias probados efectivamente. No quiere decir esto que por el mero transcurso del tiempo quienes regularizaron

su situación en el RC mediante estos procesos de selección no hayan desarrollado las competencias necesarias de los perfiles diseñados. Sólo se destaca, que independientemente de la posesión o no del perfil necesario, no era esto considerado ya que su ingreso a planta estaba pactado por fuera del proceso de selección en sí.

Séptimo punto crítico:

“Los instrumentos de selección utilizados son, en general, adecuados a los perfiles previamente definidos, y su diseño responde a criterios técnicamente validados, de eficacia en la identificación de la idoneidad profesional.” (Longo, 2002: 29)

Teniendo presente lo que se manifestó en el punto anterior y para no repetir sobre ello, y enfocando el análisis de este punto crítico en los pasos y evaluaciones efectivamente realizadas en los procesos de selección, se puede afirmar que los elementos de selección son efectivamente adecuados para identificar la idoneidad necesaria y acorde a los perfiles definidos.

En primer lugar, se busca demostrar la idoneidad para el cargo mediante la Evaluación de Antecedentes que no sólo toma en consideración los niveles de estudio, sino que prioriza carreras más relacionadas a las tareas a desarrollar que a otras. Por ejemplo, un título de abogado tendrá mayor puntaje que uno de comercio exterior dentro de los perfiles de solicitados. Destacando desde ya que hay una escala de puntaje en aumento que arranca desde el nivel de educación secundario completo como mínimo requerido y aumenta en caso de ser carreras de tres años de duración, de cinco años y así sucesivamente. El mismo procedimiento y forma de puntuación se asigna a la experiencia laboral dependiendo de la cantidad de años y de si ésta se desarrolló en el ámbito público o privado.

La segunda instancia, la de la Evaluación Técnica, apunta a que el aspirante demuestre sus conocimientos sobre la legislación vigente relacionada a la historia y organización misma del RC, así como leyes que hacen a las tareas a

desempeñar y las problemáticas comunes que tienen una instancia de resolución en el RC.

La tercera y última instancia eliminatoria es la Evaluación Psicotécnica y de Personalidad, compuesta por tests psicológicos habitualmente utilizados en las entrevistas laborales y problemas de pensamiento lateral.

Finalmente, la entrevista personal de la cual forman parte los integrantes del comité de selección. Es la instancia que menor porcentaje aporta al 100% que es el máximo puntaje. Finalizada esta última etapa, se procede a la confección de un Orden de Mérito que será utilizado para convocar a los ingresantes en el orden de puntaje obtenido, siendo los de mayor puntaje, los primeros en ingresar.

Octavo punto crítico:

“Los órganos de selección están diseñados con criterios de profesionalidad y experiencia técnica, y actúan con independencia en el ejercicio de sus funciones.” (Longo, 2002: 29)

El Decreto 291/09 establece que la conformación del Comité de Selección debe incluir distintos miembros con cargos no menores a subsecretarios o coordinadores, además de un grupo de veedores del proceso. No se puede afirmar, que el solo hecho de tener un cargo de alto rango sea condición única, básica y suficiente para establecer que el comité está diseñado con suficiente profesionalidad o experiencia técnica en los procesos de selección de personal. Además se debe tener en cuenta que al menos en lo que respecta a la modalidad de proceso de selección e ingreso y concurso interno, habían vuelto a ser puestas en marcha de manera reciente, justamente en los años 2009 y 2010 en adelante, coincidiendo con las gestiones socialistas. Sin embargo, se considera que quiénes están a cargo del armado y corrección de las evaluaciones cuentan sí con acreditado nivel de profesionalidad y experiencia en el relevamiento de recursos humanos.

Los integrantes del Comité de Selección son: Un representante del Ministerio convocante, de rango no inferior al de Subsecretario, con un suplente; un representante de la Subsecretaría de Recursos Humanos y la Función Pública, con un rango no inferior al de Coordinador y su suplente, un representante de la Dirección General de Personal de la Jurisdicción que convoca al concurso no siendo menos que el nivel de Coordinador, con su respectivo suplente y un representante por cada unidad de organización donde se seleccionen los cargos a cubrir, siempre con un suplente.

Además se incorporan veedores del Proceso de Selección tres representantes de la entidad sindical con personería gremial - con ámbito de actuación provincial más representativa del sector cada uno con su suplente y también un miembro de la entidad sindical con personería y con actuación a nivel provincial que le siga en representatividad y los suplentes. También dentro de los veedores se convoca a un representante de la Subsecretaría de Inclusión para Personas con Discapacidad, siempre y cuando participen del proceso de selección postulantes que acrediten encontrarse incluidos dentro de las disposiciones previstas por la Ley de Protección Integral del Discapacitado (N° 9.325). (Decreto N° 0291 del año 2009 Ingreso para el Personal a la Administración Pública del 04 de marzo de 2009 Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado)

Se puede concluir en este sentido que el nivel o rango no son condiciones suficientes para establecer profesionalismo, experiencia técnica e independencia en el órgano de selección. Por otra parte, atento que en los tres procesos de ingreso, muchos de los aspirantes ingresaron sin tener contacto alguno o referencia en lo que respecta a militancia en distintos espacios, contactos políticos partidarios, relación con empleados de alto rango, relación con personal sindical o cualquier otra relación o referencia que pueda llegar a indicar que estos contactos hayan podido influir en el proceso de selección del candidato, es esto un síntoma de independencia en el ejercicio de sus funciones y puede conformarse en un indicador fehaciente de la misma en lo que al actuar del Comité de Selección respecta.

Noveno punto crítico:

“Las decisiones de incorporación se adoptan obedeciendo a criterios de mérito y capacidad profesional técnicamente comprobados.” (Longo, 2002: 29)

Análisis coincidente con el anterior punto crítico. Las decisiones de incorporación contemplan el mérito y la capacidad profesional siempre y cuando se esté frente a procesos de selección que efectivamente sean independientes de todo tipo de presión o maniobra de carácter político partidario o sindical.

También es justo destacar que el modo de ingreso a la APP, ya sea por selección e ingreso con concurso o mediante contrato, no define el profesionalismo y la capacidad de los agentes. Son sobrados los casos de agentes que inicialmente fueron contratados y desarrollan sus tareas con absoluta idoneidad y diligencia. En la entrevista realizada al Director General del organismo, manifestó que si bien los procesos de selección cuando no son simulados y se utilizan con independencia y transparencia responden a criterios de mérito que permiten el ingreso de los más capacitados, siendo esta herramienta la de su preferencia para que ingrese personal, también destaca que aquellos que se sumaron al organismo en carácter de contratados, demostraron en su mayoría y salvo raras y marcadas excepciones ser personas muy capaces con una marcada sensibilidad para realizar las tareas propias del Registro y no tienen diferencia alguna en su dedicación y desempeño a quienes atravesaron una selección abierta.

Sin embargo, a pesar de lo anterior se puede concluir en este punto que sólo medianamente se cumple este punto crítico que hace a la calidad de la selección.

Décimo punto crítico:

“Existen, y se aplican, procedimientos adecuados para recibir a los empleados , facilitarles su entrada en la organización, en su caso, y sus primeros pasos en el puesto y su entorno, y transmitirles principios y pautas de conducta que deben conocer en el momento de incorporarse.” (Longo, 2002: 29)

Este punto crítico es un rotundo no. No existen procedimientos que ayuden en el ingreso e induzcan los principios y pautas de conducta en la organización. Aquí solo se transmiten de boca en boca, jefe o jefa inmediata es quien da a conocer lo más relevante junto a los empleados de mayor antigüedad y categoría que van pasando el “know how” de trámites a realizar, tareas a cumplir, derechos y deberes del agente. Muchos de quienes ingresan lo hacen en absoluta soledad y quedan prácticamente desde el día uno a cargo de oficinas sin tener mayores herramientas. Se tejen redes que suplantán los manuales de procedimiento, se hace una capacitación “express” en alguna otra oficina cercana de haberla, para desempeñar las tareas básicas. Estas situaciones que no son la mayoría pero sí existen, son una demostración más de la falta de previsibilidad con la que en relación a personal se trabaja en el RC y de la urgencia que tan insistentemente remarcó quien fuera Director Provincial en la entrevista.

Undécimo punto crítico:

“Existen, y se aplican, procedimientos adecuados (períodos de prueba o similares) para asegurarse del acierto en la incorporación y poder adoptar medidas correctoras, en su caso.” (Longo, 2002: 29)

La ley 8525 establece que todos los que ingresan no sólo lo hacen desde el nivel más bajo para cada agrupamiento, sino que durante los primeros doce meses revisten el carácter de provisionalidad. “Provisionalidad ARTICULO 4°.-

El nombramiento del personal de carácter permanente es provisional durante los primeros doce meses. En el lapso comprendido entre el vencimiento del sexto y del séptimo mes el agente debe ser calificado respecto de su idoneidad y condiciones demostradas para las funciones respectivas al cargo. La calificación y la acreditación de la aptitud psico-física, absoluta o relativa, debe elevarse dentro de los primeros quince días del octavo mes” (Ley N° 8525 de 1979 - Estatuto General del Personal de la Administración Pública de fecha 23 de noviembre de 1979). Todos estos antecedentes evaluativos tanto en el desempeño como en lo psico - físico se elevan y se conforma un expediente para el pase a planta permanente.

No se puede comparar un período de prueba con una provisionalidad. Son escasos los casos que no han podido completar el pase planta permanente, al menos en el período observado sólo un caso fue de conocimiento y en apariencia es por no haber asistido a trabajar o sea por reiteradas inasistencias.

De una forma u otra, desde el análisis de este trabajo, la provisionalidad es una simple formalidad, ya que la calificación es recibida por un superior inmediato, con quien tiene relación directa y a quien se reporta. Hay infinidad de factores que pueden influir en las calificaciones: presiones políticas, partidarias para asegurar la burocracia del pase a planta, la necesidad de contar con personal en la oficina más allá del desempeño porque es preferible tener un agente con pobre desempeño a no tenerlo y tantas otras más. No existe una evaluación real llevada a cabo por algún organismo ajeno al RC, como garantía de acierto en la incorporación del agente.

Por todo lo anterior la calidad de la recepción que menciona Longo con estos dos puntos críticos se posiciona en el nivel más alejado de lo que idealmente debería ser.

Duodécimo punto crítico:

“Los mecanismos de movilidad, funcional y geográfica, permiten responder con flexibilidad a las necesidades de redistribución de efectivos.” (Longo, 2002: 29)

No se puede decir que existan “mecanismos” como tales. Los pedidos llevados a cabo por parte de los agentes en lo que a traslado geográfico se refiere, son considerados. Quizás no con la rapidez que se deba ni al punto geográfico exacto que solicite pero sí al más cercano y que la cantidad de personal que se esté ya desempeñando lo permita. A modo de ejemplo, un agente trabaja en RC del sur de Rosario, se muda a una localidad cercana que limita al norte con Rosario que es Granadero Baigorria. Después de sostener por decisión personal los viajes desde Granadero Baigorria al sur de Rosario decide solicitar traslado a la localidad donde reside actualmente que cuenta con oficinas del RC o en su defecto al RC de la zona norte de Rosario. El pedido le es denegado por tener ambas oficinas demasiados agentes; en su reemplazo le es ofrecido el traslado a San Lorenzo puesto que esta Oficina necesita personal. La distancia es la misma pero la conectividad es más directa.

Otros casos de traslado se dan dentro de las localidades que tienen muchas oficinas en lo que a cantidad de personal se refiere si alguna de esas oficinas está muy descubierta es probable que sin mediar pedido de traslado alguno, se le informe al agente que a partir de “X” fecha deberá prestar servicio en “X” lugar.

Es de destacar que al no existir un mecanismo y amparados en la cuestión de escasez de personal, muchas veces las superioridades tomen la movilidad geográfica como una forma de presión o de castigo, ya sea para el agente o para la jefatura inmediata de ese agente.

Los mecanismos de movilidad funcional también se dan en relación a necesidades de oficinas y como forma de presión o castigo. Es habitual que el RC realice operativos documentarios en distintos lugares, una forma de llevar o acercar a la comunidad la posibilidad de realizar trámites. Muchos agentes están afectados a estos operativos, sin embargo en estos casos como la jornada laboral es más extendida se pone a consideración de cada quién con base a su organización de horarios personales y familiares, el hecho de hacer el operativo o no.

Por todo lo anterior, se puede decir que mecanismos como tales no existen; sin embargo los traslados se dan. Lo que implica el hecho de no existir un mecanismo o procedimiento formal para el mismo, es que muchas veces tome lugar la arbitrariedad y terminen siendo métodos de presión o castigo.

Eje 2: Capacitación y formación

Este eje será analizado a través de los puntos críticos del Subsistema de Gestión del Desarrollo, pero no todos. El Subsistema remite a dos hitos a analizar: la capacitación por un lado y el desarrollo de la carrera administrativa. Desde este trabajo se decidió que la importancia y criticidad de ambas valen la pena un análisis individual de cada una, que permita una mayor profundidad y llegar a propuestas para cada una de estos importantes hechos que hacen a la profesionalización.

En este caso en particular, Longo desarrolla primero los puntos críticos relativos a carrera y promoción. Este trabajo se mantendrá en el orden planteado desde este trabajo mismo y considerará los puntos críticos desde el septuagésimo primero al septuagésimo sexto haciendo un total de seis y reservando los primeros para el siguiente eje correspondiente a condiciones para la promoción y desarrollo de la carrera administrativa.

Primer punto crítico:

“Las personas reciben de la organización la capacitación adecuada para completar su formación inicial o de acceso, para adaptarse a la evolución de las tareas, para hacer frente a los déficits de rendimiento y para apoyar su crecimiento profesional” (Longo: 2002, 39)

Este primer punto no se cumple, y acá ya dejamos de hacer distinción por modo de ingreso. Independientemente del modo a través del cual accedieron a la APP, tantos unos como otros van a tener este déficit y van a depender del entrenamiento que reciben por parte de jefes inmediatos y compañeros y van a estar sujetos a cuánta información reciben y cuánta no.

Es una práctica habitual o común dentro de la cultura organizacional del RC (y quizás de muchas oficinas de la AP) que quienes ingresan impliquen una “amenaza” para los agentes que ya se encuentran desde hace años

desempeñando tareas. Estos ven en los recién ingresados, agentes externos a la organización, que pueden llegar a romper el equilibrio reinante, sin mencionar que pueden llegar a “informar” cual si conformaran un servicio secreto a quien les facilitó el ingreso, ciertas prácticas propias de cada oficina que pueden considerarse cuestionables. Eso por un lado, pero por otro, también ven una amenaza a sus lugares asignados y esto lo regulan no dando total acceso a la información y a los conocimientos para el desempeño de las funciones.

El retaceo de información, el no querer socializar los conocimientos acerca de los trámites y tareas, de las obligaciones y derechos; cuando se depende de ese saber “pasado de boca en boca”, repitiendo al ingresante cómo hacer un DNI, cómo inscribir un recién nacido y hasta qué lugar se guarda el material necesario para poder llevar adelante la tarea, hace que quien ingresa vea acotada su formación y lo hace total dependiente del ambiente y cultura organizacional de la oficina que le haya tocado en suerte o desgracia.

Desde ya, que también en muchas oficinas los reciben y les enseñan con dedicación todo lo que se considere necesario para el inicio e irán aumentando en complejidad las tareas asignadas. Quizás sea por parte de la jefatura inmediata o por parte de algún par con antigüedad que se reciba esta “formación”, este traspaso informal de conocimiento que incluye vicios propios en ese “hacer” cotidiano.

En una encuesta que se realizó a los empleados de las oficinas del Departamento San Lorenzo, más de la mitad manifestó la necesidad de una mejor guía durante el primer año de trabajo en el RC dando a estas guías diferentes formas tales como: manuales para manejo de sistema, formación en la legislación vigente que más relevancia tiene para el desarrollo de las tareas en el RC (Código Civil y Comercial, Ley 26473 de identidad e Género, Ley 26413 y 27611, etc), pero no sólo por el conocimiento de esas normas en sí sino en su aplicación e interpretación dentro del RC, cursos de actualización sobre cambio de normas, capacitación acorde a las tareas, capacitación para la unificación de criterios en la resolución de trámites, fueron las distintas formas en que los agentes pusieron en claro esta “orfandad” de formación al ingreso a la repartición.

Sí, debe destacarse que quienes tuvieron su ingreso por proceso de selección, debieron estudiar al momento de la evaluación técnica por lo que al momento de comenzar a desempeñar tareas tenían cierto conocimiento; sin embargo, y como acontece en todas las formaciones no suelen ser suficientes y se termina de dar forma a ese conocimiento teórico con el día a día de la tarea y la realidad del lugar.

Segundo punto crítico:

“La formación apoya el desarrollo de aprendizajes colectivos, que consolidan avances en la capacidad organizativa para enfrentar los problemas y suministrar respuestas eficaces.” (Longo, 2002: 39)

No se puede decir en este punto que se apunte al desarrollo de aprendizajes colectivos cuando no hay una política de formación específica del RC, ni una evaluación de las necesidades del mismo. La DGFRH ofrece una cartelera abierta y dispuesta para todos los servidores públicos de la provincia, pero no hay una formación acorde y específica para cada entidad, sí lo hay para quienes detentan cargos superiores en general. Los aprendizajes colectivos desde una formación impulsada por el RC no existen, ni para enfrentar problemas, ni para dar respuestas eficaces. Solamente en un par de oportunidades se realizaron encuentros on line con el fin de unificar criterios en determinados trámites. Esta propuesta llevada adelante por la gestión del Dr GALVEZ al momento de detentar la Dirección Provincial del RC, tuvo más buena voluntad que resultados, aunque definitivamente se puede destacar que es un puntapié inicial para que la Dirección conozca las falencias de las diversas oficinas y la orfandad que tienen en lo que a conocimientos y trámites respecta.

En estos últimos dos puntos críticos que hacen a la calidad de la formación se cree de importancia mencionar lo que manifestó el Dr Mariano GALVEZ durante la entrevista. Consultado sobre el nivel de capacitación de los agentes en general del RC manifestó que la capacitación es una necesidad constante.

Durante su gestión e impulsado como muchos en las nuevas herramientas virtuales que tuvieron su auge durante la pandemia, tomó la iniciativa de realizar encuentros de capacitación, abiertos a todo el personal del RC, incluso jueces comunales que desempeñan funciones de registro. Estos encuentros tuvieron temáticas específicas cada uno de ellos: inscripción de nacimientos, nombre y reconocimiento el primero, matrimonio, celebración, diligencias previas e impedimentos el segundo, inscripciones tardías el tercero y rectificaciones el último. Estos encuentros le dieron participación a muchos compañeros que fueron expositores, unificaron criterios, además de la formación permitieron estrechar vínculos entre el personal que vive en una provincia tan amplia, que generalmente no se conoce. Esta iniciativa que empezó de manera artesanal debería haber encontrado una instancia de formalización, pero lamentablemente no la tuvo. El entrevistado reconoce haber acudido a la DGFRH y ver la posibilidad de estructurar cursos de formación específicos para el RC. La inquietud fue siempre en la misma dirección: desde el RC a la DGFRH, pero este pedido no tuvo receptividad y finalmente tanto los encuentros informales virtuales auspiciados por la Dirección como el proyecto de hacer algo más estructurado con el apoyo de la DGFRH quedaron en la nada.

Si bien los encuentros informales virtuales contaron con el apoyo de los agentes en cuanto a la asistencia a los mismos, a medida que avanzaban, la asistencia se redujo sensiblemente. Se cree que distintos factores influyeron en esta progresiva pérdida de interés. Muchos puntos de los tratados eran por demás de básicos para algunos. Otro punto a considerar es que la forma de exposición de algunos de los agentes encargados de la formación era poco clara conceptualmente hablando, con idas y vueltas y sin una estructura armada o con léxico legal por demás de técnico y elevado para algunos; por lo que esta imposibilidad de adaptar a todos los oyentes las diferentes disertaciones hacía que muchos pierdan interés. Por último, en pos de masivizar los encuentros a todo el personal del RC se hacían fuera del horario laboral y se extendían por el término de dos horas quizás más si se daban rondas de preguntas y respuestas. Muchos agentes no estaban dispuestos a disponer de dos horas extras así sea que fuera de manera eventual, sin un reconocimiento monetario o compensado en horas, sin entrega de certificado

de asistencia o que otorgase puntos en caso de algún concurso interno. La Ley 8525 establece “Capacitación ARTÍCULO 45°.- El derecho a la capacitación comprende: a) La participación en cursos de perfeccionamiento dictados por el Estado, con el propósito de mejorar la eficiencia de la Administración Pública; b) El acceso a la adjudicación de becas de perfeccionamiento.” (Ley N° 8525 de 1979 - Estatuto General del Personal de la Administración Pública de fecha 23 de noviembre de 1979). La informalidad en la que nacieron estos encuentros y que se sostuvo en el transcurrir de los mismos fue en detrimento de esta iniciativa. Sin embargo, así como los agentes manifestaron esta carencia en las encuestas realizadas, se destaca este antecedente como una manera de dar respuesta creativa e innovadora por la modalidad y las herramientas utilizadas.

Tercer punto crítico:

“La formación apoya de manera efectiva los procesos de innovación y cambio cultural” (Longo, 2002: 39)

Al no existir un plan de formación exclusivo para el RC, no se puede definir qué se apoya. De existir una política de formación y capacitación articulada, con objetivos claros, basada en metas que se consideren prioritarias alcanzar para el mejoramiento y la profesionalización creciente del RC, definitivamente debería considerarse uno de los objetivos innovar y lograr un cambio cultural que ponga en relevancia el servicio civil de la entidad, la importancia del rol del agente y todas las obligaciones y derechos por los que debe velar con su tarea. Sin embargo, si vemos algunos de los cursos en la cartelera virtual de la DGFRH las temáticas apuntan directamente a apoyar procesos de innovación y de cambios culturales. Algunos de los cursos que forman parte de esta cartelera son: Capacitación obligatoria en perspectiva de género para el personal del sector público provincial - Ley Micaela, Capacitación Ley Yolanda, Alfabetización Digital, Ética pública, transparencia y acceso a la información, De saber se trata - Sensibilización en prevención de trata de personas, Habilidades para el abordaje constructivo de conflictos.

(<<https://www.santafe.gob.ar/formacionrrhh/site/index.php>> en fecha 31 de agosto de 2024). Esto demuestra que si bien no apunta de manera exclusiva al RC, se apunta al cambio cultural y a los procesos de innovación. No se puede establecer si son exitosos, al no poner el foco en un organismo particular y dejar librado esto a toda la provincia.

Cuarto punto crítico:

“La formación se basa en diagnósticos fiables de necesidades.” (Longo, 2002: 39)

Seguramente esto puede ser así si se analiza la generalidad y no la particularidad de la formación del RC. No sólo porque son cursos que en general atañen a toda la APP sino que muchos de ellos son de carácter obligatorio dentro de la AP como por ejemplo el curso de la Ley Micaela, dedicado a proveer de capacitación en cuestiones de género a todos los funcionarios. Pero sí se puede disentir en que quizás la capacitación ofrecida está escindida del día a día y de las necesidades propias que perciben los agentes al frente de las oficinas del RC.

De esta manera, la capacitación ofrecida es de alcance amplio a toda la APP, sin hacer demasiado hincapié en lo particular de cada Jurisdicción u organismo. Para ser más claros, existen conocimientos que son y deben ser transversales y tocar a todos los integrantes de la APP, pero hay saberes particulares que hacen a cada organismo en sí. Estas formaciones y capacitaciones propias para cada institución, como pueden ser el RC, no están y su ausencia es notada y reclamada por los agentes.

Además de lo ya expresado que los agentes encuestados manifiestan como necesidad de capacitación, nuestro entrevistado en la UPCN manifiesta que existe una colaboración estrecha entre el sindicato y el área de formación del gobierno. No sólo en articular junto a la Dirección y a otras instituciones de formación de agentes públicos y público en general. Releva que son los delegados gremiales, quienes están en contacto día a día con los agentes

afiliados, los encargados de recoger las inquietudes de capacitación y llevarlas a los sindicatos para que éstos finalmente las eleven ante el Ejecutivo. Si bien todo este proceso está basado en las atribuciones de los delegados, del Sindicato y del Ejecutivo en sí, no deja de tener cierta “informalidad” que se considera debe ser subsanada. Esta informalidad también cala en lo que el entrevistado manifiesta como “Talón de Aquiles” por llamarlo de alguna manera, en los cursos de capacitación tienen una llegada acotada a los agentes por falta de comunicación. Pero al adentrarse en el tema, entiende que esta falta de comunicación así entendida no es más ni menos que falta de capacitación digital de los agentes.

Desde la visión de este trabajo ambos factores son ciertos, no hay comunicación fehaciente de los cursos, lo cual acota la llegada de los mismos a los agentes en general; pero a su vez, existe un desconocimiento marcado de las herramientas informáticas a través de las cuales se plantea la formación. Puede decirse que es una cuestión etaria, la mayor o menor cercanía con las herramientas digitales, sin embargo esta cuestión no es la principal en las oficinas del Departamento San Lorenzo, donde la mayoría de los agentes son personas jóvenes y ya ninguno de los que están llevando a cabo funciones en el mismo pueden alegar un desconocimiento en el manejo básico de páginas y servicios provinciales, más aún cuando las tareas están todas digitalizadas y ninguna de las Oficinas estudiadas maneja papel en exclusividad, todas tienen sistemas digitales o mixtos.

Entonces, la falta de comunicación o promoción de cursos es una cosa y la falta de educación en herramientas informáticas es otra diferente.

En este caso se ha detectado la necesidad de los agentes como ya se mencionó, se ha detectado también la ausencia de conocimiento de los agentes de las herramientas propuestas por la provincia, se ve que la oferta de formación es transversal y no dirigida exclusivamente a cada organismo, en este caso el RC, que la evaluación de la necesidad en este punto queda sostenida de manera informal en los relevamientos de los delegados y muy eventualmente en cuestionarios llevados adelante por la DGFRH y que finalmente el agente debe disponer de tiempo personal fuera del horario laboral para su capacitación. Si bien nuestro entrevistado destacó la intervención de la entidad gremial para que los cursos sean realizados en horario laboral, la

realidad demuestra que al menos en las oficinas de San Lorenzo, esto es muy difícil de llevar a cabo más aún teniendo en cuenta que hay oficinas con sólo una persona y otras con dos. De esta manera, la formación queda a la deriva en muchos aspectos y es desaprovechada al máximo tanto en las herramientas ofrecidas como en los resultados que podrían obtenerse. En el punto anterior también se destacó el tema del horario para realizar las capacitaciones. Muchos agentes, por la tarde llevan adelante otro tipo de actividad y esto les impide formarse y capacitarse.

Por otro lado, si nos centramos en la entrevista al Director y sacamos la visión de una formación transversal para toda la APP y se observa específicamente la formación dirigida exclusivamente al RC, podemos asegurar que no hay una formación basada en diagnósticos. Esto se demuestra cuando a lo largo de la entrevista manifestó que la inquietud de formación partió desde el RC y no tuvo eco en la DGFRH y que también cuando manifestó que nunca fue consultado en su carácter de Director acerca de posibles formaciones o capacitaciones inherentes y propias del RC y en la inexistencia en la cartelera de cursos específicos para este organismo o cualquier otro en particular.

Quinto punto crítico:

“La inversión en formación se realiza mediante planes basados en el diagnóstico de necesidades y diseñados para apoyar prioridades claras de la organización.” (Longo, 2002: 39)

En este punto volvemos a lo anterior, seguramente se realiza un diagnóstico de las necesidades de toda la administración pública en general o de “nichos” dedicados a la misma tarea en diferentes jurisdicciones. Por ejemplo, un curso de la cartelera actual de la DGFRH es “Reglamentación de las Contrataciones Públicas. Decreto N° 1104”, evidentemente este curso tendrá más llegada en las Oficinas dedicadas a compras y habilitaciones que a agentes del RC que cumplen diariamente tareas de atención al público y documentación.

Los cursos ven a la provincia en general como organización toda, falta discriminación de las necesidades y asentarlas en verdaderas evaluaciones acotadas a las tareas registrales y a las problemáticas más relacionadas con el organismo que nos compete.

Sin esa verdadera llegada, serán necesidades no tenidas en cuenta e intentos de capacitación sin relevancia para el ámbito registral.

Sexto punto crítico:

“La formación es objeto de evaluación, que se extiende a la satisfacción producida a los participantes, a la relación entre resultados y costes, y al impacto producido sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.” (Longo, 2002: 40)

Por todo lo expresado en los puntos anteriores, se repite que seguramente la misma se verá precedida de evaluaciones y ponderaciones de necesidades de las mismas. En el Informe 2023 de la DGFRH, la misma expone que bajo la modalidad de cursos propios ofrecidos por la DGFRH y la cantidad de agentes alcanzados. Mantiene la oferta de cursos co-gestionados. Tanto unos como otros son muy bien recepcionados por los participantes. Pero más allá de lo que se señaló con anterioridad donde los cursos por su carácter transversal y por ser más bien de alcance generalizado y no pormenorizado en las necesidades del RC, tampoco tienen una evaluación. Si bien el informe detalla la asistencia a curso en base a jurisdicciones, agrupamientos, categorías entre otros; no hay una evaluación del impacto de los mismos en el rendimiento de las personas en los puestos de trabajo, la misma depende de la devolución que haga el organismo para el cual se haya realizado la capacitación. Los cursos en los cuales la DGFRH participa brindando asistencia técnica cuentan con la devolución que el organismo organizador y destinatario de dicha capacitación haga. Pero más allá de eso, los cursos propios de la DGFRH no tienen una evaluación de impacto cualitativo, sólo se realiza al final de cada año un informe cuantitativo de los cursos propios, autogestionados, pertenecientes al Plan Federal, de asistencia técnica y participaciones con sindicatos y

universidades; cuántos asistentes tuvieron; a qué agrupamiento pertenecen,; a qué categorías, en qué ministerio se desempeñan aunque no desagrega por organismo, qué localidades fueron alcanzadas con estas formaciones (<<https://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/download/275041/1430103> /> 31 de agosto de 2024). Pero un relevamiento cualitativo que efectivamente indique si los objetivos que se plantearon para esa formación fueron alcanzados, si cada persona u organismo a logrado cambiar o implementar lo aprendido en el día a día, si se mejoraron procesos, si se implementan evaluaciones; en definitiva si el aprendizaje tienen un impacto real, positivo y palpable a través de diferentes indicadores e índices, ese relevamiento no existe.

Eje 3: Condiciones para la promoción y desarrollo de carrera administrativa.

Primer punto crítico:

“ Las personas ven, en general, satisfechas en la organización sus expectativas razonables de promoción.” (Longo; 2002, 39)

En base a la encuesta realizada con los empleados de San Lorenzo, dos tercios son positivos al respecto y sienten que eventualmente serán reconocidos dentro de la estructura del RC con categorías mayores a las que actualmente poseen. Esta visión muy probablemente se restringe a San Lorenzo como departamento. En oficinas registrales más grandes, con mayores posibilidades de promoción y de acceso a la información es posible tengan una visión no tan positiva en este punto.

Sin embargo, y muy distinta de la percepción que puede tener nuestro entrevistado gremial, quien sostiene que desde la entidad sindical siempre se abona por los concursos; y muy distinto también de la conducta de las diferentes administraciones gubernamentales, es un modus operandi muy instalado en el RC la de hacer que las promociones y carreras administrativas sean arbitrarias y producto de negociaciones en las reuniones jurisdiccionales. Anualmente, una vez definida la política salarial en la paritaria central y los

grandes temas que comparte toda la APP, se realizan las reuniones jurisdiccionales. Encuentros estos donde los ministros, o sus designados, y los delegados gremiales de cada ministerio definen los temas más importantes a tratar por jurisdicción. En esta instancia es donde las carreras administrativas se definen. Los gremios llevan listados de sus afiliados que intentan acceder a una categoría superior a la que ostentan en pos de poner en valor sus carreras. Estos listados son negociados y se consideran ciertas cuestiones, a saber: si la persona en cuestión está desempeñando el cargo al cual desea acceder; si la vacante está generada ya sea por jubilación del anterior agente, por estar desempeñando funciones de mayor categoría o cargo político; si lo que demande ese puesto está contemplado en la plantilla presupuestaria y finalmente si quien pretende el cargo es delegado del cualquiera de los sindicatos o colaborador directo. Este último punto, aunque nadie lo admite dentro del marco de las entrevistas e investigaciones hechas en este trabajo, fue manifestado por representantes gremiales que se encuentran en Santa Fe Capital y son representantes del interior en su conjunto, que ver si el posible candidato es delegado gremial en la repartición es una condición que se tiene en cuenta por parte del gremio para ver si es incluido en las listas de candidatos a promociones o no.³ Esto demuestra que a pesar de estar más que bien legislado en el Decreto 4439/15, condiciones de ascenso y evaluaciones que se llevan a cabo en pos de demostrar la idoneidad del candidato para cubrir el cargo; la arbitrariedad en la elección, las prácticas de clientelismo político, ya que también suelen beneficiarse militantes políticos en el reparto de ascensos y promociones y las negociaciones poco claras están a la orden del día. Quizás más incluso que al momento del contrato de ingreso, puesto que quien ingresa lo hace en el mismo nivel que todos, el más bajo, pero en el transcurrir de la carrera determinar la idoneidad para tener jefaturas,

³ Dentro de la estructura gremial al menos de la UPCN hay divisiones geográficas, por decirlo de alguna manera, que tienen lugares asignados en las mesas de negociaciones; de esta manera Santa Fe Capital tiene representantes, Rosario tiene los suyos- tanto unos como otros se sientan a negociar cargos para los agentes de estas localidades- y el resto de la provincia denominada como “el interior” tiene otros representantes que muchas veces son excluidos de las negociaciones con las administraciones provinciales.

subjefaturas, coordinaciones, inspecciones, entre otras hace que muchos candidatos queden en el camino.

A medida que se avanza en la carrera administrativa, disminuyen las posibilidades de reconocimiento, no hay tantos cargos altos como pretensiones de agentes. Por otro lado, las Direcciones son cargos casi exclusivamente políticos. Llegan con las nuevas administraciones y permanecen en la misma por el período de cuatro años acompañando al gobierno de turno.

Otro hecho que sirve para contrastar la poca incidencia que en realidad pueden llegar a tener las pretensiones personales de crecimiento en la carrera administrativo en los agentes de las localidades de San Lorenzo se da en el siguiente hecho; los últimos ascensos logrados en cualquiera de las Oficinas del RC en el Departamento San Lorenzo se dieron hace aproximadamente trece años atrás. Efectivamente cuando localidades como Fray Luis Beltrán, Capitán Bermúdez, Puerto General San Martín y Roldán escinden sus Juzgados Comunes del RC y empiezan a funcionar como dos organismos independientes unos de otros. En ese entonces, quienes quedaron a cargo de las Oficinas se les otorgó una categoría 3 y una categoría 4 en el caso de la localidad de Fray Luis Beltrán. Actualmente, si bien todas esas oficinas se encuentran funcionales, ninguna de esas categorías se trasladó a quienes están a cargo de las mismas hoy por hoy, ya que los primeros agentes están jubilados. No se tiene la certeza si esas categorías siguen vacantes en el departamento San Lorenzo o fueron tomadas en negociaciones paritarias y otorgadas a otros agentes en otras localidades. Es práctica habitual también y muy criticada esta de tomar categorías y trasladarlas a generalmente Rosario y Santa Fe. De hecho, para saber si existen puestos vacantes debe iniciarse un expediente en la Oficina de Personal de Santa Fe que detalle la cantidad de lugares y categorías vacantes. El último informe reveló que sólo en la localidad de San Lorenzo, y no en el Departamento se encontraban vacantes una categoría 3 que pertenece al SAMCO Granaderos a Caballo a su Oficina de Nacimientos y una categoría 5 perteneciente a la Subjefatura del Archivo Departamental.

Segundo punto crítico:

“Existen planes de carrera y sucesión que armonizan las expectativas individuales con las necesidades previsibles de la organización.” (Longo, 2002; 39)

Los planes de carrera no pueden ser denominados como planes en sí, no hay objetivos determinados ni estudios de corto, mediano y largo plazo, ni de armonización con las expectativas individuales. Durante la entrevista con el Director fue categórico en sus apreciaciones y dice que efectivamente no hay previsibilidad ni tampoco estudios o evaluaciones de futuras necesidades del organismo. Esta inexistencia de estudios de posibles necesidades de personal a diferentes plazos es un impedimento fundamental para poder realizar procesos de selección e ingreso al RC, ni tampoco permiten diseñar planes de carreras. Los procesos de selección e ingreso y los concursos internos para ascensos llevan tiempo, no pueden satisfacer de manera inmediata una necesidad por lo que sin previsibilidad, sin evaluaciones, trabajando sobre la urgencia y sumado a las habituales prácticas clientelares y poco transparentes no podrán armonizarse las expectativas individuales con las necesidades de la organización. No existen objetivos en lo organizacional claros, no hay un plan o propuesta expuesta a los sindicatos y a los agentes. Lo ideal sería que al momento de tomar el cargo una nueva Dirección política vea las falencias, debilidades y necesidades en las carreras y plantee en base a eso objetivos y un plan que los contemple. La realidad es que así nunca se dio en el período estudiado ya que no se encontraron antecedentes ni ninguno de los entrevistados lo manifestó como plan de carreras. En esta instancia se crean cargos, ampliando y superponiéndolos en el organigrama se duplican tareas, se establecen nuevas figuras para dar respuestas a las necesidades pero sin plan alguno más que ese; el de intentar con cargos y funciones nuevas poder dar soluciones a falencias de larga data o simplemente convertirlos en moneda de cambio para negociaciones. De hecho durante el transcurso de la entrevista el Director manifestó que al momento, se superponen alrededor de cuatro o cinco organigramas en el RC con cargos y funciones creadas ad hoc.

Ejemplo de lo anterior es un hecho reciente del RC, que si bien no forma parte del período de estudio es oportuno mencionarlo: se crearon al menos dos cargos de Coordinación de Interior, cabe destacar que el cargo de coordinación del interior estaba vigente y se trataba de que las oficinas del interior de la provincia así como los Juzgados Comunales, pudiesen reportar diferentes cuestiones administrativas a esa coordinación y que ésta oficiara de nexo entre el interior y la Dirección Provincial. Sin embargo, los cargos creados y denominados como coordinación del interior hoy por hoy tienen una función relacionada a las necesidades de infraestructura, mobiliario, insumos y hasta cuestiones relativas a la carrera administrativa. Vienen a dar una presencia directa de la Dirección, a quien se reportan de manera directa y poner en conocimiento de la misma las falencias y necesidades más urgentes para el funcionamiento de las oficinas. Este nuevo rol, tan necesario, de ser provisto con los insumos y herramientas requeridas será un acierto de la nueva gestión, pero este hecho no deja de opacar que su creación responde a una estrategia de gestión en base de favores políticos y no a una estrategia de gestión en las carreras administrativas del RC, ni en planes y objetivos específicos para la misma.

Tercer punto crítico:

“Los criterios y mecanismos de promoción vinculan ésta al rendimiento, el potencial y el desarrollo de competencias.” (Longo, 2002; 39)

Tal y como está diagramado en el Decreto 4439/15 que versa sobre los concursos internos para promover en la carrera administrativa los objetivos del mismo son hacer los mismos más ágiles y dinámicos sin perder de vista la idoneidad requeridas para los cargos y la transparencia en los mismos.

Como hemos demostrado hasta el momento la eficiencia en cuanto a las políticas de promoción están más que alejadas del ideal de mérito, idoneidad y eficiencia que deben testificar. Así, por un lado va lo normado con sus formas más que lógicas, sus mecanismos transparentes, sus garantías de mérito e idoneidad y por otro carril, la realidad, con otros procesos que se ponen en

consideración a la hora de llevar adelante estos concursos y que generalmente responden a lógicas de negociación ya sean político partidarias, o sindicales.

En la formalidad, tanto funcionarios como referentes sindicalistas manifiestan que todo apunta a que los concursos contemplen las capacidades y prioricen mediante el puntaje a quienes estén detentando las funciones. Sin embargo, esto no es suficiente y deberán demostrar también conocimientos en una Evaluación Técnica, someterse dependiendo la categoría que concurse a la Evaluación Psicotécnica y a la Entrevista Personal.

El diseño de los concursos en sí y lo que éstos evalúan y contemplan está más enfocado a cómo viene desempeñando sus funciones y a los antecedentes de formación y laboral, es un análisis más retrospectivo de las características para desempeñar el cargo. Si bien la evaluación psicotécnica puede llegar a evaluar potencial y desarrollo de mayores competencias, el foco está puesto en lo ya logrado, demostrado y trabajado. Esto es así puesto que como se mencionó ut supra hay un acuerdo básico para “transparentar” las promociones, este acuerdo a pesar de ser una norma no escrita se ha cumplido en la mayoría de los casos y es que el servidor civil a promover esté efectivamente desempeñando las funciones del cargo a concursar. Fundamentalmente para demostrar esto se requiere que la Dirección otorgue mediante nota expediente las funciones correspondientes.

En las oficinas del departamento San Lorenzo, hasta el momento no se han experimentado mecanismos de promociones. Debido a que como se mencionó la última vez que las Oficinas del Departamento fueron objeto de promociones fue debido a la separación de los Juzgados de determinadas localidades como Capitán Bermudez, Fray Luis Beltrán, Puerto General San Martín de sus funciones de Registro Civil y la efectiva creación de las oficinas registrales.

En uno de los últimos decretos de reconocimiento de las funciones y otorgación de las subrogancias de los cargos ejercidos, si bien la mayoría de los casos eran regularizaciones de situaciones que estaban dándose efectivamente, cumpliendo de hecho con la norma no escrita mencionada que el agente debía estar desempeñando el cargo previo a su reconocimiento al momento de su designación definitiva en el cargo; los concursos internos no se realizaron.

Cuarto punto crítico:

“No son constatables, en las prácticas de promoción, elementos de arbitrariedad o clientelismo político” (Longo, 2002: 103)

Como ya se explicó varias veces esto no es así, la calidad en el diseño de las carreras es muy baja y el índice de mérito, al responder a prácticas paralelas a la ley, se ve también disminuido. En las oficinas del departamento San Lorenzo no se han llevado a cabo concursos internos con las normativas nuevas. Sin embargo, y aunque no es nuestro caso de estudio, otros departamentos como Rosario sí han experimentado distintas tandas de personal promocionado en categorías que no son la automática⁴, con la nueva normativa del año 2015. En casi ninguno de los casos que debía usarse el concurso interno como herramienta y método de promoción se utilizó. Si bien en su gran mayoría, se regularizaron situaciones que venían sosteniéndose de hecho (como por ejemplo jefaturas y subjefaturas vacantes que eran cubiertas profesionales abogados que naturalmente heredaban el cargo y las funciones como si fuesen los reemplazantes innatos), en ninguno de los casos medió un concurso. Esto definitivamente dio a lugar a que dentro de los casos que eran justos reclamos y merecidas promociones, se colasen situaciones cuestionables desde distintos puntos de vista. Por ejemplo, no detentaban el cargo con el que los favorecieron de hecho. También en estos listados de agentes que recibían categorías mayores, se pasaba por sobre otros agentes con más antigüedad que los favorecidos. Como condición destacada finalmente para recibir el nombramiento en la nueva categoría, la única condición termina siendo el tener mejores contactos con la administración de turno o roles de militancia en los sindicatos como delegados o referentes.

A pesar que como destacamos las oficinas estudiadas no recibieron entre 2010 y 2020 promociones más allá de las denominadas automáticas, en las entrevistas sostenidas por otras inquietudes que no hacen a este trabajo los representantes sindicales del interior de uno de los sindicatos manifestaron que

⁴ Se entiende por promoción automática la que todo agente de la planta permanente recibe en el marco de la Ley 8525, en la que cumplidos los siete años de servicio en planta, si no recibió una categoría mayor, promociona de manera automática de la categoría 1 a la 2 por el mero transcurso del tiempo.

ellos recogían las inquietudes de ascenso de todos los afiliados pero que dentro de los aspectos que consideraban tanto como el hecho de estar desempeñando las funciones, era si quien pretendía el ascenso era delegado o delegada. Eso definitivamente sumaba un punto extra. Estos elementos de clientelismo y arbitrariedad se solucionan desde ya con un concurso interno transparente y justo y con el compromiso de todos los actores y la voluntad política de los dirigentes sostenida en el tiempo de respetar las normas, si el compromiso es intermitente, no será fructífero.

Quinto punto crítico:

“La organización gestiona flexiblemente el progreso de las personas, sin un exceso de barreras o limitaciones formales.” (Longo, 2002: 39)

La organización no se excede en requisitos ni en impedimentos formales que limiten el crecimiento y el progreso de sus agentes. Sin embargo, la realidad es que no hay tantos puestos a detentar como expectativas de carrera administrativa y claramente la disconformidad entre los agentes se hará presente pero no por las limitaciones formales que se puedan poner.

Se cree que la nueva normativa de concurso interno es coherente con los requisitos y las evaluaciones y de cumplirse con esta formalidad, si bien hay mínimos básicos que deben estar cumplidos sí o sí, hay otros como la evaluación psicotécnica que pueden obviarse de no tener el puesto concursado personal a cargo. Este hecho demuestra la accesibilidad y adaptabilidad de los concursos internos.

Sexto punto crítico:

“Existen fórmulas alternativas a las carreras estrictamente jerárquicas, como las carreras horizontales o en el puesto, basadas en el reconocimiento de la excelencia profesional, sin necesidad de incrementar la autoridad formal de los afectados.” (Longo, 2002: 39)

Podría ser una buena manera de satisfacer las expectativas de crecimiento dentro del RC sin que implicase creación o superposición de cargos en el organigrama, pero no existe esta modalidad como alternativa a carreras jerárquicas. Tampoco en lo que respecta a la compensación que está totalmente estandarizada en lo que a categoría dentro del agrupamiento, antigüedad y nivel de estudio refiere.

Antes de avanzar con la instancia propositiva vamos a esquematizar las valoraciones otorgadas a los puntos críticos (Ver Anexo A)

En el primer Eje de Proceso de Selección e Ingreso de Personal, se decidió a los efectos del análisis del mismo desarrollar los primeros doce puntos críticos. Teniendo en cuenta que la valoración más alta para cada punto es equivalente a 5 el total máximo para este eje es de 60 puntos, de ese total este primer eje alcanza 35 puntos, levemente por encima de la media.

El segundo Eje de Capacitación y formación toma del Subsistema de Gestión del Desarrollo, los segundos 6 puntos críticos que en la Tabla son los puntos críticos del 71 al 76 inclusive (Ver Anexo A). Teniendo en cuenta que la máxima valoración por punto es de 5 y son 6 puntos críticos en total, la máxima puntuación posible es de 30 puntos. De ese total sólo se alcanzaron 12 puntos, por debajo de la media posible.

Finalmente el tercer Eje de Promoción y carrera administrativa toma del Subsistema del Desarrollo los primeros 6 ítems críticos que van del 65 al 70 inclusive. Teniendo en cuenta las consideraciones de puntaje anteriores el total máximo alcanzable es de 30 puntos de los cuales sólo logra 14 puntos. (Ver Anexo A)

En resumen, entre los tres ejes de un total de máximo de 120 puntos, el análisis llevado a cabo contabiliza 61 puntos obtenidos.

En base a todo esto, realizaremos las propuestas de mejora.

Propuestas de mejora.

Tal y como se estuvo desarrollando a lo largo de este trabajo integrador final, en esta última etapa se sostendrán las propuestas de mejora teniendo presente siempre los tres ejes elegidos. Esta modalidad se cree permitió detallar el análisis, pero de ninguna manera significan unidades independientes; como subsistemas inmersos en un sistema mayor abarcativo, se nutren de insumos producidos por otros subsistemas y sus productos son los insumos básicos de otro. Por estas interrelaciones existentes hacen que las propuestas de mejoras no sean exclusivas de un eje en particular sino que indefectiblemente van a implicar una mejoría conjunta.

Hay algo que debe destacarse de inmediato: se considera que las herramientas y ***las condiciones necesarias para promover la profesionalización del servicio civil del Registro Civil están dadas***, no solo en San Lorenzo sino en toda la provincia. La calidad normativa del decreto 291/09 que permite procesos de selección e ingresos con las premisas de transparencia, mérito e idoneidad; la variedad de oferta educativa en la plataforma virtual de la Dirección General de Formación de Recursos Humanos, sus herramientas y toda la información que ponen a disposición de los agentes; y por último pero no menos importante el correcto equilibrio que propone el Decreto 4439/15 para la realización de concursos internos que conjuguen idoneidad, transparencia y experiencia en los organismos son tres líneas, tres patas sobre las cuales puede definitivamente comenzar a andar la tan mentada profesionalización. ***Pero, no son suficientes y no están coordinadas***. Y es en esta instancia donde este trabajo viene a generar una propuesta que ayude a promover la profesionalización.

Primera propuesta de mejora: Creación de un Equipo Interdisciplinario para la Proyección y Evaluación de futuras necesidades dentro del RC.

Como dejamos establecido en el párrafo anterior, el Decreto 291/09 es un ejemplo de normativa para regular los procesos de selección abiertos. Toda su modalidad está al servicio del acceso de quienes demuestren tener las mejores condiciones, las mejores habilidades y la más óptima preparación y experiencia para el desempeño de tareas en cualquiera de los organismos que se valgan de este decreto para convocar nuevos ingresantes.

Sin embargo, tal y como mencionamos en el desarrollo del trabajo, en el período de tiempo analizado sólo se utilizó tres veces, y de esas veces sirvió como una simulación de cumplimiento de formalidades para “blanquear” el pase a planta permanente de agentes que se desempeñaban en el RC desde hacía varios años bajo la modalidad de contraprestación por un pago exiguo de un plan.

También, a través de las dos entrevistas realizadas se pudo establecer que los procesos de selección llevan mucho tiempo. Cumplir las diferentes etapas previas a la apertura de la convocatoria, donde la lentitud de la burocracia y la relevancia de las negociaciones y trabas políticas que pueden darse en ese momento juegan un papel ralentizador, sumado a la publicación de la convocatoria, seguido de la evaluación y verificación de los antecedentes presentados por cada uno de los postulantes y creación de listado de admitidos, más los días asignados a los no admitidos para recusar esta no admisión y posible corrección del listado de admitidos. Luego, pase a la segunda instancia de Evaluación Técnica, convocatoria de la misma, corrección de las evaluaciones, armado de listados de quienes pueden pasar a la siguiente etapa, posibilidad de recusar el resultado quienes no aprobaron y nueva posible corrección del listado de aprobados. A continuación, los mismos pasos para la Evaluación Psicotécnica, con corrección, armado de listados y posibilidad de recusar con posible armado de nuevo listado. Por último, realización de las Entrevistas Personales por parte del Comité de Selección con el listado final de resultados para finalmente armar y publicar el Orden de Mérito, que también puede ser recusado y puede ser corregido. Todo este desarrollo puede llevar un tiempo considerable sin siquiera considerar que resultase la convocatoria desierta, en cuyo caso debe abrirse nuevamente el llamado y seguir una vez más, uno a uno todos los pasos mencionados.

El primer proceso de 2010 arrancó a fines de 2009 y tuvo sus primeros ingresantes en agosto de 2010 y una segunda tanda en enero 2011, casi un año para el ingreso de 21 agentes sólo en Rosario.

Evidentemente, una herramienta tan bien diseñada no puede dar respuestas en menor espacio temporal y la mayoría de las veces como mencionaron ambos entrevistados la urgencia en la cobertura de cargos hace que se termine optando por dejar de lado este proceso de selección basado en la transparencia y la idoneidad y se termine adoptando la modalidad de contratación por art 8 que propone la Ley 8525, modalidad que seguramente en la previa y en el armado de contratos tendrá todas las idas y vueltas de negociaciones político partidarias y sindicales, propia de prácticas clientelares; pero evita las etapas evaluatorias ganando tiempo y permitiendo una respuesta más rápida a la necesidad de personal.

En este contexto que evidentemente se reiteró en muchas oportunidades, no puede seguir dándose como “excusa” la lentitud de un proceso virtuoso por sobre la rapidez de un proceso defectuoso. Para corregir esto sólo queda adelantarse y prever, ver con anterioridad al hecho, establecer distintos escenarios, diferentes posibilidades y necesidades a las que ya se debe estar preparado con antelación para dar respuesta. Esto forma parte de la gestión de recursos humanos, no sólo administrarlos sino gestionarlos y por tal motivo parte de la gestión es adelantarse, tener respuestas listas que permitan ganar agilidad en el proceso sin dejar de lado la transparencia y la idoneidad. Si dejamos sin posibilidad de uso a los contratos porque se cuentan con estudios previos indicando las necesidades en el corto, mediano y largo plazo; y aún así se siguen prefiriendo la modalidad de la ley 8525 art 8 por sobre el Dto 291/09, no quedará más remedio para los funcionarios políticos y los sindicatos y sus máximos referentes admitir que el ingreso a la APP es una moneda de cambio de favores, ejemplo y exponente de prácticas de clientelismo y patronazgo.

Por este motivo, una de las propuestas es la creación de un equipo interdisciplinario, que tendrá por objetivos proyectar, evaluar, dar respuesta a las futuras necesidades de personal en el RC, pero también a cualquier otro organismo de la órbita provincial.

Este Equipo será interdisciplinario porque los diferentes organismos necesitarán evaluar y proyectar distintas cuestiones para establecer la necesidad o no de ingreso de personal.

Se ejemplifican posibles cuestiones a considerar para prever las necesidades de personal en el RC en el corto, mediano y largo plazo. En primer lugar el factor

poblacional, el crecimiento poblacional de distintas localidades permite sin lugar a dudas establecer una lista de necesidades que esa población deberá tener cubiertas. El Departamento objeto de nuestro estudio, en los últimos 10 años tuvo localidades con un marcado crecimiento poblacional: Roldán, Capitán Bermúdez, Puerto General San Martín, Timbúes, San Jerónimo Sud, San Lorenzo mismo. Las urbanizaciones crecientes llevadas adelante por loteos inmobiliarios que permiten el acceso a terrenos con servicios básicos a precios mucho más accesibles que por ejemplo en Rosario, y sumado a eso la búsqueda de una vida más segura y tranquila, alejada de las grandes urbes promovieron un marcado crecimiento de localidades aledañas y cercanas a estas urbes. Con el crecimiento de la población toda una serie de servicios debe ponerse a disposición. Así surge la necesidad de tener oficinas para realizar documentos, cambios de domicilio por esas migraciones, mayores servicios de salud y en ese caso quizás se abran sanatorios y maternidades lo cual demandará la inscripción de recién nacidos y así podemos seguir mencionando distintas tareas que desempeña el RC.

Realizar estudios con proyecciones y evaluaciones permitirá adelantarse y ver, por ejemplo cuál es la proyección a cinco años, cuánto personal deberá trabajar en la Oficina para dar respuesta a ese crecimiento poblacional. Este equipo puede valerse y trabajar conjuntamente con el Instituto Provincial de Estadísticas y Censos (IPEC). El mismo podrá brindar los insumos de información necesarios del ambiente, por lo que quedará a cargo del equipo verificar en qué grado esto afectará al RC o a cualquier otra jurisdicción para la que trabaje.

La existencia de un Equipo verificará también futuras jubilaciones y desvinculaciones, y determinará cuántas vacantes habrá en los próximos meses, años, gestiones; todo esto entre otras cosas.

La evaluación y proyección permitirán dar por tierra con la excusa de la urgencia, de la falta de agilidad.

Sumado a esto, no deben dejarse de lado las condiciones que Oszlak menciona como variables para el funcionamiento de la profesionalización que son la tecnología, la cultura y la voluntad política sostenidas en el tiempo, ajenas a cambios de gestiones y de administraciones.(Oszlak, 2008: 23)

El Equipo interdisciplinario deberá ser de planta permanente, por lo que su trabajo podrá sostenerse en el tiempo, quedando fuera de vicisitudes políticas.

Este mismo Equipo, podrá evaluar no sólo las necesidades de ingreso de personal sino también futuras necesidades en cuanto a la formación del personal. Con esta información será capaz de trabajar conjuntamente con la Dirección de Formación de Recursos Humanos. La coordinación de ambos grupos de trabajo podrá resultar en el diseño de cursos que posibiliten dotar al personal de mayores herramientas de conocimiento para un mejor desempeño y adaptabilidad.

Ejemplo que quizás pueda llegar a ser una necesidad inminente en el futuro cercano como puede ser el uso de Inteligencias Artificiales para las tareas del RC. Pero esto ya hace al próximo eje, aunque como marcamos al inicio de estas propuestas las mismas no son estancas ni están metidas en un nicho sin relación con los otros ejes.

En este cuadro se puede ver esquemáticamente la misión, visión, conformación y perfiles que se consideran necesarios para la conformación del Equipo Interdisciplinario de Evaluación y Proyección.

Cuadro 2. Equipo Interdisciplinario de Evaluación y Proyección

Fundamentación	Se implementa para reducir la cantidad de ingresos por fuera del formato de procesos de selección y de esta manera mediante la evaluación y proyección, prever ingresos y necesidades del personal disminuyendo la discrecionalidad y apuntando a la transparencia, mérito e idoneidad.
Misión	Evaluar, analizar y generar proyecciones sobre posibles necesidades del RC (o de cualquier otro organismo de la órbita provincial) en lo que respecta a su personal; específicamente: su número, su movilidad, su distribución, su necesidad de desarrollo y adquisición de nuevas capacidades, el impacto de las nuevas tecnologías y cualquier otro aspecto que modifique el estado actual del mismo en el corto, mediano y largo plazo.
Visión	Lograr que las evaluaciones, análisis y proyecciones realizadas sean el insumo básico que permitan una toma de decisión informada y acertada en lo que a gestiones de personal respecta.
Conformación	Deberá estar conformado por personal perteneciente a la planta permanente de la provincia, para de esta manera reducir al mínimo el impacto en su accionar cambios de

	gestiones o prácticas clientelares. Si bien es un organismo pensado para el RC, su misión, visión y perfiles lo hacen apto para evaluar, analizar y proyectar futuras necesidades de cualquier jurisdicción. Deberá estar conformado por un mínimo de 6 agentes.
Perfiles	Los perfiles que deberían formar parte del Equipo de manera permanente son: Licenciados en Ciencia Política, Licenciados en Administración Pública/Gestión Pública, Licenciados en Recursos Humanos, Ingenieros en Sistema o Licenciados en Ciencias de la Computación, Licenciados en Estadísticas o Licenciados en Ciencias de Datos, y sus respectivas tecnicaturas.
Asesoramiento de especialistas	De ser necesario, el Equipo podrá solicitar el asesoramiento de especialistas en materias más específicas, dependiendo del organismo para el cual estén desarrollando evaluaciones y proyecciones. Estos asesoramientos serán eventuales y podrán enmarcarse dentro del Art 9 de la Ley 8525
Relaciones con otros organismos	Podrá trabajar en estrecha relación con organismos tales como la Dirección General de Formación de Recursos Humanos, el Instituto Provincial de Estadísticas y Censos, entre otros.
Dependiente de	Ministerio de Gobierno e Innovación Pública

Segunda propuesta: Creación de un curso nivelatorio para mejorar la calidad de recepción y la formación de los ingresantes.

La existencia de la Dirección General de Formación de Recursos Humanos con su plataforma de cursos virtuales y autogestionados es una ventaja que está desde la visión de este trabajo y coincidente con la opinión del Director entrevistado, muy desaprovechada. También de las encuestas realizadas que es muy poco utilizada, en parte por falta de difusión.

Para revertir esta realidad, generar conductas positivas en quienes ingresan, darles mayores herramientas para su inserción y desempeño, independientemente que su ingreso haya sido producto de un proceso de selección o de una contratación, e instalar desde el inicio mismo de la carrera administrativa el hábito de la formación se propone la creación de un curso nivelatorio.

Este curso creará un mecanismo de recepción que actualmente es inexistente. Parte importante de la información que un nuevo agente necesita para insertarse en su espacio laboral y poder trabajar, será provisto por este curso. De esta manera, no quedará a merced de lo que los demás empleados quieran transmitir o no.

La finalidad de este curso, sin embargo, no será solamente formar al agente en los procesos más comunes del trabajo en el RC como pueden ser la inscripciones de nacimientos, matrimonios y defunciones, la expedición de actas, las tareas documentarias en general, entre otras. El objetivo de este curso será el de transmitir los valores propios de la institución y del trabajo de un servidor civil.

Su programa de formación deberá contener lineamientos que den una formación integral en el conocimiento, práctica y observancia de las normas y leyes y valores democráticos y de servicio al ciudadano, desempeño correcto de las tareas, uso correcto y confidencialidad sobre las herramientas de trabajo y de la información sensible de las plataformas de trabajo, uso correcto y aprovechamiento de los recursos, herramientas y sistemas laborales, conocimiento de derechos y deberes de la función que cumple, relaciones laborales y manejo de ambiente laboral, mecanismos y procesos que permitan la protección integral del trabajador ante hechos de acoso o maltrato, prevención de violencia de género, derechos y deberes como trabajador y toda otra cuestión que se considere relevante y hagan a la formación del agente y a la transmisión de la cultura organizacional.

Un curso amplio, de cursado obligatorio, con instancias evaluativas y que su aprobación forme parte de los requisitos de su pase a planta permanente se presenta como una solución posible para profesionalizar desde las primeras instancias al agente, reduciendo la discrecionalidad en el desempeño de las tareas y en la conducta laboral.

Es de mucho valor que este curso incluya las formaciones de carácter obligatorio como la Ley Micaela y la Ley Yolanda, haciendo del mismo una herramienta integral de formación.

**Cuadro 3. Curso Introductorio y Nivelatorio para los ingresantes a la
Administración Pública Provincial**

Fundamentación	Aumentar la calidad de la recepción del agente en el organismo facilitando su recepción y adaptación a sus tareas.
Destinatarios	Todos los ingresantes al RC, independientemente de la modalidad de ingreso y todos los ingresantes a la APP en general, adaptando contenidos de ser necesario.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Dar mejores herramientas y mayor conocimiento de las diferentes tareas y procesos a realizar en el RC - Generar desde el inicio una relación con la DGFRH y promover la formación y capacitación constante en los agentes. - Formar al agente en valores propios del organismo y propios de su tarea como servidor civil. - Generar relaciones laborales y ambientes de trabajo positivos e inclusivos. - Transmitir y dar conocer la estructura del estado provincial y la estructura propia del RC. - Formar a los agentes en cuanto a derechos y deberes como empleados públicos y derechos y deberes como servidor civil. - Formar en el marco legal provincial y nacional.
Características del curso	De carácter obligatorio, con mínimo de asistencia del 75%, con encuentros virtuales sincrónicos y tareas asincrónicas, con instancias evaluativas de aprobación obligatoria como requisito para completar el pase a planta permanente. Deberá realizarse en los primeros 6 meses desde el día del ingreso.
Contenidos básicos	<p>Leyes y Decretos: Creación del Registro Civil, Ley 8525 Estatuto General del Personal de la Administración Pública, Decreto 291/09 Proceso de Selección de Personal, Decreto 4439/15 Homologa el Acta Acuerdo N°04/15 de la Comisión de Paritaria Central y aprueba la Modificación del Régimen de Concursos, Decreto 1919/89 Régimen de Licencias, Justificaciones y Franquicias.</p> <p>Código Civil y Comercial de la Nación (artículos que competen al Registro Civil y sus funciones)</p> <p>Ley 26413 Registro del Estado Civil y Capacidad de las Personas</p> <p>Ley 27611 Atención y Cuidado Integral de la Salud durante el Embarazo y la Primera Infancia.</p> <p>Ley 26743 Derecho a la Identidad de Género.</p> <p>Ley 26618 de Matrimonio Igualitario.</p>

	Ley Micaela. Ley Yolanda. Leyes de Prevención de Trata. Leyes de Discapacidad. Ética Pública, Transparencia y Acceso a la Información. Prácticas de Gestión del Conflicto. Uso de herramientas informáticas. Responsabilidad en el manejo de los sistemas y confidencialidad de datos. Estructura del Estado provincial y estructura del RC. Valores democráticos y deberes y derechos del servidor civil. Relación con el ciudadano. Trámites identificatorios y trámites registrales.
Dependiente de	Dirección General de Formación de Recursos Humanos dentro de la Subsecretaría de Recursos Humanos y Función Pública del Ministerio de Economía

Tercera propuesta de mejora: Cursos de formación específicos para el Registro Civil.

Trabajando específicamente en el eje de capacitación y formación se detectó desde este trabajo un reclamo muy marcado por parte de los agentes del RC reclamando mayor información, formación, unificación de criterios de trabajo, en definitiva mayor capacitación para desempeñar tareas.

Por otro lado, como ya lo mencionamos, dentro de las entrevistas fueron destacadas las instancias de formación existentes y el reclamo de mayores y mejores instancias.

Se vio una profunda ausencia de coordinación entre las necesidades de formación propias de un organismo como el RC y la oferta educativa de la plataforma de la DGFRH. Se entiende como ya se especificó que muchos de los cursos ofrecidos son de amplio alcance, son transversales, atraviesan a todos los agentes sin importar la jurisdicción a la que pertenezcan; por otro lado se evidenciaron cursos dirigidos específicamente a determinadas jurisdicciones quizás con formas denominadas por la Dirección como Asistencia técnica a esos organismos, es eso justamente lo que se considera debe existir para el RC: cursos diseñados específicamente para las problemáticas y necesidades del RC. Para esto, podrán

tener la modalidad que consideren más convenientes: virtuales, autogestionados, con encuentros sincrónicos y asincrónicos, pero es de vital importancia que se de entidad y se escuche a las inquietudes del organismo.

Como lo manifestó el Director General en la entrevista, no hubo cooperación, coordinación y colaboración entre la DGFRH y la Dirección del RC. Esto es fundamental revertirlo e incluso de crearse el Equipo Interdisciplinario de Evaluación y Proyección debería triangular el trabajo para diseñar una oferta propia del RC.

Se propone también que los cursos sean destinados a regiones o departamentos, por ejemplo un departamento del norte de la provincia, otro del sur y otro del centro con un mínimo de encuentros sincrónicos. Esto permitirá el intercambio entre compañeros a lo largo de toda la provincia que en su extensión tiene realidades diversas y también la posibilidad del encuentro y conocimiento aunque virtual, pero cara a cara. También sería ideal que la conformación de los grupos por Departamentos sea variable y no fija, para que el intercambio sea aún más enriquecedor.

También es fundamental que los encuentros sincrónicos se realicen dentro del horario laboral y se de el espacio institucional correspondiente para la formación tal y como el Delegado Daniel CONSAGRA manifestó sucede en ciertos lugares, suspendiendo la atención al público con un calendario establecido y que contemple sólo la atención de determinadas urgencias. De lo contrario, de no poder instrumentar esta modalidad sincrónica dentro del horario laboral, deberá hacerse fuera del mismo pero con el correspondiente pago de horas extras o bien de los compensatorios que permitan al agente disponer de un día con goce de sueldo en reconocimiento de las horas dedicadas a su capacitación.

Los cursos deberán otorgar puntaje y certificados y deberán tener una instancia evaluatoria. La aprobación es una condición obligatoria para poder sumar el mencionado puntaje y para poder obtener la certificación del mismo.

Estas medidas propuestas van en pos de generar un verdadero reconocimiento de quienes deseen capacitarse, que no sea lo mismo capacitarse o no hacerlo, que genere ventajas no sólo por la formación en sí, sino que implique beneficios palpables y reales a los agentes que tengan la decisión de formarse. Incluso se podría hasta pensar en un pago anual complementario para quienes hayan

alcanzado un puntaje mínimo requerido en una cantidad determinada mínima de cursos realizados a lo largo del año calendario.

Cuadro 4. Cursos de formación específicos para el RC

Fundamentación	Marcado reclamo por mejor formación y posibilidades de capacitación por parte de los agentes de cursos exclusivos para las problemáticas y tareas del RC, pedido de trabajo coordinado entre las necesidades del organismo y la DGFRH
Destinatarios	Todos los agentes que presten servicios en el RC, sin importar si pertenecen al organismo o sólo prestan servicios pero dependen de otra jurisdicción como es el caso de los adscriptos.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la formación continua y la constante capacitación de los agentes. - Poner a disposición de los agentes cursos relacionados directamente con su trabajo, sus tareas y funciones. - Trabajar coordinadamente entre la Dirección del RC, con el Equipo Interdisciplinario, con la DGFRH en lo que a diagramación de formación y capacitación respecta.
Características	Cursos virtuales con modalidad sincrónica a realizarse dentro del horario laboral o fuera del mismo con compensación monetaria y/u horaria y asincrónica, donde los grupos participantes sean de distintas oficinas de diferentes departamentos en pos de lograr un intercambio más enriquecedor para todos los participantes.
Contenidos sugeridos	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de sistemas informáticos y confidencialidad de los mismos. - Inscripciones de nacimiento, nombre y apellido según CCCN, inscripciones de oficio. - Reconocimientos. - Inscripciones tardías, Ley 27611 - Matrimonio, diligencias previas, requisitos y celebración, causales de nulidad. Regímenes patrimoniales: Comunidad y separación de bienes, cambio de régimen y convenciones matrimoniales. CCCN

	<ul style="list-style-type: none"> - Defunciones: inscripciones. - Uniones convivenciales, inscripciones, ceses y acuerdos convivenciales. - Rectificaciones de oficio y por parte interesada, documental probatoria necesaria, proceso seguido por el expediente hasta su inscripción. - Cambio de género de mayores y menores de edad, Ley 26743 - Conformación de la estructura del RC, Oficinas funciones, seguimiento y control de expedientes. - Manuales de procedimientos. - Ética y transparencia, deberes y derechos del agente, rol del servidor público. - Cursos con perspectiva de género. - Redacción administrativa. - Régimen de concursos internos.
Dependiente de	Dirección General de Formación de Recursos Humanos dentro de la Subsecretaría de Recursos Humanos y Función Pública del Ministerio de Economía, de la Dirección del RC y del Equipo Interdisciplinario para la Evaluación y Proyección - modalidad de trabajo triangulada.

Cuarta propuesta de mejora: Obligatoriedad de cursos para la promoción en la carrera administrativa.

Como última propuesta de mejora, se considera que en la misma línea de trabajo anterior, donde se remarcaba que era necesario reconocer el deseo y la concreción de la capacitación del agente incluso con una compensación económica, se debe determinar la obligatoriedad de realización de un número determinado de cursos.

En concordancia con el hecho de la demostración de la posesión de las cualidades e idoneidad para la obtención de un ascenso en la carrera administrativa, que está muy bien contenida en el Decreto 4439/15, se ve que es enriquecedor y necesario incluir un mínimo de cursos obligatorios aparte de los que ya tienen esa característica, como por ejemplo Ley Micaela, debe haber otras instancias de formación que sean consideradas como ineludibles. Deben incluir

instancias de evaluación e impliquen una condición sine qua non para el acceso a categorías superiores.

No es esto bajo ningún punto de vista agregar impedimentos al ascenso, sino jerarquizar mediante la formación continua de los agentes el rol del servidor civil.

Cuadro 5. Obligatoriedad de capacitación y formación para la promoción de la carrera administrativa.

Fundamentación	La profesionalización de quienes más responsabilidades tienen a su cargo implica el manejo de conocimientos y herramientas que deben acreditarse para poder promocionar y ascender en la carrera administrativa a modo de garantizar idoneidad para el ejercicio del cargo.
Destinatarios	Todos los agentes que promocionan categorías de la 3 en adelante.
Objetivos	<p>Establecer un mínimo necesario de cursos y capacitaciones obligatorias para la promoción de la carrera administrativa que irán en aumento a medida que la categoría a concursar sea mayor.</p> <p>Reconocer que el progreso en la carrera administrativa implica contar con mayores y mejores herramientas para el desempeño de las funciones con profesionalismo e idoneidad.</p> <p>Establecer para quienes puedan tener por promociones oficinas y personal a cargo un paquete de herramientas y conocimientos básicos de su rol, sus obligaciones y sobre el manejo de personal.</p>
Características	Cursado virtual asincrónico con encuentros sincrónicos a modo de clases de consulta e instancias evaluativas sincrónicas.
Contenidos sugeridos	<p>Leyes y Decretos: creación del Registro Civil, Ley 8525 Estatuto General del Personal de la Administración Pública, Decreto 291/09 Proceso de Selección de Personal, Decreto 4439/15 Homologa el Acta Acuerdo N°04/15 de la Comisión de Paritaria Central y aprueba la Modificación del Régimen de Concursos, Decreto 1919/89 Régimen de Licencias, Justificaciones y Franquicias.</p> <p>Código Civil y Comercial de la Nación (artículos que competen al Registro Civil y sus funciones)</p> <p>Ley 26413 Registro del Estado Civil y Capacidad de las</p>

	<p>Personas</p> <p>Ley 27611 Atención y Cuidado Integral de la Salud durante el Embarazo y la Primera Infancia.</p> <p>Ley 26743 Derecho a la Identidad de Género.</p> <p>Ley 26618 de Matrimonio Igualitario.</p> <p>Ley 27499 Micaela y sus correspondientes actualizaciones bianuales.</p> <p>Leyes destinadas a la protección integral de las personas con discapacidad en lo que respecta a sus derechos.</p> <p>Cursos de Conducción de Personas y Equipos de trabajo, Convivencia laboral y resolución de conflictos.</p> <p>Reglamentación de contrataciones, compras y procesos licitatorios.</p>
Dependiente de	<p>Dirección General de Formación de Recursos Humanos dentro de la Subsecretaría de Recursos Humanos y Función Pública del Ministerio de Economía, de la Dirección del RC y del Equipo Interdisciplinario para la Evaluación y Proyección - modalidad de trabajo triangulada.</p>

A modo de conclusión.

Las condiciones necesarias para promover la profesionalización del servicio civil del Registro Civil están dadas, pero no son suficientes y están descoordinadas. Esta es la principal conclusión de este Trabajo Integrador Final que tomó el formato de Práctica Disciplinar.

Por tal motivo se realizan propuestas de mejora de algunas, no todas, las falencias que a lo largo de este estudio se fueron encontrando.

A pesar que el Marco de análisis de Francisco Longo, permitió a través de sus puntos críticos, marcar que la profesionalización del servicio civil tiene en este organismo provincial grandes deudas, también fue posible detectar una normativa adecuada y organismos modernos de formación, cuyos objetivos son jerarquizar al servicio civil a través de la idoneidad y la transparencia. De poder trabajar coordinadamente y adaptando las normas en lo que fuera necesario, sumado a la voluntad política de instalar, reproducir y sostener a lo largo del tiempo estas líneas de trabajo, se considera que es posible lograr un mayor nivel de profesionalización en el RC.

Quizás, pueda observarse que de las cuatro propuestas, tres implican cursos, formación y capacitación. Es justo establecer que creemos que la formación y la capacitación no son la respuesta a todo y también que de implementarse las mejoras propuestas, los resultados no son inmediatos. Son cambios en la cultura organizacional que tienen su tiempo de gestación y dependen mucho de su continuidad en el tiempo. Tampoco la respuesta a todo es instalar computadoras y pensar que la jerarquización y la profesionalización pasan solamente por el equipamiento y la digitalización de las tareas de los agentes.

Sin embargo, sí se tiene la firme convicción que si a los equipamientos, a la evaluación y proyección de las **necesidades de personal** y a las **necesidades del personal**, a la aplicación de las normas existentes, a la convicción y compromiso de respetarlas a lo largo del tiempo, se le suma la vocación por la formación y la capacitación constante, inevitablemente se formará un cuerpo de servidores civiles profesional y de jerarquía para el Registro Civil y para todo el cuerpo de agentes de la administración pública provincial.

Anexo A

Lista General de Comprobación de Puntos Críticos

Subsistemas	Puntos Críticos	Indicadores asociados	Índice o Subíndice	Valoración
Gestión del Empleo	El reclutamiento para la provisión de los puestos de trabajo es abierto de derecho y de hecho, a todos los candidatos que reúnan los requisitos exigidos. Éstos se establecen por razones de idoneidad, técnicamente apreciadas, y no arbitrariamente.		Mérito y Competencia	2
	Existen los procedimientos y mecanismos de garantía necesarios para evitar la arbitrariedad, la politización y las prácticas de patronazgo o clientelismo, a lo largo de todo el proceso de incorporación.		Mérito	3
	Existe un número limitado y razonable de puestos cubiertos por personal designado con arreglo a criterios y mecanismos de tipo político.		Mérito	2
	Existen y se aplican mecanismos para garantizar la igualdad efectiva y la no discriminación, orientadas a la sujeción de las desventajas de sexo, etnia, cultura u origen, en los procedimientos de acceso y de progresión en el empleo público.		Mérito y Capacidad Integradora	4
	Los medios utilizados para la búsqueda, comunicación y atracción producen habitualmente un número adecuado de candidaturas solventes a los puestos que deben ser cubiertos.		Competencia	5
	La selección se basa en la existencia de perfiles de competencias de los ocupantes de los puestos que deben ser cubiertos		Competencia	3
	Los instrumentos de selección utilizados son, en general, adecuados a los perfiles previamente definidos, y su diseño responde a criterios, técnicamente validados, de eficacia en la identificación de la idoneidad profesional.		Mérito y Competencia	4
	Los órganos de selección están diseñados con criterios de profesionalidad y experiencia técnica, y actúan con independencia en el ejercicio de sus funciones.		Mérito y Competencia	4
	Las decisiones de incorporación se adoptan obedeciendo a criterios de mérito y capacidad profesional técnicamente comprobados.		Mérito y Competencia	3
	Existen, y se aplican, procedimientos adecuados (períodos de prueba o similares) para asegurarse del acierto en la incorporación y poder adoptar medidas correctoras, en su caso,		Competencia	2
Los mecanismos de movilidad, funcional y geográfica, permiten responder con flexibilidad a las necesidades de redistribución de efectivos.		Flexibilidad	2	
Gestión del desarrollo	Las personas reciben de la organización la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso, para adaptarse a la evolución de las tareas, para hacer frente a déficits de rendimiento y para apoyar su		Competencia	2

	crecimiento profesional.			
	La formación apoya el desarrollo de aprendizajes colectivos, que consolidan avances en la capacidad organizativa para enfrentar los problemas y suministrar respuestas eficaces.		Competencia	2
	La formación apoya de manera efectiva los procesos de innovación y cambio cultural		Flexibilidad	3
	La formación se basa en diagnósticos fiables de necesidades		Consistencia de los procesos	2
	La inversión en formación se realiza mediante planes basados en el diagnóstico de necesidades y diseñados para apoyar prioridades claras de la organización.		Coherencia estratégica y Eficiencia	1
	La formación es objeto de evaluación, que se extiende a la satisfacción producida a los participantes, a la relación entre resultados y costes, y al impacto producido sobre el rendimiento.		Consistencia de los Procesos y Eficiencia	2
Gestión del Desarrollo	Las personas ven, en general, satisfechas en la organización sus expectativas razonables de promoción.		Capacidad Integradora	4
	Existen planes de carrera y sucesión que armonizan las expectativas individuales con las necesidades previsibles de la organización.		Consistencia de los Procesos	1
	Los criterios y mecanismos de promoción vinculan ésta al rendimiento, el potencial y el desarrollo de competencias.		Eficiencia Integradora	3
	No son constatables, en las prácticas de promoción, elementos de arbitrariedad o clientelismo político.		Mérito	1
	La organización gestiona flexiblemente el progreso de las personas, sin un exceso de barreras o limitaciones formales.		Flexibilidad	4
	Existen fórmulas alternativas a las carreras estrictamente jerárquicas, como las carreras horizontales o en el puesto, basadas en el reconocimiento de la excelencia profesional, sin necesidad de incrementar la autoridad formal de los afectados.		Flexibilidad	1

Anexo B - Encuesta a los agentes del Departamento San Lorenzo.

La profesionalización del Registro Civil - Departamento San Lorenzo

Pregunta 1:

Edad: _____

Pregunta 2:

Sexo

- Femenino
- Masculino
- Prefiere no contestar

Pregunta 3:

Nivel de estudio

- Primario completo
- Secundario incompleto
- Secundario completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Universitario incompleto
- Universitario completo
- Posgrado o más

Pregunta 4:

Año de ingreso al Registro Civil: _____

Pregunta 5:

Su ingreso al Registro Civil se produjo por:

- Proceso de selección - Concurso de ingreso
- Contrato (art 8 y art 9 Ley 8525)

Pregunta 6:

En caso de haber ingresado por proceso de selección o concurso:

- Fue la única vez que participó de un concurso en la provincia
- Ya había participado de un concurso en la provincia
- No ingresó por proceso de selección o concurso

Pregunta 7:

En caso de haber ingresado por la modalidad de contrato (art 8 y art 9 Ley 8525) accede al mismo a través de un contacto:

- Pertenece a la órbita política
- Pertenece a la órbita sindical
- Desconoce si su contacto tenía alguna vinculación política y/o sindical
- No ingresó por Contrato

Pregunta 8:

En su formación académica, estudió alguna carrera de pregrado/grado/posgrado relacionada con las tareas que desempeña en el Registro Civil?

- Si
- No
- No estudió carrera de pregrado/grado/posgrado

Pregunta 9:

Ha realizado alguna vez los cursos de formación y capacitación ofrecidos por la provincia en la Plataforma de Formación de Recursos Humanos destinado a los agentes provinciales?

- Si
- No
- No recuerda

Pregunta 10:

En caso de haber contestado afirmativamente la pregunta anterior, Ud realizó un total de:

- 1 a 3 cursos
- 4 a 6 cursos
- 7 o más cursos
- No recuerda la cantidad
- No realizó ningún curso de la plataforma

Pregunta 11:

Considera que la oferta de la Plataforma de cursos es:

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

Pregunta 12:

Considera que los cursos realizados, en caso de haber hecho alguno, fueron de utilidad para el desempeño de sus tareas diarias en el Registro Civil?

- Si
- No
- NS/NC
- No realizó cursos

Pregunta 13:

**En caso de haber realizado cursos Ud considera que son:
(puede elegir más de una opción)**

- Fáciles de completar y comprender
- Consignas complejas y poco claras

- Muy extensos y complicados para finalizar
- Relevantes para sus tareas en el Registro Civil
- Irrelevantes y sin relación con sus tareas en el Registro Civil
- No realizó cursos

Pregunta 14

En lo que respecta a la carrera administrativa solicitó Ud alguna vez una categoría mayor a la que tiene o tuvo al momento de su ingreso?

- Si
- No

Pregunta 15

En caso de haber solicitado una categoría mayor, ¿le fue otorgada?

- Si
- No
- No solicitó categoría mayor

Pregunta 16

En caso que le hayan otorgado una mayor categoría, fue de promoción automática? (de la categoría 1 a la 2)

- Si
- No
- No solicitó categoría mayor

Pregunta 17

Si la categoría asignada no es la categoría automática, la nueva categoría la obtuvo por:

- Concurso interno
- Negociaciones de otro tipo ya sean políticas o sindicales

Pregunta 18

¿Considera que el Registro Civil satisface o satisfacerá en el futuro próximo sus expectativas de promoción?

- Si
- No

Pregunta 19

Ud considera que las promociones en la carrera administrativa (obtención de una categoría mayor) deberían otorgarse en base a:

(puede elegir más de una)

- Concurso interno basado en los antecedentes de estudio y formación.
- Concurso interno con promoción en base a la antigüedad.
- Concurso interno basado en evaluaciones técnicas de las tareas realizadas en el Registro Civil y en la legislación vigente
- Negociaciones políticas
- Negociaciones sindicales
- Otra

Pregunta 20

Si Ud pudiese proponer una más mejoras en lo que respecta al momento de su ingreso y primer año dentro del Registro, sería/n:

Pregunta 21

Si Ud pudiese proponer una o más mejoras en lo que respecta a la capacitación y formación dentro del Registro Civil sería/n:

Pregunta 22

Si Ud pudiese proponer una o más mejoras en lo que respecta a la carrera administrativa, posibilidades de progreso y promoción sería/n:

Muchas gracias por participar! Tus respuestas me ayudan a finalizar mi Tesina de Grado.

Anexo C - Entrevistas

Cuestionario realizado al Delegado de la UPCN **Daniel CONSAGRA** para la Administración Central, Secretario del Delegado Zonal Rosario de la UPCN.

Entrevista realizada en la sede del Gremio UPCN de Rosario el martes 20 de agosto.

Después de una breve explicación acerca de la temática del trabajo integrador final se procede a realizar las preguntas.

1- En lo que respecta a las formas de ingreso ya sea por proceso de selección o mediante contrato, qué tipo de injerencia tiene la entidad gremial en estos procesos.

2- En los ingresos masivos debido a la necesidad de la concreción de una tarea, el Ejecutivo o la Jurisdicción en la que ingresará el personal, recurre al gremio en búsqueda de consenso o negociación para el ingreso, les deja tener algún tipo de llegada o les da la posibilidad de ofrecer algún listado de personas como bolsa de trabajo?

3- Teniendo en cuenta los ingresos por contrato, la entidad gremial aboga por algún tipo de cambio en este proceso, le agregarían alguna instancia o requisito que consideren importante de cumplir?

4- Pensando específicamente en concursos internos, consideran deben tener alguna mejora ya sea agregando una instancia o suprimiendo tanto instancia como requisito?

5- Siguiendo con los concursos pero específicamente aquellos relacionados con el desarrollo de la carrera administrativa o sea con un cambio de categoría o ascenso, cómo consideran que se dan en la realidad? ¿Cuán apegado está el accionar a la norma que rige estos ascensos?

6- Por qué piensa, en base a su experiencia, que no se respetan las formalidades del concurso interno?

7- Si vemos el tema formación y capacitación en la Administración pública, cómo evalúan ellos como sindicato la llegada de la DGFRH y su oferta de cursos a los agentes. Hay una conexión entre lo que se ofrece y las necesidades de la repartición?

8-Cuál es la falencia para esa llegada de la formación a los agentes que no termina de ser lo totalmente completa o aprovechada que debería ser?

9- Hay un estudio o análisis de las temáticas más necesitadas para esos cursos? Uds como entidad gremial acercan este tipo de inquietudes a la Dirección o a algún superior de la repartición o a la misma DGFRH? ¿Cómo se lleva a cabo ese análisis y quién lo realiza?

10- Les parece necesaria alguna reforma en la forma en que se dictan los cursos?

Cuestionario realizado al Director General del Registro Civil **Dr Mariano GALVEZ**, ex Director del Registro Civil de la Pcia de Santa Fe durante la gestión del Gobernador CPN Omar Perotti, empleado del Registro Civil de la ciudad de Santa Fe desde el año 2005.

Entrevista realizada a través de llamada de whatsapp el 27 de agosto.

Después de una breve explicación acerca de la temática del trabajo integrador final, se procede a realizar la entrevista.

1- ¿En qué año ingresó a la administración pública provincial?

2- ¿Desde el año 2010 al 2020 cuántos concursos de selección hubo en el RC?

3- En el mismo período, ¿cuántos ingresos utilizando la modalidad de contrato hubo?

4- ¿Cómo calificaría esos ingresos?

5- Si esa década que abarca desde el 2010 al 2020 se dividiese a la mitad, ¿nota alguna diferencia entre los ingresantes del primer lustro y del segundo?

6- ¿A qué se deben esos cambios?

7- ¿Considera que las dos modalidades de ingreso deben tener alguna mejora? ¿Cuál?

8- Esos ingresos de personal se realizan en base a proyecciones o evaluaciones a corto, mediano y largo plazo?

9- Durante su gestión como Director Provincial, se le solicitó participación o el aporte de su visión de ese personal que ingresaba, dónde podía prestar servicio por ejemplo? ¿Tuvo oportunidad de plantear distintas inquietudes sobre estos ingresos?

10- ¿Cómo evalúa el nivel de formación con el que ingresan los nuevos trabajadores del RC? ¿Detecta alguna diferencia entre la formación de los ingresantes por proceso de selección y los ingresantes por contrato?

11- ¿Qué opinión le merece la plataforma de cursos ofrecida por la DGFRH?

12- ¿Tiene información acerca del número específico de agentes del RC que han realizado cursos, con qué frecuencia y cuáles? ¿Qué impacto se observó si es que pudo detectarse?

13- Cursos específicos del RC en esa plataforma no hay, ¿conoce el motivo? ¿pudo él como director tener alguna injerencia? ¿Le dieron participación o lo consultaron acerca de las necesidades de formación del RC?

14- ¿Quisiera plantear alguna mejora en particular en lo que respecta a la capacitación?

15- En lo que respecta a los ascensos, ¿cuáles son los puntos que él considera se tienen en cuenta a la hora de otorgar nuevas categorías y cuáles considera él son los puntos que deben tomarse en cuenta? ¿Se respeta lo que dicen las normas en esta cuestión?

16- ¿Qué nivel de incidencia puede tener la Dirección en esto?

17- ¿Se hacen consultas, proyecciones y evaluaciones al respecto? ¿Hay planes de carrera en el RC? ¿En qué medida considera que el RC satisface las expectativas de carrera de los empleados?

18- Entre negociaciones políticas y negociaciones sindicales para otorgar categorías mayores, ¿cuál considera él tiene más fuerza y poder de definición?

19- Si tuviese que dar un número del 1 al 5 en mérito, idoneidad y transparencia para los ingresos y los ascensos, ¿con cuánto calificaría a cada uno?

20- Ante la posibilidad de una nueva gestión de su parte qué cosas le gustaría mejorar, cambiar o erradicar del RC?

Referencias.

Instrumentos legales consultados:

- Ley Provincial de Creación del Registro Civil 04 de enero de 1899
- Ley N° 8525 - Estatuto General de la Administración Pública Provincial.
- Decreto Acuerdo N° 2695/83 - Escalafón del Personal Civil de la Administración Pública Provincial.
- Decreto N° 1919/89 - Régimen de Licencias, Justificaciones y Franquicias.
- Decreto N° 0291/09 - Proceso de selección para el ingreso a la Administración Pública Provincial
- Decreto N° 4439/15 - Aprueba la modificación del Régimen de Concursos establecidos en el Capítulo XIV del Dto 2695/83
- Decreto 2440/12 - Modifica el presupuesto vigente y las estructuras orgánico funcionales de los Ministerios de Gobierno y Reforma del Estado y de Economía y Reasigna a diverso personal en el Ministerio de Economía.
- Ley Provincial N° 9325 - Ley de Protección Integral del Discapacitado.
- Ley Nacional N° 26413 del 2008 Registro del Estado Civil y Capacidad de las Personas.
- Ley Nacional N° 27611 Atención y Cuidado Integral de la Salud durante el Embarazo y la Primera Infancia.

Sitios web consultados.

www.santafe.gob.ar

www.capacitacion.inap.gob.ar

www.santafe.gob.ar/formacion

www.santafe.gob.ar/boletinoficial

www.santafe.gob.ar/index.php/webcontent/download/275041/1430103

www.upcnsfe.org.ar

www.ate.org.ar

www.rehip.unr.edu.ar

Bibliografía.

BERARDO, Aneley; (2009) “Gestión de Recursos Humanos en el ámbito de las administraciones públicas locales”. Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Rosario.

BLUTMAN, GUSTAVO: “Aproximaciones a la Reforma del Estado en Argentina entre 1989-1992”, pág. 11-35 (Col. Ciclo Básico Común, Ed. Eudeba, 1998)

Blutman, Gustavo, (2005), “Impacto de la Reforma del Estado y las Reformas Administrativas en Argentina” en 3º Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración, Repensando las relaciones entre Estado, Democracia y Desarrollo, San Miguel de Tucumán. 2, 3 y 4 de Junio

BONARDO, Dora;(2002) “La reforma del Estado y los Recursos Humanos: hacia una mayor calidad”. Ponencia Congreso Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). Buenos Aires.

CASTILLO BLANCO, Federico, QUESADA LUMBRERAS, Javier (2006) “La profesionalización de la función pública local en América Latina: evolución, modelos y propuestas” en *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica (INAP)*, no 302, Madrid, septiembre- diciembre.

CLAD Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2003). “Carta Iberoamericana de la Función Pública”. Panamá

CROZIER, Michel (1997), “La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública”, en la *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. No. 7 , Caracas, enero.

Documento N° 68, INAP, disponible en www.sgp.gov.ar

Equipo de Rediseño del Estado de la UPCN Seccional Santa Fe, “Primeras Jornadas Provinciales de Intercambio de Experiencias para el Mejoramiento del Servicio Público”, 1996

Equipo de Rediseño del Estado de la UPCN Seccional Santa Fe, “Protagonistas del Cambio” en *Jornada Regional de Debate e Investigación sobre el Rediseño del Estado y de la Administración Pública*, 1997

ESTESO R. y CAO H. (2018) “La Reforma de las Administraciones Públicas Públicas: balance de la década de los 90 y nueva agenda”, en www.aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2018/esteso_Cao.pdf

FARABOLLINI, Gustavo. “Gobierno electrónico: una oportunidad para el cambio en la administración pública”, presentado en Segundo Congreso Argentino de Administración Pública, “Sociedad, Estado y Administración”, Córdoba, 27 al 29 de noviembre de 2003 disponible en <https://aaeap.org.ar/2-congreso-argentino-de-administracion-publica/>

IACOVELLO, Mercedes y PULLIDO, Noemi, (2008), “Gestión y gestores de resultados: cara y contracara”, en *Revista del CLAD Reforma y Democracia N° 41*, Caracas, junio.

Iacovello, Mercedes (2007), “Más allá del bono por desempeño: políticas de recursos humanos para la gestión de resultados”, documento presentado en el IV Congreso Argentino de Administración Pública “Sociedad, Gobierno y Administración”. Construyendo el Estado Nación para el Crecimiento y la Equidad , Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública, Buenos Aires de 22 a 25 de agosto

LONGO, Francisco. (2002) “Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistema de Servicio Civil”, Banco Interamericano de Desarrollo, Diálogo Regional de Políticas, ESADE, Instituto de Dirección y Gestión Pública, Barcelona, abril

Longo, Francisco; "Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público". Barcelona. Paidós. 2004

Longo, F 2001, "Modernizar la gestión pública de las personas; los desafíos de la flexibilidad", revista del CLAD, Reforma y Democracia, nº 19, visto 18 de Junio 2008,

LOPEZ, Andrea, (2002), "La Nueva Gestión Pública: Algunas precisiones para su abordaje conceptual"., en *Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado*.

MAYNTZ, R. (2001): "El Estado y la Sociedad Civil en la gobernanza moderna", en CLAD *Revista "Reforma y Democracia" N° 21*, disponible en www.clad.org.ar

NICKSON, A. (2002) "Transferencia de políticas y reforma en la gestión del sector público en América Latina: el caso del New Public Management" en *Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 24*, Caracas, octubre

OSZLAK, Oscar, (1999), "De menor a mejor. El desafío de la segunda reforma del Estado", en *Revista "Nueva Sociedad", N° 160*, disponible en www.nuso.org

Oszlak, Oscar (2003), "El servicio civil en América Latina y el Caribe: situación actual y retos futuros", en *Servicios Civil: temas para un diálogo*, Koldo Echebarria Ariznabarreta (ed.), Washington, BID (Serie de Estudios Diálogo Regional de Política)

Oszlak, Oscar (2009), "La profesionalización en el servicio civil en América Latina: impactos sobre el proceso de democratización", *trabajo elaborado en el marco del Proyecto OEA - PNUD. La democracia de la ciudadanía: una agenda para la construcción de ciudadanía en América Latina*, noviembre

Oszlak, Oscar. (1994), "Las demandas de formación de administradores públicos frente al nuevo perfil del Estado",.. en *II Reunión de la Red de Investigación y Capacitación en Administración Pública*, INAP, Córdoba.

Oszlak, Oscar. (1999), "Quemar las naves (o cómo lograr reformas estatales irreversibles)" en *Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental*, Año 6 N° 14 Primavera.

Thwaites Rey, Mabel (2001). "Tecnócratas vs Punteros. Nueva falacia de una vieja dicotomía: política vs administración", en *Revista ENCRUCIJADAS N° 6*, Universidad de Buenos Aires, abril.