

**- TÍTULO DE LA PONENCIA -**

***LA DIGITALIZACIÓN EN LA GESTIÓN INTERNA EN EL  
INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA (INTA)  
CENTRO REGIONAL CHACO – FORMOSA***

**Giuliana PAPADIA<sup>1</sup>, Ricardo MASSARO<sup>2</sup>, Gabriel TORTAROLO<sup>3</sup>, Diana PIEDRA<sup>4</sup>**

Trabajo preparado para su presentación en las III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo, organizadas por la Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco. Resistencia, 12 y 13 de Mayo de 2022.

---

<sup>1</sup> Tesista Licenciatura en Relaciones Laborales UNNE - Facultad de Ciencias Económicas. E-mail: giulianapapadia@gmail.com

<sup>2</sup> Licenciado en Relaciones Laborales. Docente cátedra “Introducción a las Relaciones de Trabajo” – Licenciatura en Relaciones Laborales UNNE – Facultad de Ciencias Económicas. Asistente Regional Área de Organización y Recursos Humanos INTA – Centro Regional Chaco Formosa. E-mail: ricardo.massaro@comunidad.unne.edu.ar; massaro.ricardol@inta.gob.ar

<sup>3</sup> Ingeniero Agrónomo (MSC). Docente cátedra “Producción Agraria I” – Licenciatura en Administración Rural UTN – Facultad Regional Resistencia. Profesional de Gestión Externa INTA – Centro Regional Chaco Formosa. E-mail: tortarolo.gabriel@inta.gob.ar

<sup>4</sup> Ingeniera Agrónoma (MSC). Directora del INTA – Centro Regional Chaco Formosa. E-mail: piedra.diana@inta.gob.ar

**- RESÚMEN -**

Esta ponencia muestra resultados parciales de una investigación que se realiza en el marco del convenio específico de cooperación académica y científica celebrado entre el INTA y la Facultad de Ciencias Económicas (FCE), dependiente de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE). Nuestro propósito es describir, desde la perspectiva de los trabajadores, los cambios ocurridos por la digitalización integral y obligatoria en la gestión interna, analizar esas transformaciones ocurridas y sus efectos en cuanto a la formación de las personas y los obstáculos que se presentaron y tuvieron que ser superados.

Utilizamos datos de entrevistas semi-estructuradas efectuadas a trabajadores y trabajadoras del organismo cuyo ingreso al organismo sea previo al 8° de agosto del año 2018, momento en el que el INTA fue notificado de la obligatoriedad del uso del sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE). El programa de análisis cualitativo de datos Atlas.Ti fue empleado para la construcción de categorías analíticas y para el establecimiento de relaciones explicativas.

Este trabajo pretende instalar en la agenda académica y en la gestión de los organismos públicos, los efectos de la introducción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs). Consideramos que, para incorporar nuevas plataformas tecnológicas, la gestión de expedientes electrónicos y el proceso digitalización, no solo deben ser evaluadas en términos de menores costos y plazos administrativos en las comunicaciones oficiales, sino que el diseño y la implantación de las TICs en el proceso de trabajo en el sector público deben también atender los cambios en los propios trabajadores.

**Palabras claves:** empleo público; tecnologías de la información y la comunicación TICs; administración pública; modernización del Estado; procedimiento electrónico; gestión documental electrónica; competencias digitales.

### III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo

Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022

#### **INTRODUCCION Y PLANTEO DEL PROBLEMA:**

La aparición de internet y las posteriores Tecnologías de la Información y la Comunicación (en adelante TICs) han supuesto una gran revolución en todos los sentidos, de tal manera que se han visto afectados -y casi obligados prácticamente- todos los sectores a adaptarse a uno de los grandes cambios como lo es la digitalización. Frente a los nuevos paradigmas, en función de las transformaciones sociales, económicas, políticas y culturales, se debe poner especial atención tanto a las tendencias del entorno y a las capacidades de adaptación de las propias organizaciones y sus trabajadores, como a los cambios en las dinámicas, el contenido de las nuevas tareas y la organización del trabajo y los niveles de flexibilidad para alcanzar una correcta adecuación en el lugar de trabajo.

Con la segunda revolución industrial<sup>5</sup>, provocada por la informática, muchas tareas que antes cabían en el cerebro humano, las comenzó a realizar la computadora, la cual posee una capacidad de almacenamiento de datos mucho mayor a la de una persona (Chiavenato, 2007). Al hablar de informática, hacemos referencia al área encargada de la recolección, procesamiento, acumulación y distribución de la información.

La introducción tecnológica genera cambios en procesos que eran totalmente pensados y ejecutados por los mismos trabajadores. Entendiendo a los procesos de trabajo como el acto específico donde la actividad del hombre efectúa, con la ayuda de sus medios de trabajo, una modificación voluntaria de los objetos de acuerdo a un objetivo propuesto (Neffa, 1990). Sin embargo, en el mundo de las organizaciones, la tecnología por sí misma no es solución alguna, si no se enmarca en una reingeniería de los procesos, las estructuras, las formas de funcionar, la reestructuración de las normas y procedimientos, los modos de interactuar y en la formación de los trabajadores.

En esta nueva realidad insoslayable el Estado, aunque más lentamente que los particulares, también incorpora TICs a su gestión y funcionamiento. Se generan nuevas relaciones de los ciudadanos entre sí, y entre la ciudadanía y el Estado, que imponen a éste nuevas reivindicaciones y demandas. Se exige, sobre todo, una forma de gestionar más eficiente, más directa, más simple, más transparente, es decir, una Administración mejor. Esta transición, que se viene desarrollando de manera asimétrica entre el sector

---

<sup>5</sup>Schwab, K. (2016) en su libro con el título "*La cuarta revolución industrial*" nos advierte que en la actualidad estamos en los albores de una cuarta revolución industrial, "...esta comenzó a principios de este siglo y se basa en la revolución digital. Se caracteriza por un internet más ubicuo y móvil, por sensores más pequeños y potentes que son cada vez más baratos, y por la inteligencia artificial y el aprendizaje de la máquina. Las tecnologías digitales que en su núcleo poseen hardware para computación, software y redes no son nuevas, pero, a diferencia de la tercera revolución industrial, son cada vez más sofisticadas e integradas y están, de resultas de ello, transformando las sociedades y la economía mundial". [En versión Electrónica] Cfr. URL: [http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20\(1\).pdf](http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20(1).pdf)

### III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

privado y público, el Estado y las administraciones, sobre todo durante todo el siglo XX, han observado “desde afuera” los avances disruptivos en materia de TICs (Aberastury & Corvalán, 2018)

En varias ocasiones a lo largo de la historia reciente, el Estado Argentino puso en marcha programas de modernización de la administración pública. Específicamente, en el año 2015, fue creado el Ministerio de Modernización (Decreto N° 13/2015) bajo la premisa de la jerarquización del empleo público y la promoción de las formas de gestión que requiere un Estado moderno, el desarrollo de tecnologías aplicadas a la administración pública central y descentralizada, que acerquen al ciudadano a la gestión del Gobierno Nacional.

En virtud de ello, también en el año 2015, se puso en marcha el Plan de Modernización del Estado estructurado en cinco ejes fundamentales: plan de tecnología y gobierno digital; gestión integral de los recursos humanos; gestión por resultados y compromisos públicos; gobierno abierto e innovación pública; estrategia de país digital.<sup>6</sup> Este plan tuvo como objetivo principal aumentar la calidad de los servicios provistos por la APN por medio de la incorporación de TICs, simplificando procedimientos y mejorando el acceso a la información mediante plataformas digitales.

A raíz de este plan de modernización, para la investigación, tomamos como referencia la experiencia realizada en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). El INTA es un organismo estatal descentralizado con autarquía operativa y financiera dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina. Una de sus características distintivas, es su amplio despliegue territorial ya que se encuentra presente en las cinco ecorregiones del país (Noroeste, Noreste, Cuyo, Pampeana y Patagonia). El Organismo fue creado en el año 1956 para desarrollar acciones de investigación, extensión e innovación tecnológica para el sistema agropecuario, agroalimentario y agroindustrial argentino con el objetivo de la tecnificación y el mejoramiento de la empresa agraria y de la vida rural<sup>7</sup>.

Se buscó recuperar las modificaciones introducidas en el INTA Centro Regional Chaco-Formosa<sup>8</sup>, precisamente en el ámbito de la gestión interna, conformada por administrativos, técnicos y profesionales del Área. Nuestro punto de partida fue la

---

<sup>6</sup>En Arnoletto, E. J. (2017). *Procesos de reforma y modernización del Estado y de la administración pública*. Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (octubre-diciembre 2017), pp. 33-34. Recuperado (07/09/2019) [En versión Electrónica] Cfr. en: <https://www.eumed.net/rev/cccss/2017/04/reforma-modernizacion-estado.html>

<sup>7</sup> Para mayor información acerca del INTA y su estructura organizativa Cfr. Página Web Institucional: <https://inta.gob.ar/queeselinta>

<sup>8</sup> El INTA Centro Regional Chaco – Formosa ocupa las provincias de Chaco y Formosa, cuenta con una Dirección que se localiza en la ciudad de Resistencia y 5 Estaciones Experimentales Agropecuarias (EEAs), 3 EEAs en la Provincia del Chaco (Colonia Benítez, Sáenz Peña y Las Breñas) y 2 en Formosa (El Colorado e Ingeniero Juárez), más un Área Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Agricultura Familiar - REGION NEA en Formosa, en la localidad de Laguna Naineck.

### III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

implementación del proceso de digitalización obligatorio en la totalidad de trámites y comunicaciones oficiales, y particularmente desde la incorporación del sistema de Gestión Documental Electrónica (en adelante sistema GDE)<sup>9</sup> en el Organismo.

A partir de la implementación del sistema GDE en el INTA, se introdujo por primera vez la digitalización integral de la gestión interna, permitiendo una gestión de la información en tiempo real de la totalidad de expedientes y comunicaciones oficiales, y ventajas tales como la preservación del medio ambiente en la gestión de insumos y deshechos, y la reducción de costos innecesarios.

Sin embargo, estos cambios en el proceso de trabajo también generaron nuevas demandas en los procedimientos vigentes y sobre todo en los saberes requeridos a los trabajadores. Ya no se trata de mejorar una máquina de escribir o de cambiar un ordenador por otro más moderno; en realidad, hablamos de cuestiones más profundas vinculadas al impacto que generan la introducción de las TICs en los puestos de trabajo y en las personas que trabajan en el Estado, y las pistas a seguir podrían estar relacionadas con conceptos tales como “brecha digital<sup>10</sup>”, “alfabetización digital”, o el desarrollo de “competencias digitales” en un ambiente de trabajo donde se establece como regla obligatoria el procedimiento electrónico y el uso de las TICs.

Precisamente, por todos los cambios ocurridos por la digitalización integral y obligatoria en la gestión interna en el marco del plan de modernización del Estado Nacional, nos proponemos en el presente estudio, analizar esas transformaciones ocurridas en el INTA Centro Regional Chaco – Formosa, sus efectos en cuanto a la formación de los trabajadores y los obstáculos que se presentaron y tuvieron que ser superados.

---

<sup>9</sup> El sistema GDE fue aprobado e implementado en el ámbito del Sector Público Nacional por el Decreto 561/2016, el cual lo define como un sistema integrado de caratulación, numeración, seguimiento y registración de movimientos de todas las actuaciones y expedientes del Sector Público Nacional, el cual es un servicio que fue implementado por la Secretaría de Modernización Administrativa, dependiente del Ministerio de Modernización. A la vez, este sistema de gestión documental electrónica se encuentra dividido en cinco módulos con los cuales aborda los aspectos indispensables para el funcionamiento digital integral en la administración pública nacional.

<sup>10</sup> Se entiende como “brecha digital” a la “separación que existe entre las personas (comunidades, Estados, países) que utilizan las TIC como una parte rutinaria de su vida diaria y aquellas que no tienen acceso a las mismas y que, aunque las tengan no saben cómo utilizarlas”. En ABERASTURY P. y CORVALÁN J. (Coord.) Administración pública digital. Revista Jurídica de Buenos Aires - año 43 - número 96 – 2018, pp. 6. Facultad de Derecho - Universidad de Buenos Aires. [En versión Electrónica] Cfr. URL: [http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/rev\\_juridica/rjba-2018.pdf](http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/rev_juridica/rjba-2018.pdf).

### III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo

Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022

#### MARCO TEÓRICO:

##### **El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.**

El INTA fue creado el 4 de diciembre del año 1956 por medio del [Decreto Ley 21.680/56](#). Previo a ese año, la Argentina se encontraba en una situación de retraso y paralización tecnológica en el sector agropecuario. Por ello, la construcción del INTA se inició en el contexto de políticas tendientes a la recuperación de la economía del agro, siguiendo las recomendaciones de la CEPAL en ese entonces. A partir de antiguos servicios de investigación y extensión del Ministerio de Agricultura y Ganadería de la Nación, en pocos años se produjo un intenso movimiento para formar personal de alta capacitación académica que no existía en el país, con la ayuda de diversas instituciones el INTA envió un promedio anual de 45 técnicos a realizar estudios de postgrado en el exterior y a comisiones de trabajo y de vinculación con el movimiento científico del mundo entero (Ras, 1973)<sup>11</sup>.

Con el devenir de los años el INTA comenzó a establecer vínculos trascendentales con otros actores del sistema institucional agropecuario argentino, con el fin de obtener un entorno más propicio para el progreso (entidades crediticias, gobiernos provinciales, corporaciones internacionales de desarrollo, otros organismos de ciencia y tecnología, asociaciones de productores, universidades, consejos profesionales, cámaras empresariales rurales, entre otros actores). El movimiento tecnológico había continuado expandiéndose y creciendo aceleradamente en los países desarrollados, pero a partir del año 1956 la creación del INTA, significó un cambio de actitud en los funcionarios argentinos y el país contó con herramientas institucionales para recuperar el tiempo y terrenos perdidos.

El Organismo fue diseñado como un ente autárquico dotado de amplios márgenes de acción para promover la modernización tecnológica del agro y, también se le asignó una finalidad social. El INTA por ser un ente autárquico a nivel operativo y financiero, se rige exclusivamente por su ley orgánica y sus decretos reglamentarios sin sujeción a las normas que limiten su autarquía y las facultades que tiene asignadas<sup>12</sup>. Estas características del INTA, como organismo estatal descentralizado y autárquico, le otorgan una personalidad jurídica propia, pudiendo administrarse a sí mismos,

---

<sup>11</sup> Cfr. Ras, Norberto (1973) "Una Interpretación Sobre El Desarrollo Agropecuario de la Argentina". Hemisferio Sur, Buenos Aires. Pág.: 117.

<sup>12</sup> La autarquía del Organismo tiene sus vaivenes a lo largo de su historia. La ley 21.680/1956 de creación del INTA, estableció en su Artículo 16° el mecanismo de financiamiento del INTA desde su creación. Sin embargo, durante la última dictadura cívico-militar, un decreto-ley de octubre de 1980 (22.294/1980) le quitó al INTA su financiamiento vía exportaciones, y pasó a depender de los aportes que le otorgara el Tesoro Nacional. En 1984 una nueva ley, la ley N° 23.058/1984, restituyó la autarquía financiera y administrativa del INTA (Pellegrini, 2014).

### III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

resolviendo sus problemas sin recurrir a la administración central, más que en los casos previstos.

De esta manera, un funcionamiento descentralizado permitió al INTA una permanente adaptación a la variedad de requerimientos de investigación y extensión, mientras que la autarquía administrativa le brindó una considerable elasticidad y agilidad poco comunes en organismos oficiales, contando con atribuciones amplias para resolver en forma directa y expeditiva sus problemas técnicos y administrativos.

En la actualidad, el INTA cuenta con una estructura organizativa doble. Una estructura política que está compuesta por el Consejo Directivo (en adelante CD) a nivel nacional y los Consejos de Centros Regionales y de Investigación a nivel de provincias, mientras que la estructura ejecutiva comprende a la Dirección Nacional (en adelante DN), los Centros Regionales y Centros de Investigación, y una cartera de proyectos integrada por Programas Nacionales y Redes Estratégicas<sup>13</sup>.

El CD es el máximo órgano de conducción de la Institución, establece las políticas y estrategias globales y decide sobre la asignación de recursos del Organismo. El mismo está compuesto por representantes del sector público y del sector privado, a su vez, está conformado por un Presidente, un Vicepresidente, un vocal representante del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación y siete vocales representantes de diferentes organizaciones<sup>14</sup>. El CD establece los lineamientos que son implementados por la DN en el marco del Plan Estratégico Institucional (PEI), siendo responsabilidad de la DN gestionar las actividades del Instituto.

Los Consejos de Centro surgen de la descentralización del Organismo y constituyen la máxima autoridad política en su ámbito (Centro Regional - CR o Centro de Investigación - CI). Estos Consejos tienen estrecha relación con el CD y la responsabilidad de establecer las políticas, estrategias y la asignación de recursos del Centro respectivo.

Los Consejos de CR están integrados por representantes del CD, de las entidades gremiales y tecnológicas del Sistema Agropecuario, Agroalimentario y Agroindustrial argentino (en adelante SAAA), de los gobiernos provinciales, de las universidades, de la comunidad científico-técnica y representantes de los profesionales del INTA. Y los consejos de los CI están integrados por representantes del CD, de la comunidad

---

<sup>13</sup> Fuente: "Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015-2030" aprobado por Resolución N° 999/2016 del Consejo Directivo del INTA. Cfr. URL: [www.inta.gob.ar](http://www.inta.gob.ar) Consultado el 12 de julio de 2019.

<sup>14</sup> Según el PEI INTA 2015-2030, los vocales del CD están representados las siguientes organizaciones: Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA); Confederación Intercooperativa Agropecuaria Limitada (CONINAGRO); Confederaciones Rurales Argentinas (CRA); Federación Agraria Argentina (FAA); Sociedad Rural Argentina (SRA); Facultades de Agronomía de Universidades Nacionales (AUDEAS); y Facultades de Veterinaria de Universidades Nacionales (CONADEV).

### III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

científico-técnica, de los Centros Regionales, de los profesionales del INTA y otras entidades vinculadas a la actividad.

La DN y los Centros poseen funciones ejecutivas respecto de los recursos humanos, físicos y presupuestarios. Los Programas Nacionales y Redes Estratégicas son instrumentos programáticos organizados por disciplinas o por cadenas. La Institución organiza su funcionamiento matricialmente. A nivel nacional, la matriz está integrada por la DN, los Centros Regionales, los Centros de Investigación, los Programas Nacionales y Redes Nacionales. El modelo matricial también se replica a nivel regional y local.

Conjuntamente con su autarquía económica y su perfil tecnológico, el INTA posee cobertura territorial. Es decir, la institución tiene presencia en las cinco ecorregiones de la Argentina (Noroeste, Noreste, Cuyo, Pampeana y Patagonia), a través de una estructura que comprende: una Sede Central, [15 Centros Regionales](#), [52 Estaciones Experimentales](#) Agropecuarias (en adelante EEAs), [6 Centros De Investigación](#) y [22 Institutos De Investigación](#), y más de [350 unidades de extensión](#)<sup>15</sup>. El INTA cuenta con una dotación total de 7301 personas, distribuidos por categorías de revista en personal de planta permanente (65%), planta no permanente (26%), contratos (3%), y becarios (6%)<sup>16</sup>.

En este panorama, tomaremos el INTA Centro Regional Chaco-Formosa, donde a raíz del plan de modernización del Estado del 2016, se introdujeron cambios históricos en los procesos de trabajo que involucraron de lleno a la gestión interna.

#### **El INTA Centro Regional Chaco – Formosa: la gestión interna.**

Las provincias de Chaco y Formosa, en conjunto, abarcan una región en la que residen 1.673.363 habitantes, (1.143.201 en Chaco y 530.162 en Formosa), lo que representa el 4% de la población de Argentina<sup>17</sup>. Ambas provincias abarcan 17.169.900 ha lo que representa aproximadamente un 6% de la superficie nacional. Es una región con amplias posibilidades de expansión de la agricultura y en relación a la ganadería, representa un 10% del rodeo de Argentina en donde las principales actividades están vinculadas a la cría de ganado bovino y caprino.

El INTA Centro Regional Chaco Formosa cuenta con una estructura ejecutiva comprendida por 5 EEAs, 1 Área de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la

---

<sup>15</sup> Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. (s.f.) ¿Qué es el INTA? Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. *Cfr.* <https://inta.gob.ar/queeselinta>

<sup>16</sup> Fuente: “Plan anual para la Unidad de Auditoría Interna para el INTA año 2019” aprobado por Resolución N° 144/2019 del Consejo Directivo del INTA. [En versión Electrónica] *Cfr.* URL: [www.inta.gob.ar](http://www.inta.gob.ar) Consultado el 12 de julio de 2019.

<sup>17</sup> Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010.



### **III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo**

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

Agricultura Familiar (en adelante AIDAF Región NEA), 21 Agencias de Extensión Rural (en adelante AERs), 11 Oficinas de Desarrollo Rural (en adelante ODRs), 3 Unidades Operativas (en adelante UO) de Pro-Huerta y 4 Campos Anexos Experimentales. La estructura política institucional está representada por un Consejo de Centro Regional (Consejo del Centro Regional Chaco-Formosa) y se integran los componentes de la cartera de proyectos institucionales.

El Centro Regional Chaco-Formosa, creado mediante Resolución 329/86 del Consejo Directivo Nacional del INTA, cuenta con una Dirección que se localiza en la ciudad de Resistencia, de las 5 EEAs, 3 se encuentran en la Provincia del Chaco (Colonia Benítez, Sáenz Peña y Las Breñas) y 2 en Formosa (El Colorado e Ingeniero Juárez). Por otra parte, debe destacarse las actividades desarrolladas por el AIDAF Región NEA, localizado en la localidad de Laguna Naick Neck en la Provincia de Formosa.

El INTA Centro Regional Chaco-Formosa planifica sus acciones territoriales cada cinco años en un documento llamado Plan de Centro Regional Chaco – Formosa 2016-2020 (en adelante PCR 2016-2020). Este documento, que se desprende de las directrices del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015-2030 aprobado por Resolución N° 999/2016 del Consejo Directivo del INTA, contiene los grandes lineamientos del desarrollo institucional regional a partir de un análisis prospectivo del contexto internacional, nacional y regional del SAAA y define el rol a desempeñar por la institución ante los escenarios delineados.

En la actualidad hay un total de 463 personas que trabajan en el Centro Regional Chaco –Formosa, el 40% tiene asiento de trabajo en unidades de la provincia de Formosa y el 60% restante en la provincia del Chaco<sup>18</sup>. La distribución del personal según el tipo de actividades que realiza, comprende un total de 1,27% a Directivos; 44,37% a Investigadores; 29,96% a Extensionistas; 11,46% a Gestión Interna; 13,16% a Servicios Generales; y 2,76% a Comunicación e Información.

Este clasificador de actividades, fue tomado del “Plan de acción de la Unidad de Auditoría Interna del INTA para el año 2016” aprobado por Resolución N° 1500/2015 del Consejo Directivo del INTA. Este Plan establece un procedimiento y considera objetivos de control para el buen desempeño institucional, propendiendo al ajuste entre el volumen de actividades a realizar y la capacidad operativa institucional. En los procedimientos de control interno, establece un clasificador de actividades que consideramos útil a los objetivos del presente trabajo de investigación.

---

<sup>18</sup> Fuente: Software de gestión de personal INTA RRHHNet 2020. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

### III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

Como se dijo anteriormente, desde el punto de vista de la gestión interna, el INTA Centro Regional Chaco-Formosa opera en forma descentralizada, con dos grandes sectores: “Central” e “Interior”, que se integran en lo informático. Los procedimientos que fueron migrando paulatinamente, desde el 2007 fundamentalmente, a sistemas y registros informáticos podemos mencionar el de Recursos Humanos (Sistema de liquidación de haberes BUXIS o RRHHNet); Vinculación Tecnológica (Sistema de registros de convenios de vinculación tecnológica); Proyectos (Sistemas de seguimiento anual de proyectos); Sumarios (Sistemas de sumarios e información sumaria); Patrimonio (Sistema de patrimonio); Gestión Administrativa/Contable/Presupuestario (Sistema integral de gestión administrativa e institucional E-SIGA y E-SIGI); Gestión Documental (Sistema de Comunicaciones Documentales COMDOC<sup>19</sup>) y por último la innovación que permitió relacionar a todos los sistemas mediante un procedimiento de comunicaciones oficiales, expediente y tramitación electrónica, el sistema “Workflow” (Portal INTA Procesos)<sup>20</sup>.

La Disposición N° 764/2009 de la Dirección Nacional del INTA, de fecha 29 de junio de 2009, estableció “...*dado el marcado avance alcanzado en materia de conectividad entre las distintas unidades del INTA, la Dirección Nacional Asistente de Sistemas de Información, Comunicación y Calidad ha fijado como meta abordar la temática de diseño y puesta en marcha de un sistema integrado de gestión administrativa, propendiendo con ello transparentar y facilitar la tarea de toda la organización, en particular en el interior del país...*”. Esta iniciativa constituyó una decisión institucional histórica en el Organismo y allanaría el camino hacia una futura gestión digital integral a nivel nacional. El rumbo adoptado incluiría retos y desafíos, pero también oportunidades de cambio y aprendizaje institucional.

#### **De la gestión tradicional a la gestión digital en el INTA.**

*“...La administración gubernamental, también llamada administración pública por oposición a la administración privada, es aquella actividad concreta, continua, práctica y espontánea, subordinada a los poderes estatales y que tiene por objeto satisfacer en forma directa e inmediata las necesidades colectivas y el logro de los fines del Estado...”*<sup>21</sup>. Está compuesta por instituciones y organismos de carácter público que

---

<sup>19</sup> COMDOC fue el primer sistema Web de seguimiento electrónico de documentación en el INTA, concebido para registrar y brindar todos los detalles importantes de la administración de los documentos sea su origen de áreas internas, Organismos externos y/o particulares (como expedientes, notas, resoluciones, memorándums, legajos o actuaciones). Sin embargo, el soporte utilizado era en papel y el envío en forma postal a todas las unidades del país.

<sup>20</sup> El nivel de informatización y digitalización creciente en INTA, se vio beneficiado también con la implementación del “usuario único INTA”, lo que simplificó la gestión de accesos a los distintos sistemas y registros digitales existentes en el Organismo.

<sup>21</sup> Cfr. Quisbert (2012) Página N° 6. Citado por Duarte (2017).

### III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

administran y gestionan dicho sector y, a su vez, se encuentran dirigidas por individuos y cuentan con una planta de personal estable que facilitan su funcionamiento<sup>22</sup>.

La administración pública se caracteriza por su base social, al tener por finalidad el servicio y la utilidad a la comunidad. Su estructura es compleja, cuentan con jerarquías administrativas, división o especialización del trabajo, líneas de autoridad, formalización de normas y procedimientos y departamentalización (Duarte, 2017). Gordillo (2013), señala que dentro de estas entidades públicas se pueden distinguir dos grandes grupos: por un lado, aquellas que realizan la actividad administrativa típica, que persiguen un fin público, realizan funciones inherentes a la administración pública y a la gestión del Estado con excepción del poder legislativo y judicial, y los dependientes de estos; y por el otro, las empresas públicas, que son organismos descentralizados, que también dependen del Estado pero cuyo fin es la producción de bienes o servicios específicos.

El Estado maneja cantidades considerables de información en su funcionamiento. La información es uno de los activos más importantes de la administración pública, y esa información se registra por escrito. La documentación de la actividad administrativa, entonces, es instrumento de formalización de su accionar y garantía de objetividad y control. En este sentido, y ante un contexto de creciente volumen de la documentación en las comunicaciones oficiales, el uso de las TICs parece ser la dirección hacia una gestión más eficiente.

Diversos autores señalan que la transformación de la gestión documental -el trasvasamiento del formato papel al “ecosistema digital”- es una condición necesaria, aunque no suficiente, para la modernización del Estado<sup>23</sup>. La gestión de esos papeles, cada vez compleja, inflexible, carente de sentido final y casi deshumanizante, se convirtió en muchos casos en el centro de los debates de la administración pública, llevando el concepto de “burocracia”, el poder de los burós, hacia la connotación negativa que hoy carga en la sociedad.

Así, durante el siglo XX surgieron en el mundo diversos intentos de reformas administrativas que buscaban transformar el funcionamiento de las grandes y pesadas organizaciones estatales heredadas. Si bien las experiencias fueron esporádicas y tuvieron resultados diversos -aunque por lo general debajo de las expectativas-

---

<sup>22</sup> La Administración es “...el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales...” Chiavenato, (2007). Introducción a la teoría general de la administración. (7a. ed.). México, McGraw Hill. Mientras que la gestión es la puesta en marcha de la planificación hecha durante la administración. Gestionar implica una articulación de procesos y resultados, y también de corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones, en contraposición a la visión empresarial capitalista que se basa en la idea de centralización/descentralización y en el problema de la verticalidad/horizontalidad en las decisiones (Villamayor & Lamas, 1998).

<sup>23</sup> Cfr. Zeichen (2018); Clusellas (2014).

### III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

establecieron el concepto de cambio organizacional en el Estado (*o modernización del Estado*) y dejaron planteadas las bases para modelos de gestión más orientados a la eficiencia y la efectividad.

La aplicación de las TICs a los procedimientos, trámites y actuaciones administrativas es una novedad en últimos años a nivel nacional en la administración pública argentina. Estas iniciativas en el desarrollo y la amplia difusión de los medios electrónicos, llamados a contribuir a la eficiencia, eficacia, economía, celeridad, participación, transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas estatal, lleva a repensar qué entendemos como administración pública en la actualidad.

Piñar Mañas (2011)<sup>24</sup> nos advierte -en sus diferentes publicaciones- que a raíz del uso de las TICs en la gestión administrativa ha surgido una nueva administración pública. La “Administración Electrónica” (*e-administration*), “Ciber Administración”, “Administración Virtual”, “Administración Digital”, “Administración Online” (*online administration*) o “Gobierno Electrónico” (*e-government*), son conceptos utilizados para hacer referencia a esta “*nueva etapa*”.

El 1° de marzo de 2016 el Ministerio de Modernización de la República Argentina aprobó el Plan de Modernización del Estado Nacional por Decreto N° 434/2016, contemplando el Plan de Tecnología y Gobierno Digital, con el objetivo de implementar una plataforma horizontal informática de generación de documentos y expedientes electrónicos, registros y otros contenedores para ser utilizados en el ámbito de la APN, es decir, la administración central, los organismos descentralizados y las entidades autárquicas<sup>25</sup>.

El INTA, que ya venía en un proceso de transformación digital en sus procedimientos administrativos varios años antes, se vio en el punto de la obligatoriedad del uso del sistema GDE<sup>26</sup> a partir del 8° de agosto del año 2018 impuesto por el Decreto N° 733/2018 del Ministerio de Modernización de la Nación. Este Decreto determinó que la totalidad de los documentos, comunicaciones, expedientes, actuaciones, legajos, notificaciones, actos administrativos y procedimientos en general, debían

---

<sup>24</sup> José Luis Piñar Mañas es Abogado, Doctor en Derecho, catedrático y consultor experto en Derecho Administrativo y protección de datos en la Universidad San Pablo-CEU de Madrid. Es uno de los principales referentes en España en Protección de Datos y una gran autoridad doctrinal en la materia.

<sup>25</sup> El Decreto N° 894/2017 aprobó un texto ordenado del Reglamento de Procedimientos Administrativos, que ajusta el procedimiento a los avances que en materia de gobierno electrónico en la República Argentina.

<sup>26</sup> El sistema GDE está compuesto por distintos módulos, los principales y más utilizados son: *Escritorio único (EU)*, el cual permite navegar por todos los módulos que integran el sistema; *Comunicaciones oficiales (CCOO)* para la generación, registro y archivo de documentos comunicables; *Generador electrónico de documentos oficiales (GEDO)* que permite generar, registrar y archivar todos los documentos oficiales electrónicos; *Expediente electrónico (EE)*, que posibilita la caratulación, vinculación de documentos, pases y consultas de expedientes electrónicos; y por último el *Legajo único electrónico (LUE)*, el cual guarda la documentación que certifica a las personas que prestan servicios personales a la Administración Pública. Asimismo, el sistema GDE permite la firma digital de los documentos electrónicos mediante firma digital con dispositivo criptográfico — actualmente, un “token”—, y para firmar todos los demás actos que no constituyan actos administrativos mediante firma digital “con certificado del sistema”.

### **III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo**

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

instrumentarse en forma digital completa, remota, simple, automática e instantánea, causando el abandono de la gestión documental en las comunicaciones y expedientes oficiales por medio del formato papel en forma definitiva<sup>27</sup>.

Esta decisión del Estado Argentino generó que el Organismo se enfrente a desafíos inéditos, el uso y aprendizaje obligatorio de las nuevas TICs por parte de la totalidad de los empleados estatales constituyeron uno de los grandes epicentros para la prestación efectiva de servicios electrónicos. El mejor acceso a los conocimientos y a las tecnologías, así como la creación de capacidades en los trabajadores del sector público serían una de las principales claves para comprender el camino a seguir hacia esta nueva era de la administración digital.

#### **La modernización del INTA y las competencias digitales en el trabajo.**

Siguiendo a Habermas (1989), el concepto de modernización se refiere a una gavilla de procesos acumulativos que se refuerzan mutuamente: a la formación de capital y a la movilización de recursos, al desarrollo de las fuerzas productivas y al incremento de la productividad del trabajo. Si pensamos en modernización en el ámbito del Estado, podemos asociar a esa transformación con la capacitación permanente de los recursos insertos en la estructura del gobierno. Como corolario de este fenómeno, inferimos que un proceso de modernización estatal debería estar acompañado por un sistema de formación constante de sus trabajadores.

En el presente estudio entendemos a la modernización del Estado, y las distintas prioridades de gestión vinculadas al uso de las nuevas TICs como un proceso de cambio. En este proceso podrían presentarse obstáculos como forma de manifestación de resistencia al cambio (hábito; seguridad; factores económicos; temor a lo desconocido; procesamiento selectivo de la información, etc., podrían ser algunos de esos factores) (Sarmiento & Gómez, 2005).

Todo cambio produce alteraciones en las conductas individuales y grupales en el ámbito de las organizaciones. Estas variaciones pueden traducirse en diversas formas como, por ejemplo, la resistencia activa o pasiva o también la aceptación activa o pasiva (Rubiano, 2011). Algunos de los factores que alimentan la presencia de obstáculos, en referencia a la resistencia al cambio, son: miedo a lo desconocido; falta de información o desinformación; beneficios no percibidos; miedo al fracaso; diferencias entre la situación presente y la percepción de la situación futura; bajo nivel de implicación del trabajador lo que genera visiones negativas sobre el cambio; miedo a la pérdida de

---

<sup>27</sup> Excepcionalmente, se admite el formato papel, pero la Administración está obligada a digitalizarlo (Cfr. Art. 5º del decreto 1063/2016).

### III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo

Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022

control sobre el trabajo, rechazo a experimentar o aprender nuevas cosas; y/o falta de preparación para las nuevas tareas, entre otros.

A pesar de algunos escenarios de resistencia, según Testa *Et. al.* (2009) citado en Massaro, R. y Ceballos Acasuso, M. (2011) el mundo del trabajo continua constituyéndose como el espacio de construcción y utilización de saberes, y conforma un escenario de aprendizaje que interviene en la conformación de los sujetos y en sus esquemas de comportamiento. La actividad laboral y las trayectorias profesionales de cada trabajador van desarrollando y recopilando un conjunto de saberes que se efectivizan y actualizan en los propios escenarios de actuación profesional altamente cambiantes que perfeccionan su formación.

Como se mencionó anteriormente, la modernización de la administración pública contemporánea presupone asumir el problema de la adaptación del aparato estatal y su capital humano a las nuevas TICs<sup>28</sup>. Promover la capacitación y desarrollar competencias para la nueva gestión digital son acciones fundamentales.

Oltolina Giordano (2015) nos advierte que el estudio de las competencias es una tarea ardua por diferentes motivos, por un lado, se manifiestan en diversos ámbitos e implican conocimientos de muy diferente tipo, imprescindibles para llevar a cabo actividades relevantes y significativas en contextos variados y funcionales de interés para una comunidad de práctica. Por el otro, las competencias, presentan un carácter polisémico en su definición, al tener más de un significado influenciado por los diferentes campos y supuestos teóricos político, pedagógico, social, etc. Además, este término suele ser relacionado con conceptos como habilidad, atributo, cualidades, aptitud, etc. haciendo referencia a la persona y a la que esta es capaz de lograr.

Por ello, nos parece necesario exponer algunas de las diferentes definiciones del termino competencia, partiendo de diferentes autores académicos y proporcionando una visión más integradora del mismo.

En opinión de González y Llarraín (citados en Cabrera Dokú y González, 2006, p. 30), *“...La competencia es un saber hacer con conciencia. Es un saber en acción. Un saber cuyo sentido inmediato no es ‘describir’ la realidad, sino ‘modificarla’; no definir problemas sino solucionarlos; un saber qué, pero también un saber cómo (...) integran tres tipos de saberes: conceptual (saber conocer), procedimental (saber hacer) y actitudinal (saber ser)...”*.

---

<sup>28</sup> Según la CEPAL (Conferencia Económica para América Latina y el Caribe), citado en Corvalán (2017), nos encontramos transitando una revolución digital que ha cambiado la forma de relacionarse de los individuos, las empresas y las sociedades. La aceleración del ritmo de cambio técnico posibilita aumentos de productividad y más igualdad siempre que se combine con políticas estatales y estrategias empresariales que impulsen estos objetivos.

### III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

Para Whithe (citado en Rué, 2007, pg. 62), competencia “...Es un término que recoge las acciones de captar, pensar, explorar, moverse, atender, percibir, formular, manipular e introducir cambios que permiten realizar una interacción competente en un medio dado...”.

La investigadora Pinilla Roa (citada en Pinilla Roa, 2010, p. 11), señala que la competencia implica “...La capacidad de ser idóneo [...] resolver un problema particular dado en un contexto específico y cambiante, [...] hace referencia a la formación integral del ciudadano, como el aprendizaje significativo para el desarrollo de las potencialidades de un individuo en relación con su ambiente, [...] a partir de sus intereses y aspiraciones...”.

Como conclusión a las diferentes concepciones del término competencias, podemos describir características en común que tienen las diferentes definiciones: se manifiestan en un contexto determinado, es decir no revisten un carácter universal; implican un saber hacer con conocimiento, un hacer que representa una combinación dinámica de conocimientos, comprensión, habilidades y capacidades; se orientan a la resolución consciente e intencional de problemas presentes en su contexto; son inherentes a las personas, aunque se manifiestan en un determinado contexto, lo que supone relaciones interpersonales y de las personas con su contexto. En este trabajo el contexto es el lugar de trabajo.

En cuanto a las clases de competencias, Oltolina Giordano (*Op. Cit.*) da cuenta de las tres categorías más difundidas y aceptadas en cuanto su composición y conceptualización, cada una de las cuales responde a un criterio diferente según: a) El ámbito en que se forman, manifiestan y en el que son valoradas (Laborales; Profesionales y Educativas) b) El nivel educativo en que se desarrollan y son evaluadas (Primario; Secundario y Universitario) c) Sus contenidos (Básicas; Genéricas y Específicas), elaborados a partir de los comportamientos que ejemplifican una competencia dada en la práctica.

En los ambientes laborales el uso cada vez más extendido de las TICs promueve el desarrollo de las competencias, pero también se entrelazan con las de la gestión de la información y las nuevas tecnologías y que son consideradas básicas para desempeño de las personas en cualquier área. Esto parece promover un perfil diferente de trabajadores: esas capacidades son las llamadas competencias digitales<sup>29</sup>. Las competencias

---

<sup>29</sup> También nombradas como e-competencias, competencias TICs o competencias informáticas, entre otros nombres.

### III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

digitales<sup>30</sup> van más allá de la visión tecnológica (que con un carácter operativo se enfoca en la posesión de destrezas para manipular la computadora), requieren una gran variedad de complejas habilidades cognitivas, motoras, sociológicas y emocionales, el uso seguro, su utilización respetando los límites éticos en la comunicación con otros, los cuales son necesarias para poder funcionar efectivamente en ambientes digitales.

La necesidad de definir y desarrollar competencias de carácter horizontal vinculadas al impacto que han tenido las TICs en las personas que trabajan y a la manera en que dichas tecnologías han modificado los procedimientos de trabajo se hace cada vez más evidente en el ámbito de la APN. Las competencias profesionales se refieren al conjunto de conocimientos, técnicas, aptitudes y destrezas directamente útiles y aplicables en el contexto particular de un puesto o situación de trabajo y se materializa en las capacidades que posee la persona, es decir, el saber hacer (Francesc & Vallhonesta, 1994). Este nuevo panorama sociocultural representa importantes implicaciones pedagógicas que deben ser atendidas.

Las personas necesitan competencias generales requeridas en los ámbitos laborales: desarrollar autonomía e iniciativa propias para emprender y auto dirigir procesos de aprendizaje personales, comunicar ideas con claridad y precisión por medio de variedad de recursos técnicos, agilizar la toma de decisiones, tener disposición y voluntad para formarse y trabajar de manera cooperativa (Montse & Giménez, 2000). Sin embargo, esta revolución digital conlleva efectos disruptivos sobre el trabajo, el contenido de las ocupaciones, las habilidades necesarias y hasta genera un plano de desigualdad para aquellos trabajadores que, por alguna razón, no tienen la capacidad de adaptarse a estas nuevas formas de desplegar sus conocimientos y llevar a cabo sus tareas.

En este contexto, esas desigualdades se denominan “brecha digital”<sup>31</sup>, es decir, aquellos trabajadores que por cualquier motivo, se encuentran impedidos o dificultados para acceder a los mecanismos de gobierno electrónico. Pero, además, también hay que ocuparse de una tarea inherente a la conexión: el desarrollo de competencias digitales, lo que se conoce como “alfabetización digital” (aptitudes para usar las nuevas TICs).

En el INTA los diferentes contextos regionales a lo largo y ancho del país donde se tiene presencia institucional, una cultura organizacional de más de seis décadas, la convivencia de generaciones de trabajadores de distintas trayectorias y niveles de

---

<sup>30</sup> Para OCDE (2003, p. 80), por competencias digitales se entiende “...Un sofisticado repertorio de competencias que impregna el lugar de trabajo, la comunidad y la vida social, entre las que se incluyen las habilidades necesarias para manejar la información y la capacidad de evaluar la relevancia y la fiabilidad de lo que busca en Internet...”.

<sup>31</sup> La expresión “brecha digital” se refiere al desfase que existe entre personas, hogares, empresas y zonas geográficas de diferentes niveles socioeconómicos en lo que se refiere a sus oportunidades de acceso a las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y al uso de Internet para una amplia variedad de actividades.



### **III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo**

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

formación académica, su estructura organizativa, los diversos actores con los que interactúa, la misión y visión plasmados en su PEI, son algunos de los desafíos que se enfrentan en la implementación de la gestión digital obligatoria.

El PEI INTA 2015-2030 establece entre sus criterios de gestión a mediano plazo “Desarrollar una cultura digital en la organización”, fundamentando una visión prospectiva de que en los próximos años las actividades de la gran mayoría de los trabajadores del INTA estarán impactadas y permeadas por la denominada “revolución digital”, que enfatiza patrones de funcionamiento y comportamiento dominados por premisas cuyas principales aristas están modelando una forma de pensamiento diferente que incluye velocidad, horizontalidad, virtualidad, retroalimentación, hiperconectividad, multi-tarea, eliminación de barreras funcionales y un esquema reticular de relaciones.

El desafío será adecuar la organización a la nueva lógica de funcionamiento, manteniendo la identidad y los valores del INTA en el contexto que plantea esta nueva era digital. Esto implicará contar con todas las voces de los actores involucrados.

Sin embargo, y en relación a los objetivos que busca responder este trabajo de investigación, entendemos que considerar los puntos de vista de los propios trabajadores y la manera en que ellos perciben los cambios y sus propias necesidades insatisfechas de formación será una buena fuente de información ya que valorará la mirada del propio sujeto en su condición de agente reflexivo de la construcción de competencias y saberes (Massaro, 2011). De esta forma esperamos obtener la mejor calidad de la investigación y de las futuras propuestas de intervención.

**DISEÑO METODOLÓGICO:**

**DISEÑO METODOLÓGICO**

**Tipo de estudio:** Descriptivo.

Se describió el proceso de digitalización obligatorio en la gestión interna en el marco del plan de modernización del INTA Centro Regional Chaco – Formosa con un periodo de tiempo que va desde el 8 de agosto del año 2018 hasta el momento del relevamiento. Se reconstruyeron las “transformaciones ocurridas en el INTA” a partir de la perspectiva de los propios trabajadores y trabajadoras del organismo.

El análisis estuvo centrado en caracterizar el objeto de estudio, identificando aquellos aspectos, dimensiones o componentes que han sido percibidas como tales por los trabajadores producidas por los cambios ocurridos por la digitalización integral y obligatoria en la gestión interna, y sus efectos en cuanto a la formación de las personas y los obstáculos que se presentaron y tuvieron que ser superados.

**Abordaje:** Cualitativo-Cuantitativo.

El mismo se trata de un tipo de estudio de abordaje cuali-cuantitativo. Por un lado, cuantitativo para abordar una lógica analítica sobre las dimensiones y las características cuantificables del grupo estudiado y, por el otro lado, cualitativo, lo cual nos brinda una descripción de las experiencias vividas por los mismos trabajadores, tomando los aspectos subjetivos de cada persona y de cada contexto.

Desde la perspectiva cuantitativa, partimos de un reporte de la base de datos de RRHHNet de INTA del año 2021<sup>32</sup>, el cual contenía información del total de personal del Centro Regional y sus unidades operativas dependientes, haciendo referencia al lugar de asiento de trabajo, situación de revista, género, nivel de formación académica alcanzado, tipo de tareas, años de antigüedad y edades al momento del relevamiento.

En la perspectiva cualitativa se realizó un análisis descriptivo de los datos obtenidos sobre el proceso de digitalización obligatoria en el INTA, en cuanto a cambios, competencias y obstáculos desde el punto de vista de los agentes involucrados.

**Objeto de estudio:** El proceso de digitalización obligatorio en la gestión interna en el marco del plan de modernización del INTA Centro Regional Chaco – Formosa.

**Período de Estudio:** del 8 de agosto del año 2018 – al presente.

**Unidad de análisis:** Los trabajadores y las trabajadoras que deben realizar sus tareas mediadas por el uso obligatorio de las TICs.

---

<sup>32</sup> RRHHNet es un software de gestión de personas desarrollado por el INTA.

### III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

**Población:** La población con la que se trabajó estuvo conformada por los trabajadores que desarrollan sus actividades en ámbitos de gestión interna del INTA Centro Regional Chaco – Formosa. Entendemos a estos ámbitos a aquellos trabajadores que deben realizar sus tareas mediadas por el uso obligatorio de las TICs. Para la definición de los ámbitos de gestión interna, y que áreas comprenden, se tomó como referencia el clasificador de actividades del “Plan de acción de la Unidad de Auditoría Interna del INTA para el año 2016” aprobado por Resolución N° 1500/2015 del Consejo Directivo del INTA (Recursos Humanos; Vinculación Tecnológica; Patrimonio; Gestión Administrativa/ Contable/ Presupuestaria; Gestión Documental y Comunicación Interna). Se estimó una población cercana a los 54 trabajadores que desarrollan sus actividades en ámbitos de gestión interna, conforme a la información proporcionada por el PCR 2016-2020 del INTA Centro Regional Chaco – Formosa.

**Muestra:** La construcción de la muestra, responde a criterios no probabilísticos, debido a que no hubo -en esta investigación- un intento de verificar la universalidad ni la prueba de causas sugeridas u otras propiedades. En este caso el muestreo teórico no tiene un tamaño definido por cálculos probabilísticos, sino por criterios teóricos de saturación y el tamaño deberá ser incrementado hasta que se logre el mismo. Para ello se trabajó con un muestreo del tipo teórico, considerando aquellos trabajadores cuyo ingreso al organismo sea previo al 8° de agosto del año 2018, momento en el que el INTA Centro Regional Chaco – Formosa fue notificado de la obligatoriedad del uso del sistema GDE por el Decreto N° 733/2018 del Ministerio de Modernización de la Nación.

La muestra fue definida por medio de la saturación teórica de la información sobre el objeto de estudio. Según (Forni, A.Gallart, & Gialdino, 1993), se basa en un método comparativo que va enfrentando casos similares entre sí, pero que se diferencian en algunas características cruciales, tratando de formular interpretaciones que incluyen conceptos teóricos, los cuales se van construyendo en el mismo proceso de análisis.

En este sentido, la muestra teórica quedó conformada por 30 trabajadores y trabajadoras. Para la construcción de la muestra, seleccionamos tanto al Centro Regional, como a las EEAs y AERs para tomar en consideración las diferentes experiencias y prácticas laborales en relación al tamaño a nivel organización. Por último, seleccionamos, por el Centro Regional y cada EEAs, 2 agentes con más de 30 años de antigüedad, 2 agentes de más de 20 años de antigüedad, y 2 agentes con menos de 10 años de antigüedad, pudiendo ser uno del género femenino y otro masculino. La

### III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

saturación teórica se alcanzó a través de la actividad simultánea de recolección y análisis de los datos.

Con la muestra construida, continuamos con el trabajo de campo a través de entrevistas semiestructuradas, la cual estuvo constituida, por un lado, por preguntas que revelen datos cuantitativos, como la edad, el sexo, la antigüedad, nivel de formación académica alcanzado entre otros. Y por el otro lado, preguntas que dirigen a un análisis cualitativo, haciendo referencia a el proceso de digitalización, a las competencias requeridas y a los obstáculos por la gestión digital obligatoria.

En el tratamiento de la información recolectada, las personas entrevistadas fueron identificadas con nombres ficticios, para salvaguardar su identidad y la estricta confidencialidad de los datos obtenidos.

**Aspectos estudiados en cuanto al Objeto de estudio:** Para analizar las competencias requeridas a los trabajadores frente al uso obligatorio de las TICs, se tomó en cuenta la categoría de “Competencias según sus contenidos”, siempre desde el punto de vista de los propios trabajadores, las cuales fueron elaboradas a partir de los conocimientos que implican y que se manifiestan en la práctica en:

- **Básicas:** son propias de la formación general de las personas. Comienzan en la educación de nivel primario y secundario y son el pilar para la continuación de los aprendizajes ya que involucran el desarrollo de habilidades cognitivas tales como construir conceptos, aplicarlos, seleccionar, relacionar, interpretar, etc. Aplicados a la lectura, escritura, expresión oral y comunicación, matemáticas, otros.
- **Genéricas:** son comunes a cualquier profesión y se basan en objetivos transversales, referidos a una mejor organización del propio aprendizaje y de las relaciones sociales e interpersonales. Incluyen por ejemplo competencias de comunicación, tecnológicas, investigativas, de trabajo en equipo, de responsabilidad, creatividad, etc.
- **Específicas:** implican conocimientos propios de cada área temática. Están vinculadas a las distintas disciplinas, a las que identifican.
- **Digitales:** incluyen dos grupos, una a la que ha denominado “habilidades funcionales TICs”, relativa a las capacidades para la utilización de los recursos informáticos y otra, de “habilidades TICs para aprender”, aquéllas que combinan las primeras con actividades cognitivas.

### III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

Para describir y analizar los obstáculos se presentaron a los trabajadores frente al uso obligatorio de las TICs los aspectos a estudiar giraron en torno a:

- **Aceptación activa o pasiva:** estrategias del personal frente al uso obligatorio de las TICs.
- **Resistencia activa o pasiva:** estrategias del personal frente al uso obligatorio de las TICs.

Luego de la operacionalización de las categorías, se procedió a reconstruir los recorridos y testimonios que nos manifestaron cada uno de los trabajadores en el marco del **proceso de digitalización obligatoria que fueron protagonistas**. Para ello, se consideró como sus prácticas laborales, el contenido de las nuevas tareas, sus **competencias y saberes** fueron transformados por el trasvasamiento del formato papel al “ecosistema digital”.

Para la consideración de los obstáculos que los trabajadores nos revelaron frente al uso obligatorio de las TICs, los datos obtenidos fueron analizados y discutidos a los efectos de reconstruir y caracterizar las **estrategias adoptadas de aceptación o resistencia**, teniendo en cuenta las visiones de los trabajadores sobre el cambio, temores –o beneficios- respecto al control sobre el trabajo, el compromiso con el cambio, la preparación y disponibilidad de recursos para asumir las nuevas tareas para la nueva gestión digital.

#### **Otras Variables**

- Sexo.
- Edad en años y por franjas etarias.
- Antigüedad en el empleo en años.
- Nivel de formación académica alcanzado: primario, secundario, universitario.
- Área en la que desempeña: Recursos Humanos; Vinculación Tecnológica; Patrimonio; Gestión Administrativa/Contable/Presupuestaria; Gestión Documental y Comunicación Interna.
- Puesto de trabajo: Jefatura, analista especializado, auxiliar, etc.

#### **Fuentes de datos a utilizar:**

- Primarias: Sujetos informantes estudiados por entrevistas. Otros informantes (funcionarios, autoridades, personal jubilado, etc.).
- Secundarias: Currículum Vitae del personal. Software de Gestión INTA: RRHH Net – Administración de Personal. Sistema Informatizado Workflow – Portal INTA Procesos. Sistema GySDOC – Gestión y seguimiento de la

### **III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo**

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

documentación. Sistema ComDoc III – Sistema de Seguimiento de Comunicación y Documentación Institucional. Sistema GDE – Gestión Documental Electrónica. Consulta general de base de datos/normativa INTA: Resoluciones del Consejo Directivo INTA. Disposiciones de la Dirección Nacional del INTA. Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015-2030. Plan de Centro Regional Chacho – Formosa 2016-2020. Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial para el Personal del INTA homologado por Decreto 127/2006. Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional homologado por Decreto 214/2006. Manual de procedimientos de la organización y la descripción y especificación de puestos.

#### **Instrumentos de recolección de los datos:**

- Entrevistas semi-estructuradas.
- Observación no participante.

**Instrumento para el análisis e interpretación de los datos:** Respecto al tratamiento de los datos, se utilizó la técnica de análisis textual de contenido, tanto para las entrevistas realizadas como para los documentos escritos obtenidos, orientado a la identificación, construcción de categorías significativas y establecimiento de relaciones entre dichas categorías.

El análisis de la información cuantitativa obtenida fue tratada y tabulada a través de Excel y para los datos cualitativos se consideró de utilidad el programa de análisis cualitativo de datos textuales Atlas Ti. Por un lado, obtuvimos los siguientes datos de género; edad en años y por franjas etarias; antigüedad en el empleo en años; nivel de formación académica alcanzado; área en la que desempeña en la organización y unidad de trabajo a la que pertenece, para ser tratadas en un análisis cuantitativo. Luego, obtuvimos categorías entorno a el proceso de digitalización en la gestion interna del INTA, CR, Chaco – Formosa; las competencias requeridas por la digitalización y por ultimo los obstáculos que se presentaron a los trabajadores y las trabajadoras.

## **ANÁLISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS**

### ***PRESENTACIÓN DE DATOS CUANTITATIVOS***

#### **Caracterización de los datos del Grupo Entrevistado (GE)**

A continuación, se describen los resultados obtenidos luego de haber realizado 30 entrevistas a trabajadores y trabajadoras del INTA. El instrumento de recolección de

### **III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo**

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

datos consistió en un formulario estándar con preguntas semiestructuradas impreso, que tuvo como objetivo asegurar la calidad de los datos, garantizando el mismo procedimiento con cada entrevistado.

Cabe mencionar que todos los entrevistados que han colaborado con la realización de esta investigación, denotaron un gran interés por participar y brindar la información solicitada. Las entrevistas, fueron realizadas en forma presencial y también a través de la plataforma Zoom y por llamadas telefónicas, dadas las distancias en que se encuentran las distintas unidades organizativas donde tienen asiento de trabajo las personas entrevistadas y la situación sanitaria por la que atraviesa el mundo en virtud de la pandemia por la propagación del virus COVID-19. En todo momento se aseguró el cumplimiento del protocolo de confidencialidad y el uso académico y científico en el tratamiento de la información recolectada.

En el primer apartado de la entrevista, se indagaron en cada sujeto, aspectos básicos de interés relacionados con la formación académica y antecedentes laborales en la Institución. En un segundo apartado, las preguntas fueron formuladas en forma abierta, de manera tal que –apoyándonos en la técnica de análisis del discurso- nos ofreció la posibilidad de establecer relaciones entre las prácticas laborales, las decisiones adoptadas y las experiencias particulares, en la mejor definición de las competencias requeridas a los trabajadores frente al uso obligatorio de las TICs.

A tal efecto, la tabulación de los datos ha sido una herramienta fundamental para el análisis e interpretación de la información obtenida. Se procedió a codificar, en las planillas de tabulación, todas las respuestas de cada uno de los cuestionarios. De esta forma, se pudieron resumir los resultados necesarios para el análisis de la información.

#### **Distribución por unidad organizativa:**

Los datos presentados corresponden al *GE* compuesto por 30 agentes pertenecientes a la gestión interna del Centro Regional Chaco-Formosa de INTA, de los cuales un 20% de agentes (6) pertenecen al Centro Regional Chaco-Formosa; un 20% (6) corresponden a la EEA de Colonia Benítez; un 20% (6) a la EEA de El Colorado; un 17% (5) dependen de la EEA de Sáenz Peña; un 10% (3) son del AIDAF Región NEA; un 7% (2) pertenecen a la EEA de Las Breñas y por ultimo un 7% (2) integran la EEA de Ingeniero Juárez.

#### **Distribución por tipo de tareas:**

Con respecto a las áreas de trabajo que integran los individuos obtuvimos los siguientes datos, un 56% (15) corresponden específicamente al área de Gestión

### **III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo**

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

administrativa/Contable/Presupuestaria; un 30% (8) se encuentran en el área de Recursos Humanos; un 7% (2) pertenecen al área de Vinculación Tecnológica y un 7% (2) corresponden al área de Comunicación Interna.

#### **Distribución por género y edades:**

La distribución de los individuos según su género es de 43% (13) de mujeres y 57% (17) de varones. La edad promedio es de 46 años, puntualmente por franjas etarias encontramos un 3% (1) con edad entre 20 a 29 años; un 27% (8) dentro de la franja de 30 a 39 años; un 30% (9) pertenecientes a edades de 40 a 49 años; un 33% (10) de individuos dentro de los 50 a 59 años y un 7% (2) con edad de 60 a 69 años.

#### **Distribución por antigüedad:**

Con respecto a la antigüedad en el empleo, nos encontramos con una mayoría del 50% (15) que se encuentran entre los 10 a 19 años de antigüedad en la institución, luego un 27% (8) cuentan con menos de 10 años de antigüedad; un 20% (6) forman parte de los individuos que poseen más de 30 años de antigüedad y, por último, con una minoría del 3% (1) que se encuentran entre los 20 a 29 años de antigüedad.

#### **Distribución por nivel de formación académica:**

En cuanto al nivel de formación académica alcanzada de los agentes de la institución, se puede observar una distribución bastante equitativa, en donde, un 33% (10) de agentes finalizaron sus estudios secundarios; un 27% (8) obtuvieron una tecnicatura; un 20% (6) lograron alcanzar un título universitario de grado y un 20% (6) realizaron posgrados o especializaciones. Dentro de los estudios mencionados por los agentes, las disciplinas más estudiadas son Administración de Empresas y Administración Rural; Relaciones Laborales y Recursos Humanos; Sistemas, Economía y Abogacía.

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE DATOS CUALITATIVOS**

Como se mencionó, el punto de partida fue la implementación del proceso de digitalización obligatorio en la gestión interna, particularmente desde la incorporación del sistema GDE en el Organismo. De allí partimos, indagando a los entrevistados sobre sus percepciones, necesidades y expectativas en relación a las modificaciones introducidas en el INTA Centro Regional Chaco-Formosa por la gestión digital obligatoria en sus puestos de trabajo.

En los testimonios recuperados, el análisis estuvo centrado en relación a si los trabajadores tuvieron **conocimiento previo del Plan de Modernización del Estado** iniciado en el año 2018 fundamentalmente, **los medios a través de los cuales tomaron**



### III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

**conocimiento de la implantación de las TICs en el proceso de trabajo** en el sector público; y, por último, se preguntó **qué recursos disponían frente a la gestión digital obligatoria** en sus puestos de trabajo.

En sintonía con uno de los antecedentes citados en el marco teórico, Solano (2012), se buscó arrojar luz acerca del contenido de las tareas desarrolladas que describen a esta “*nueva etapa*”, las tecnologías implementadas y se exponen las tensiones percibidas en las capacidades por los propios trabajadores del INTA.

## **EL PROCESO DE DIGITALIZACIÓN EN LA GESTIÓN INTERNA EN EL INTA CENTRO REGIONAL CHACO – FORMOSA.**

### **1. Conocimiento previo del Plan de Modernización del Estado.**

En lo que respecta al plan de modernización del Estado, y específicamente la digitalización obligatoria, decidimos investigar si los trabajadores tenían conocimiento previo de ello y si estaban informados sobre los cambios que generaría introducir esta *nueva gestión documental* dentro de la Institución. Es así que obtuvimos que 28 de 30 agentes tenían algún conocimiento previo sobre el plan de modernización. Por ejemplo, así se manifestaron algunas respuestas:

*“Lo que había escuchado y el poco conocimiento que tenía era toda la informatización de todo el sistema, que, hasta ese momento, gran parte era en papel, gran parte te digo porque teníamos el sistema que se llamaba CUDAP, que era... vos registrabas los envíos por sistema, pero el expediente en sí era papel”.* (**Entrevista N° 4, Masculino – 45 años**).

En los testimonios recolectados, se halla evidencia de una etapa previa a la gestión digital obligatoria por la cual transitaban los trabajadores del INTA. Tiene que ver con el uso de un sistema híbrido *o mixto*, llamado COMDOC, el cual fue el primer sistema Web de seguimiento electrónico de documentación utilizado en el INTA. Este sistema fue concebido para registrar y brindar todos los detalles importantes de la administración de los documentos sea su origen de áreas internas, Organismos externos y/o particulares (como expedientes, notas, resoluciones, memorándums, legajos o actuaciones). Sin embargo, el soporte utilizado era en papel y el envío en forma postal a todas las unidades del país.

Para muchos trabajadores este sistema de seguimiento de comunicación y documentación institucional significó una primera aproximación a tareas más básicas referidas al uso de las TICs en la gestión interna. Una integración de sistemas híbridos o

### III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

mixtos, es decir aquellos que permiten producir, almacenar y mantener documentos en soporte físico *o papel* y otros en soporte electrónico *o las posibilidades que las TICs ofrecen*, pareció no generar el antagonismo irremediable típico entre ambas modalidades, sino que dicha combinación pareció ser superadora en el INTA, ya que en este modelo se alternaron espacios (tradicionales y virtuales), tiempos (presenciales y no presenciales), recursos (analógicos y digitales), donde los trabajadores fueron modificando progresivamente sus tareas y adaptando los roles en sus puestos de trabajo. Es así como se expresó el entrevistado N° 15:

*“En el año 2016 empezó el sistema de modernización con el GDE que es la gestión documental electrónica de la administración pública nacional, o sea todos los estamentos nacionales utilizan ese sistema y después nosotros tenemos el sistema Procesos GySDOC que es el sistema exclusivo de INTA y a partir de la pandemia, de marzo del 2020 cuando tuvimos que empezar con el trabajo remoto, fue un cambio bastante brusco si se quiere decir porque todos tuvimos que adaptarnos al cambio, en la presencialidad todos manejábamos la documentación física, la documentación en papel y a partir de cada uno [en la pandemia] trabajar en sus domicilios, tuvimos que adaptarnos a confeccionar la documentación o pasarla a archivos PDF para... se maneja electrónicamente a través de los procesos que estaban en INTA”.* **(Entrevista N° 15, Masculino – 55 años)**

Otro aspecto de interés en las respuestas, fue la modalidad de Teletrabajo o Trabajo Conectado Remoto forzada por el estallido de la pandemia del coronavirus, el confinamiento y las sucesivas restricciones sanitarias, fueron detonadores del nuevo paradigma de trabajo en el empleo público y se produjo de forma abrupta en el INTA.

Escritorios móviles, menos viajes, más reuniones virtuales, menos oficina, más flexibilidad, más tecnología, menos papel fueron algunas de las características de esta modalidad. El teletrabajo sembró el avance hacia los nuevos modelos laborales en el estado, la pandemia demostró que el teletrabajo para la administración pública nacional fue viable y que las TICs hicieron posible esta modalidad laboral que aplica a trabajar a distancia.

Los entrevistados manifestaron tener un previo y breve conocimiento acerca de lo que implicó esta nueva etapa, de la modernización, en relación a sus tareas y a los medios de trabajo a los cuales debieron adaptarse. También relataron algunos cambios por los que atravesaron, con acercamientos al ecosistema digital, hasta llegar a lo que hoy en día son los sistemas principales, las cuales son las herramientas de trabajo cotidianas.

### III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo

Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022

*“Inicio más o menos en el 2016, con el GDE y después hubo cambios, si mal no recuerdo en el 2017, arranco el sistema procesos GYSDOC y bueno [...] estamos trabajando con ese sistema. En realidad, con los dos, con el GDE que es un sistema de gestión documental electrónica de la administración pública nacional, o sea todos los estamentos nacionales utilizan ese sistema y después nosotros tenemos el sistema procesos GYSDOC que es el sistema exclusivo de INTA”.* **(Entrevista N° 17 – Masculino – 48 años)**

Las tensiones que la hibridación planteó a las modalidades de gestión interna que hallamos, y la interpretación de las entrevistas, es un recordatorio a las advertencias planteadas por los antecedentes citados en esta investigación, Oltolina Giordano (2015), de no cometer el error de priorizar la tecnología por sobre los cambios que operan en las personas que trabajan, y los diálogos que se crean y se recrean por el uso y mediación de las TICs.

Solo el hecho de introducir tecnología en los procesos de trabajo no es garantía de un cambio exitoso y un aumento en los beneficios que estas otorgan. Aludimos que es un proceso de innovación, de transición digital de las organizaciones, las cuales deben distinguir sus necesidades y la creación de las herramientas más favorables y necesarias para el funcionamiento. La promoción de “entornos propicios” también debería incorporar plenamente los aspectos culturales y éticos de los entornos laborales.

No obstante, y volviendo a la cuestión del tecnocentrismo, insistimos en volver la mirada a las estrategias de formación que se encuentren centradas en el propio trabajador y sus capacidades y no exclusivamente en la tecnología, para la necesaria reconversión de los roles involucrados y la adecuada adaptación e implantación de la gestión digital.

#### **2. Los medios a través de los cuales tomaron conocimiento de la implantación de las TICs en el proceso de trabajo en el sector público.**

En concordancia, notamos adecuado interrogar a los trabajadores cómo o por cuales medios y en qué circunstancias fueron informados de que ocurriría un cambio relacionado a la incorporación de las TICs en sus tareas diarias. La propuesta en este punto fue dar a conocer los principales instrumentos que manifestaron los trabajadores, y éstos son algunos de los relatos que recibimos:

*“Y acá fue poco a poco, nos fueron instruyendo un poco, nos fueron capacitando, se cambió mucho el método de trabajo, del papel a la parte digital, se cambió bastante,*

### III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

*pero es para bien. Hubo circulares, creo que hubo algunas disposiciones, en cuanto hasta qué fecha podíamos usar el papel y a partir de qué fecha ya entraba toda la parte digital”. (Entrevista N° 3, Masculino – 56 años)*

Queda en evidencia, según las respuestas de los entrevistados, que el cambio experimentado fue gradual y que la Institución desplegó diferentes estrategias y dispositivos para comunicar a sus trabajadores de las reformas emprendidas en el marco del plan estratégico de modernización de la APN.

*“Siempre nos comunican por una resolución, una disposición, a través de la gerencia de INTA central, nos comunicaron que a partir de tal fecha del 2018, nos capacitaron siempre con tiempo, no es que de un día para otro... “vamos a usar el sistema...”, no, nos avisan con tiempo, nos capacitan y ponen la fecha de inicio de utilización del sistema, y siempre que hay un cambio, que hay algo nuevo en el sistema, siempre hay capacitaciones de por medio, si es un poco más complejo, y si no, con una comunicación, con un comunicado explicando, pero siempre desde INTA central, va al centro regional y ahí baja la información para nuestra experimental”. (Entrevista N° 17, Femenino – 40 años)*

Los relatos muestran que la capacitación fue la herramienta por excelencia utilizada en esta nueva etapa, mientras que también se halló una planificación en éste proceso de cambio por parte del INTA, que incluyeron fechas, actividades formativas, comunicados escritos. Como se explicitó en el marco teórico, los dos grandes sectores desde el punto de vista de la gestión interna, “Central” e “Interior”, se hacen presente en las formas de llevar adelante esta metamorfosis de la gestión a lo largo del país y particularmente en el INTA Chaco - Formosa.

Es así que podríamos pensar que los entrevistados contaron con un tiempo previo para poder acomodarse ante el cambio por venir. Los mismos expresan que fueron notificados por medios oficiales en cuanto a si existieron modificaciones o surgieron nuevas herramientas de trabajo mediadas por el uso de las TICs.

### **3. Qué recursos disponían frente a la gestión digital obligatoria en sus puestos de trabajo.**

Para la implementación de la digitalización entendemos que debería estar guiada por varios factores: tener un conocimiento profundo de los procesos de la institución, planificar detalladamente las necesidades de tecnología de la información e incorporar los sistemas y recursos paulatinamente, empezando por los más básicos. Aludimos que, la digitalización, es un proceso de innovación, de transición digital de las

### III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

organizaciones, las cuales deben distinguir sus necesidades y la creación de las herramientas más favorables y necesarias para el funcionamiento.

El uso y aprendizaje obligatorio de las nuevas TICs por parte de la totalidad de los empleados estatales no solo debe orientar la atención hacia los recursos digitales o tecnológicos, sino que, además considerar la motivación, las conductas, las actitudes y hasta el lenguaje y las formas de quienes trabajan con ellas todos los días.

A nivel conceptual, la digitalización, hace referencia al registro, codificación, almacenamiento y transporte de datos de forma digital, es decir, mediante la combinación de bits o unidades básicas de información en los sistemas de numeración binarios (Torrijos Zurita, Rosado Millán, & Lacasa Díaz, 2021). Por esto, es imprescindible contar con los recursos adecuados para poder procesar toda la información digital, como, computadoras actualizadas y buena conexión de internet.

Es así que cuestionamos a los trabajadores, si al momento de la introducción de la gestión digital, contaban con los recursos necesarios para poder utilizar los nuevos sistemas de trabajo. Hemos recibido respuestas tanto positivas como negativas. sobre este punto de la investigación, reflejados en los siguientes fragmentos de entrevistas:

*“La verdad que acá si contamos con todo y tenemos buena conexión, por ahí hubo algunas actualizaciones de algunos equipos, pero si contamos con todo lo suficiente para utilizar los sistemas”.* **(Entrevista N° 24, Femenino – 40 años)**

Podemos inferir que, se encuentran diferencias en los relatos de acuerdo al área geográfica en los cuales se encuentran los entrevistados. Logramos ver escenarios diferentes al comparar la situación del Centro Regional, con respecto a una EEA o una AER. Por ejemplo:

*“En los centros regionales si contamos con pc, wifi, el problema era en las Agencias o en los lugares más alejados, hay lugares donde se complicaba y esa fue la resistencia más fuerte: ¿cómo voy a hacer un trámite digital si ni siquiera tengo internet? y la respuesta era no hay otra opción, hacelo a través del celular. Obviamente después llegaron recursos, pero... es como que siempre primero la medida y después recién los recursos”.* **(Entrevista N° 5, Masculino – 35 años)**

*“Acá en la unidad nuestra que está a 12 kilómetros del pueblo siempre fue limitado el tema de internet, se complicaba, por ahí era muy lento, por ahí no había, después, tema computadora era una por sector, computadoras de escritorio, medianamente contábamos con las herramientas”.* **(Entrevista N° 29, Femenino - 35 años)**

### III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

De acuerdo a esta información relevada, los recursos que conforman los medios de trabajo, se encuentran de manera limitada de acuerdo a la ubicación territorial y al alcance y/o las posibilidades de la cuales disponga cada unidad de trabajo. Como se planteó inicialmente, la hipótesis de que existe una brecha digital en materia de disponibilidad, asequibilidad y utilización de las TICs y el acceso a la banda ancha parece hacerse realidad a medida que entrevistamos a trabajadores más alejados de los grandes centros urbanos.

#### **CONSIDERACIONES FINALES:**

Debido a la brevedad de esta presentación sintetizamos los principales rasgos del tema que nos ocupa, en lo siguiente. La implantación del plan de modernización del Estado, y específicamente la digitalización obligatoria en el INTA provocó cambios en el contenido de las tareas, los recursos necesarios y los perfiles de los trabajadores para poder llevarlas a cabo.

En el proceso de digitalización obligatoria en el INTA, los trabajadores entrevistados nos revelan la existencia de tres aspectos altamente significativos para la percepción de los cambios que transitaron y reconocen las variaciones ocurridas en sus competencias y saberes: a) “el conocimiento previo del Plan de Modernización del Estado”; b) “los medios a través de los cuales tomaron conocimiento de la implantación de las TICs en el proceso de trabajo en el sector público”; y c) “qué recursos disponían frente a la gestión digital obligatoria en sus puestos de trabajo”.

Estos tres aspectos, arrojaron información valiosa en cuanto a la puesta en juego del perfil y los saberes previos de cada trabajador para hacer frente a las nuevas demandas, y también para reconstruir las estrategias emprendidas para superar los obstáculos que planteó la digitalización.

El conocimiento previo del Plan y *las formas* de comunicación del Organismo hacia sus trabajadores resultaron importantes como dispositivos de sensibilización en esta “nueva etapa”, mientras que también se halló evidencia de que contar con experiencias previas en modalidades de trabajo *mixto*, es decir aquellos que permiten producir, almacenar y mantener documentos en soporte físico o papel y otros en soporte electrónico o las posibilidades que las TICs ofrecen, pareció generar capacidades útiles y requeridas por la digitalización obligatoria. Otro de los hechos recuperados en las entrevistas, fue la modalidad de Teletrabajo o Trabajo Conectado Remoto forzada por el estallido de la pandemia del coronavirus como nuevo paradigma de trabajo en el empleo público y se

### III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

produjo de forma abrupta en el INTA, donde las TICs hicieron posible la realidad laboral de trabajar a distancia.

El segundo aspecto, que tuvo que ver con “los medios a través de los cuales tomaron conocimiento de la implantación de las TICs en el proceso de trabajo en el sector público”, muestra la necesidad de entender a la digitalización como un proceso de cambio. Los trabajadores valoran los cambios graduales y planificados y los planes de capacitación emprendidos por el INTA.

En relación a “qué recursos disponían frente a la gestión digital obligatoria en sus puestos de trabajo”, los relatos de los trabajadores estuvieron orientados –y condicionados- respecto al lugar donde tienen sus respectivos asientos de trabajo, expresaron su interés y necesidad de incorporar y/o mejorar sus capacidades frente a la digitalización obligatoria, sin embargo, se observa un consenso en reforzar la hipótesis de que existe una brecha digital en materia de disponibilidad, asequibilidad y utilización de las TICs y el acceso a la banda ancha parece hacerse realidad a medida que entrevistamos a trabajadores más alejados de los grandes centros urbanos.

El estudio de las competencias *digitales* en estos contextos de modernización de la APN, es objeto del presente trabajo, y es destacable que estos datos son preliminares, y que los cuales serán objeto de futuras publicaciones. Queremos recuperar las advertencias planteadas por los antecedentes citados en esta investigación, Oltolina Giordano (2015), de no cometer el error de priorizar la tecnología por sobre los cambios que operan en las personas que trabajan, y los diálogos que se crean y se recrean por el uso y mediación de las TICs.

#### **BIBLIOGRAFÍA:**

- ABERASTURY, P., & CORVALÁN, J. (. (2018). **Administración pública digital**. Revista Jurídica de Buenos Aires - año 43 - número 96. Facultad de Derecho - Universidad de Buenos Aires, 6-28. Disponible en: [http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/rev\\_juridica/rjba-2018.pdf](http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/rev_juridica/rjba-2018.pdf). Consultado el día 21/02/2020
- ARNOLETTO, E. J. (Octubre-Diciembre de 2017). **Procesos de reforma y modernización del Estado y de la Administración Pública**. Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales., pp. 32-34. Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/cccss/2017/04/reforma-modernizacion-estado.html>. Consultado el día 07/09/2019
- BECHER, J. K. (2013). **La resistencia de los operarios ante la incorporación de un nuevo software en empresas de la Ciudad de Corrientes**. Corrientes, Argentina: UNNE- Facultad de Ciencias Económicas.
- BONINA, C. M., & LEPORE, W. (18-21 de octubre de 2005). **Desafíos y oportunidades del gobierno electrónico en el marco de la nueva gestión pública: el caso de Argentina**.

### III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

Santiago, Chile: X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.

- CESETTI, A. B. (2016). **Gobierno electrónico y el uso de las redes sociales en la administración pública. Caso de estudio comparativo: National Chaio Tung University (NCTU-Taiwán) y Universidad Nacional del Sur (UNS-Argentina)** Tesis de Magister. Bahía Blanca. Disponible en: <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/123456789/3769/5/Tesis%20Magister%20Angela%20Cesetti%20Redes%20Sociales.pdf>. Consultado el día 03/04/2020
- CHIAVENATO, I. (2007). **Introducción a la teoría general de la administración**. Séptima edición. México: McGraw Hill.
- CLUSELLAS, P., MARTELLI, E. N., & MARTELO, M. J. (2014). **Gestión documental electrónica. Una transformación de raíz hacia el gobierno electrónico en la ciudad de Buenos Aires (2009-2014)**. 1a ed. Buenos Aires: Secretaría de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Disponible en: [https://www.boletinoficial.gob.ar/pdfs/gde\\_version\\_online\\_0\\_1.pdf](https://www.boletinoficial.gob.ar/pdfs/gde_version_online_0_1.pdf). Consultado el día 19/12/2019
- CORVALÁN, J. G. (2017). **Administración pública inteligente en Argentina: un estado de la cuestión**. Revista de Derecho Administrativo Económico, N° 24.
- DANKHE, G. L. (1986). **Investigación y comunicación**. México, D. F.: McGraw Hill.
- DUARTE, N. R. (2017). **Estructuras administrativas gubernamentales realidades y tendencias**. Buenos Aires: XII JORNADAS NACIONALES DEL SECTOR PÚBLICO (30, 31 de agosto y 1 de septiembre).
- FORNI, F. H., A.GALLART, M., & GIALDINO, I. V. (1993). **Métodos cualitativos II. La práctica de la investigación**. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- FRANCESCO, S. P., & VALLHONESTA, M. (1994). **Cómo confeccionar un plan de formación en una empresa**. España: Hogar del libro.
- GORDILLO, A. (2013). **Tratado de derecho administrativo y obras selectas**. Buenos Aires: 11ª ed., ahora como 1ª ed. del Tratado de derecho administrativo y obras selectas, F.D.A.
- HABERMAS, J. (1989). **El discurso filosófico de la modernidad**. España: Taurus.
- HUAYAPA CORRALES, P. V. (2017). **Digitalización del Sector Público: Gestión Documental Electrónica para la Desburocratización**. Argentina: UADE-Facultad de Administración y Negocios. Disponible en: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/6335/Villalba.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Consultado el día: 10/03/2020
- INTA. (s.f.). **Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria**. Obtenido de: <https://inta.gob.ar/queeselinta>
- KAUFMAN, E. (2004). **E-gobierno en Argentina: crisis, burocracia y redes, en América Latina Puntogob, Casos y tendencias en Gobierno Electrónico**. Santiago, Chile: Rodrigo Araya Dujisin y Miguel A. Porrúa Vigón (Eds.), FLACSO-Chile y AICD-OEA.
- KOMAROFKY, K. (2017). **Informatización del Poder Judicial de Corrientes: cambios en los procesos de trabajo y en las actitudes del personal**. Corrientes: UNNE-Facultad de Ciencias Económicas.
- LEY N° 25.506, d. 1. (2001). **Firma digital. Regimen legal**. Argentina: Publicada en el Boletín Oficial N° 29796 el 14 de diciembre de 2001. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/70749/norma.htm>
- MASSARO, R. (2011). **Las necesidades de formación profesional de los Ingenieros graduados de la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Resistencia**. Corrientes: Tesina de Licenciatura. Universidad Nacional del Nordeste, Facultad de Ciencias Económicas. Un volumen. 189 pp.
- MASSARO, R. Y CEBALLOS ACASUSO, M. (2011). **Actualización y obsolescencia del conocimiento experto desde la perspectiva de tecnólogos graduados en la UTN**. En Serafim



### III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

- Gomes, M. T. (comp.) *Globalização do conhecimento: uma análise dos impactos econômicos, tecnológicos, sociais e culturais na América L.* Universidade Federal do Triângulo Mineiro, UBERABA. 229 pp. ISBN: 978-85-62599-07-1.
- MONTSE, G. I. (2000). **Trabajo cooperativo en entornos virtuales de aprendizaje.** España.
- NEFFA, J. C. (1990). **El proceso de trabajo y la economía de tiempo. Contribución al análisis crítico de K. Marx, F. W. Taylor y H. Ford.** Buenos Aires: CNRS: Hvmantas.
- DECRETO N° 378/2005 (2005). **Plan Nacional de Gobierno Electrónico y Planes Sectoriales de Gobierno Electrónico.** Argentina: Publicado en el Boletín Oficial el 27 de octubre de 2005. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/105000-109999/105829/norma.htm>
- OLTOLINA GIORDANO, M. (2015). **La formación de competencias digitales de estudiantes de profesorado universitarios: la estrategia de e-actividades en un modelo de aula extendida.** Tesis de Maestría: Tecnología Informática Aplicada en Educación. UNLP. Disponible en: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1214/te.1214.pdf>. Consultado el día 15/02/2020
- PELLEGRINI, P. (2014). **Argentina: evolución del presupuesto y del personal del INTA [1958-2010].** Revista Realidad económica. Instituto Argentino para el Desarrollo Económico [IADE]. N° 285 (julio-agosto), pp. 99-112. Disponible en: [http://www.iade.org.ar/system/files/ediciones/realidad\\_economica\\_285.pdf](http://www.iade.org.ar/system/files/ediciones/realidad_economica_285.pdf). Consultado el día 23/10/2019
- PIANA, R. S. (2016). **El nuevo Plan Estratégico de Modernización de la Administración Pública bonaerense. Un plan estratégico, cinco principios rectores, tres componentes y muchos supuestos.** Ensenada, Argentina: IX Jornada de Sociología de la UNLP, 5 al 7 de diciembre. En Memoria Académica. Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.8987/ev.8987.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.8987/ev.8987.pdf). Consultado el día 03/03/2020
- PIÑAR MAÑAS, J. L. (2011). **Administración Electrónica y Protección de datos personales.** Derecho Monográfico: Revista jurídica da Universidade de Santiago de Compostela, Estudios sobre la modernización administrativa, N° Entra 1, pp. 145 y ss., ISSN 1132-9947. Obtenido en: <https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/handle/10347/9955/04-PJL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Consultado el día 22/03/2020
- RAS, N. (1973). **Una interpretación sobre el desarrollo Agropecuario de la Argentina.** Buenos Aires: Hemisferio Sur.
- RUBIANO, G. (2011). **Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de un empresa en Bogotá.** Colombia: Artículo de investigación. Universidad Católica de Colombia. Diversitas. Vol. 17 N° 1.
- SÁ ZEICHEN Y RABAN, M. (2018). **El procedimiento administrativo digital. Un panorama de su regulación jurídica en Argentina.** Buenos Aires: Revista Jurídica de Buenos Aires, Año 43, Número 96, pp. 103-128. Disponible en: [http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/rev\\_juridica/rjba-2018.pdf](http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/rev_juridica/rjba-2018.pdf). Consultado el día 20/03/2020
- SARMIENTO, M. N., & GÓMEZ, O. (2005). **El factor humano: resistencia a la innovación tecnológica.** Venezuela: Revista Orbis Ciencias Humanas. Año 1 N° 1/2005.
- SCHWAB, K. (2016). **La cuarta Revolución Industrial. Debate.** Obtenido en: [http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20\(1\).pdf](http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industrial-Klaus%20Schwab%20(1).pdf). Consultado el día 15/04/2019
- SOLANO, M. (2012). **Innovación y modernización en la Administración pública: El caso de la Secretaría Legal y Técnica de la provincia de Buenos Aires (2010-2012).** La Plata, Argentina: VII Jornadas de Sociología de la UNLP, 5 al 7 de diciembre. En Memoria Académica. Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.2273/ev.2273.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.2273/ev.2273.pdf). Consultado el día 28/03/2020

### **III Jornadas Chaqueñas de Democracia y Desarrollo**

*Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco - 12 y 13 de mayo de 2022*

VILLAMAYOR, C. &. (1998). **Gestión de la radio comunitaria y ciudadana**. Módulo 1.  
Quito: AMARC. Asociación Mundial de Radios Comunitarias.