

PROVINCIA DE ENTRE RÍOS
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
“CENSO DEL CAPITAL HUMANO DE LA
ADMINISTRADORA TRIBUTARIA DE ENTRE RÍOS
(ATER)”
INFORME FINAL
ENERO 2025

Fundación Episteme

Autoridades

Gobernador Provincia de Entre Ríos Lic. Rogelio Frigerio

Director Ejecutivo Ater Cr. Jesus Korell

Secretario General CFI Lic. Ignacio Lamothe

Equipo de Trabajo

Presidente Fundación Episteme Lic. Laura Rivas Piasentini

Lic. Juan Rivas Piasentini

Lic. Corina Samela

Lic. Paula Vargas

Abg. Marcela Adriana Salvattore

Lic. Maria Alejandra Insaurrealde

Lic. Maria Isabel Rodriguez

Br. Laura Cristina Graciani Palmeyro

Coordinador Técnico CFI

Maria Georgina del Valle

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 Escenario actual.....	5
1.2 Estructura Orgánica.....	7
1.3 Áreas de cobertura en Entre Ríos.....	9
2. FUNDAMENTACIÓN: Importancia del Censo de Capital Humano.....	9
2.1 Objetivo General.....	11
2.2 Objetivos específicos.....	11
3. METODOLOGÍA E IMPLEMENTACIÓN.....	12
3.1 Etapas.....	14
→ Definición de objetivos y alcance.....	15
→ Diseño del cuestionario y definición de variables.....	15
→ Preparación tecnológica y logística.....	15
→ Recolección de datos.....	15
→ Validación y procesamiento de los datos.....	16
1. REUNIÓN CON AUTORIDADES MÁXIMAS DE ATER PARA DEFINIR EJES Y SUBEJES DE LA INFORMACIÓN A RELEVAR:.....	21
2. REUNIONES CON AUTORIDADES DE RECURSOS HUMANOS DE ATER.....	28
2.1 Análisis y ajustes para el relevamiento de datos.....	28
2.2 La importancia de la carrera administrativa formal.....	36
2.3 Revisión y ajuste de preguntas en el formulario de actualización de datos:.....	38
2.4 Confidencialidad y protección de datos.....	41
2.5 Avances en la planificación operativa.....	43
3. REUNIÓN CON AUTORIDADES DE COMUNICACIÓN DE ATER SOBRE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DEL RELEVAMIENTO A LOS EMPLEADOS.....	44
3.1 Pasos a seguir para una correcta implementación de Comunicación:.....	46
Modelos de Flyers informativos de elaboración propia.....	48
Cronograma de comunicación de elaboración propia.....	49
Modelo Primer correo de elaboración propia.....	49
Modelo Segundo correo de elaboración propia.....	50
Modelo Tercer correo de elaboración propia.....	51
Modelo Cuarto correo de elaboración propia.....	52
Modelo Quinto correo de elaboración propia.....	53
3.2 Fomentando la comunicación y la confianza.....	54
4. REUNIONES CON LOS COLABORADORES - ENLACE.....	55
5. CRONOGRAMA DE TAREAS.....	56
6. PLANILLA DE CONTROL Y MONITOREO DE DATOS.....	56
6.1 Reunión para la elaboración de la Planilla de Control y Monitoreo de Datos.....	56
6.2 Importancia del Control y Monitoreo.....	57
6.3 Componentes de la Planilla de Control y Monitoreo.....	57

6.4 Beneficios de la Planilla de Control y Monitoreo.....	58
7. REUNIONES CON LOS CENSISTAS Y COLABORADORES - ENLACE PARA ULTIMAR DETALLES.....	60
8. DISEÑO Y DESARROLLO DE CUESTIONARIOS.....	61
8.1 Estructura de la herramienta de recolección.....	62
9. CAPACITACIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORADORES - ENLACE DE CADA OFICINA.....	63
10. PRUEBA PILOTO.....	65
11. AJUSTES.....	68
12. IMPLEMENTACIÓN DEL RELEVAMIENTO.....	73
13. PROCESAMIENTO DE DATOS.....	77
14. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	78
14.1. Datos demográficos.....	78
14.2. Datos de formación.....	80
14.3. Datos laborales.....	85
14.4. Intereses profesionales.....	89
14.5. Desarrollo profesional.....	95
14.6. Satisfacción Laboral y Reconocimiento:.....	97
14.7 Comunicación interna.....	102
15. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	107
Anexo I: Oficinas Centrales, Representaciones Territoriales y puntos ATER.....	114
Anexo II: Modelo de Acuerdo de confidencialidad:.....	119
Anexo III: Instructivo para completar el formulario.....	121

1. INTRODUCCIÓN

El contexto provincial en términos de empleo público es un factor relevante para comprender la estructura de la administración en Entre Ríos. De acuerdo con el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IIES) del Consejo Empresario de Entre Ríos (CEER), la cantidad de empleados públicos provinciales alcanzó un total de 91.590 en junio de 2023. Este número sitúa a Entre Ríos en una posición destacada dentro de las provincias con mayor cantidad de empleados públicos en relación a su población, superando el ratio de provincias similares en tamaño y características socioeconómicas.¹

Dentro de este contexto, la Administración Tributaria de Entre Ríos (ATER) cuenta con aproximadamente 450 empleados, lo que representa una porción pequeña pero significativa en términos de peso relativo sobre el total de empleados públicos provinciales. Este dato es clave para graficar y visualizar el rol específico de ATER en la estructura administrativa, destacando su importancia en la gestión tributaria, pero también su limitación en cuanto a recursos humanos frente a las demandas de servicio.

Además, los estudios del CEER sobre el empleo público provincial sirven para analizar cómo estas cifras impactan en la eficiencia y capacidad de respuesta de las distintas áreas de la administración pública, incluyendo ATER. Esta institución, pese a representar un pequeño porcentaje del total, juega un rol estratégico en la recaudación y fiscalización, haciendo que su función sea crucial para el sostenimiento de la estructura estatal.

1.1 Escenario actual

En el contexto de la reciente asunción de un nuevo gobierno en la provincia de Entre Ríos (diciembre de 2023), surge la oportunidad de llevar a cabo un censo de actualización de datos de los trabajadores de la Administradora Tributaria de Entre Ríos (ATER). Esta oficina autárquica, creada en diciembre de 2011 a través de la Ley N° 10091, fue el resultado de la fusión de la Dirección de Rentas y la Dirección de Catastro, y tiene como objetivo ejecutar la política tributaria provincial.

ATER desempeña un rol fundamental en la gestión fiscal de la provincia mediante la determinación, fiscalización y percepción de tributos y accesorios, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes. Además, es responsable de la

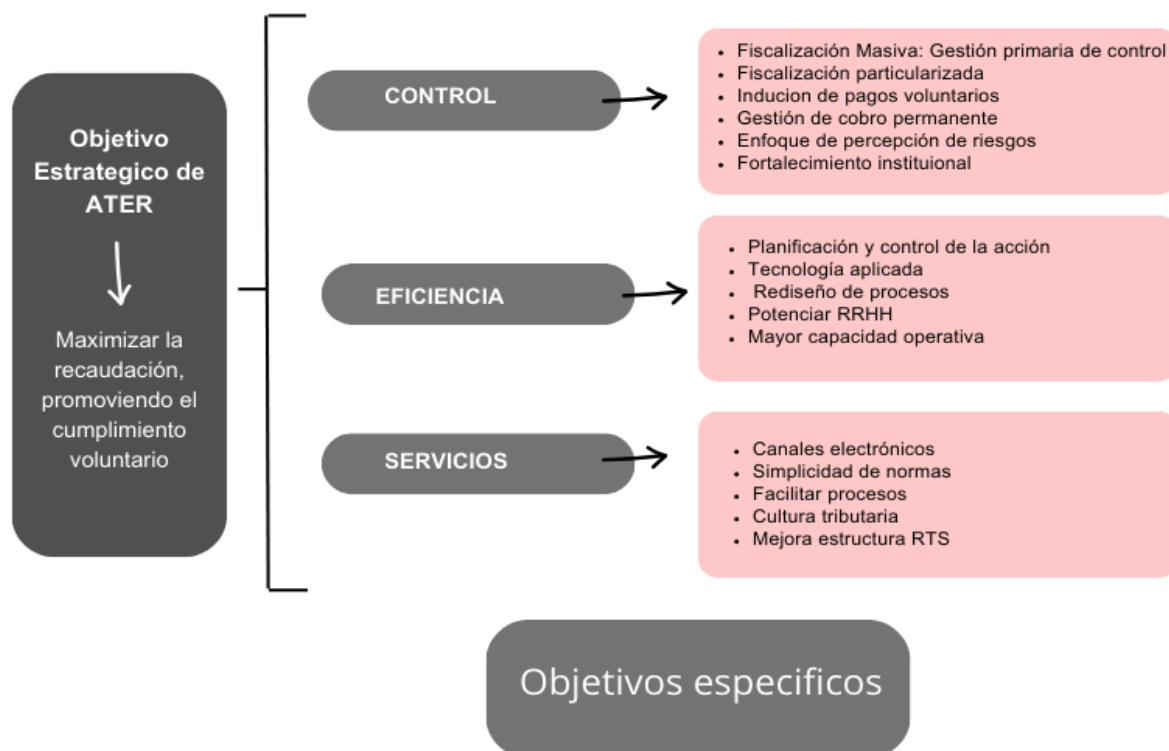
¹ Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del CEER, *Monitoreo del empleo público provincial a junio de 2023*. Disponible en: <http://www.ceer.org/monitoreo-del-empleo-publico-provincial-a-junio-de-2023>

administración de Catastro, lo que le otorga una doble función estratégica en la gestión de los recursos.

En línea con su rol estratégico, ATER ha definido objetivos claros y prioritarios que buscan maximizar la recaudación tributaria mediante el fomento del cumplimiento voluntario de los contribuyentes, apoyándose en políticas fiscales justas y transparentes. Este enfoque no solo refuerza la confianza de los ciudadanos en la administración tributaria, sino que también garantiza un sistema equitativo y accesible para todos.

A su vez, los objetivos específicos de ATER (gráfico N°1) están orientados a rediseñar y mejorar la eficiencia de sus procesos internos, asegurando el control y una gestión más ágil de sus operaciones. Esto implica no sólo optimizar los servicios ofrecidos a los contribuyentes, sino también fortalecer los recursos humanos, clave para impulsar el crecimiento y la modernización institucional. De esta manera, ATER busca consolidarse como una entidad más eficaz y adaptable a los nuevos desafíos, logrando un fortalecimiento integral de su estructura organizativa y operativa.

Gráfico N°1: Objetivos de ATER



Fuente: elaboración propia con datos extraídos de www.ater.gob.ar

En este sentido, el censo de capital humano en este nuevo contexto gubernamental no solo permitirá obtener información precisa y actualizada sobre los trabajadores de ATER, sino que también fortalecerá la capacidad de la institución para planificar, gestionar y optimizar sus recursos humanos, mejorando así su eficiencia en la implementación de las políticas tributarias y catastrales de la provincia.

Este proceso de actualización de datos no solo es coherente con la misión, visión y los valores de ATER (según se observan gráfico N° 2) sino con los objetivos estratégicos propuestos demostrando compromiso con el servicio público, asegurando la transparencia, la profesionalización y la mejora continua.

Gráfico N° 2: Misión Visión y Valores de ATER



Fuente de elaboración propia con datos extraídos de www.ater.gob.ar

1.2 Estructura Orgánica

La conducción superior y la administración general de ATER recaen en un Director Ejecutivo, quien es designado y removido por el Poder Ejecutivo, conforme a las disposiciones legales vigentes. El Director Ejecutivo es el responsable

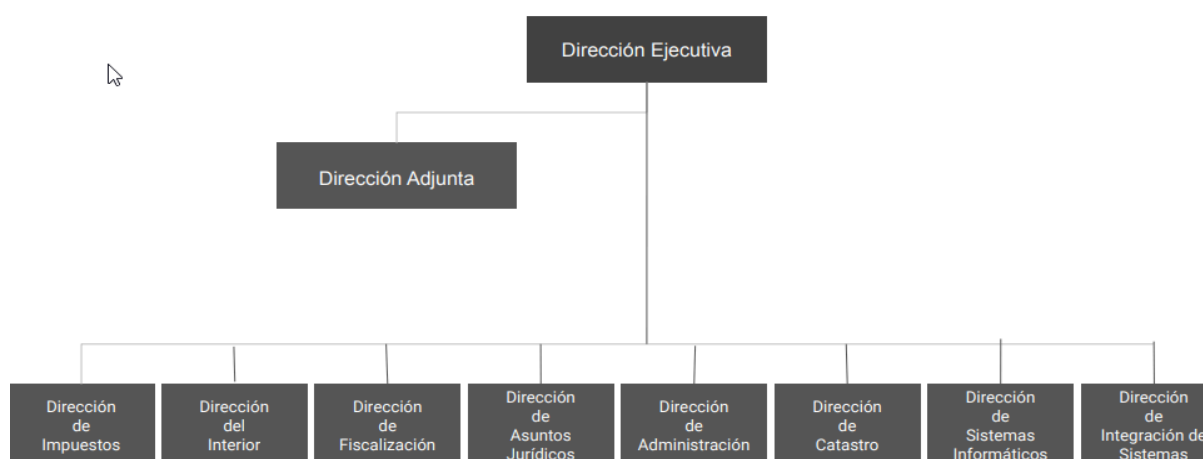
máximo de la dirección estratégica, la implementación de políticas y la gestión operativa de la organización.

Apoyando la gestión del Director Ejecutivo, se encuentra un Director General Adjunto. El Director General Adjunto actúa como segundo al mando y colabora estrechamente con el Director Ejecutivo en la ejecución de las decisiones, asegurando la continuidad de las operaciones y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Además de esta estructura superior, la organización cuenta con una serie de directores y otros cargos jerárquicos en áreas específicas. Estos directores son responsables de las diferentes áreas funcionales de la institución, tales como planificación, operaciones, administración, recursos humanos, tecnología, y finanzas, entre otras, asegurando una gestión eficiente y coordinada de los recursos y servicios.

La actual estructura orgánica de la institución ha sido establecida mediante el Decreto N° 249/16 (ver gráfico N° 3) que define los principales órganos y departamentos que conforman la institución, así como sus funciones y competencias. Esta estructura tiene como finalidad optimizar los procesos internos, mejorar la eficiencia operativa y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos por el marco normativo.

Gráfico N° 3: Estructura organizativa



Fuente de elaboración propia con datos extraídos de www.ater.gob.ar

1.3 Áreas de cobertura en Entre Ríos

Actualmente ATER no solamente cuenta con las oficinas centrales en la ciudad de Paraná, sino también cuenta con 43 representaciones territoriales y 7 puntos ATER (ver anexo I) a lo largo del territorio provincial en donde trabajan aproximadamente más de 450 colaboradores.

Al ser un organismo que cuenta con oficinas en constante expansión acorde no sólo al crecimiento de la población, sino también al crecimiento económico formal de la provincia, se fue requiriendo a lo largo de los años la apertura de diferentes dependencias para la mayor comodidad de los habitantes entrerrianos, lo que muchas veces no implicó un crecimiento planificado y ordenado de las nuevas oficinas y por ende de las personas que allí trabajan, lo que genera la necesidad de las actuales autoridades de ATER, de conocer en mayor profundidad el capital humano con el que cuentan, a través de un relevamiento para poder contar con información precisa y actualizada, con el fin de optimizar la gestión institucional y ajustar las estrategias internas existentes a las nuevas prioridades gubernamentales.

En un contexto donde la adaptación a los cambios es fundamental, conocer en profundidad a los trabajadores permitirá no sólo optimizar los procesos internos, sino también revalorizar a cada individuo que forma parte de la institución. La actualización de datos proporcionará una base sólida para implementar futuros programas de desarrollo profesional y de reconocimiento, promoviendo el crecimiento y la satisfacción laboral. También contribuirá a mejorar la comunicación interna y la coordinación de actividades dentro de ATER.

Por lo tanto, el censo de Capital Humano no es solo una herramienta de diagnóstico, sino un proceso transformador que busca mejorar la eficiencia operativa de ATER, fortalecer la relación con sus empleados y contribuir al desarrollo de una planificación estratégica más ajustada a las realidades actuales y futuras del organismo.

2. FUNDAMENTACIÓN: Importancia del Censo de Capital Humano

Contar con datos actualizados permitirá una mejor distribución de la información y una gestión más efectiva de los equipos de trabajo. El censo de capital humano constituye una herramienta esencial para las organizaciones, ya que facilita la toma de decisiones basadas en información confiable. En el caso de ATER, disponer de información precisa sobre el personal permitirá identificar

competencias, habilidades y necesidades de capacitación, lo que contribuirá a optimizar el uso de los recursos humanos y mejorar la eficiencia organizativa (Chiavenato, 2011).

La planificación estratégica de ATER se beneficiará enormemente al contar con una base de datos actualizada, lo que permitirá identificar tendencias y necesidades futuras. Al conocer mejor la estructura del personal, se podrá prever la evolución de la fuerza laboral y diseñar políticas que respondan a las demandas internas y externas (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2012). De este modo, el censo no solo facilitará la gestión operativa, sino que también contribuirá a la formulación de estrategias proactivas, permitiendo que la organización se anticipe a los desafíos que puedan surgir.

El censo de capital humano es también fundamental para mejorar la gestión de recursos humanos, al permitir la creación de programas de desarrollo de talento que respondan a las necesidades detectadas en la organización. Según estudios en gestión de personal, la identificación de competencias y la actualización continua de los datos del personal favorece la creación de planes de carrera y sucesión que garantizan la continuidad operativa. Asimismo, ayuda a promover políticas de inclusión, diversidad y equidad dentro de la organización, asegurando que todos los trabajadores tengan igualdad de oportunidades para su desarrollo profesional (Chiavenato, 2011).

Además, el censo facilita la adaptabilidad de la organización a los cambios gubernamentales y normativos. En un entorno político y económico en constante transformación, contar con una base de datos actualizada permite ajustar rápidamente las políticas internas de recursos humanos para cumplir con las nuevas normativas o regulaciones. La capacidad de respuesta ante estos cambios es crucial para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales sin comprometer la eficiencia operativa.

Por tanto, la realización del censo de los trabajadores de ATER es una medida fundamental para mejorar la gestión de los recursos humanos, revalorizar al personal, adaptarse a los cambios gubernamentales y fortalecer la planificación estratégica de la organización. Este esfuerzo contribuirá significativamente a la eficiencia operativa y al logro de los objetivos institucionales, posicionando a ATER como una entidad preparada para enfrentar los desafíos del futuro con una visión centrada en el desarrollo y gestión efectiva de su capital humano.

Finalmente, la realización del censo fortalece la capacidad de la organización para tomar decisiones informadas, lo que incrementa la transparencia

y mejora la eficiencia en la gestión de personal. Al contar con datos concretos sobre la situación laboral y las características del capital humano, se pueden desarrollar políticas más ajustadas a la realidad, mejorando la motivación y satisfacción de los empleados, lo cual repercute directamente en el desempeño organizacional.

2.1 Objetivo General

El objetivo fundamental del presente trabajo es relevar, documentar y actualizar la base de datos del capital humano de ATER, poniendo esta información al alcance de las autoridades provinciales. Se busca no solo saber cuántos empleados tiene la agencia, dónde trabajan y qué hacen, sino también recopilar datos cualitativos, como el clima laboral y las competencias de los colaboradores. De esta manera, se pretende revalorizar el aporte de los empleados y mejorar las políticas y estrategias internas, en particular en el contexto de un nuevo gobierno provincial que busca acercarse más a sus equipos de trabajo.

2.2 Objetivos específicos

- **Contar con una base sólida y confiable:** obtener datos actualizados sobre los recursos humanos de ATER, tanto en términos cuantitativos (número de trabajadores, ubicación y funciones) como cualitativos (formación, experiencia, carrera administrativa y clima laboral).
- **Promover la eficiencia operativa:** a partir de los resultados del censo, optimizar los procesos internos y la gestión de equipos, aprovechando una mejor comprensión de la composición y capacidades del personal.
- **Optimizar la gestión institucional:** centralizar la información del personal en una base de datos actualizada, mejorando la eficiencia operativa y facilitando la toma de decisiones estratégicas.
- **Fortalecer la planificación estratégica:** utilizar la información recolectada para identificar tendencias y necesidades futuras, apoyando la formulación de políticas que respondan a los desafíos y oportunidades emergentes.
- **Mejorar la comunicación interna:** facilitar la distribución de información y la coordinación de actividades mediante la disponibilidad de datos precisos de contacto de los colaboradores.

→ **Revalorizar a los colaboradores:** implementar programas de desarrollo profesional y reconocimiento basados en la información obtenida, promoviendo el crecimiento y la satisfacción laboral.

Gráfico N° 4: Objetivos Censo



Fuente de Elaboración propia

3. METODOLOGÍA E IMPLEMENTACIÓN

La implementación del Censo de Capital Humano en ATER es un proceso clave para recopilar información actualizada y precisa sobre la distribución, competencias y necesidades del personal, distribuido en más de 43 representaciones territoriales y 7 puntos de atención a lo largo de la provincia de Entre Ríos, Rosario y Ciudad de Buenos Aires (ver gráfico N° 5). Esta información permitirá conocer las características de cada oficina.

En este sentido se ha tomado como referencia el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022 realizado por el INDEC², quien adoptó metodologías modernas con el uso de plataformas digitales, con resultados positivos en términos de alcance, eficiencia y optimización de recursos. Este antecedente nos ha guiado para analizar y diseñar una metodología que se ajuste a las necesidades de ATER, teniendo en cuenta su estructura descentralizada y las

² Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2022). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022*. Disponible en: <https://www.indec.gob.ar>

diversas características de las oficinas, que van desde equipos unipersonales hasta grandes grupos de trabajo.

Gráfico N° 5: Mapa Representaciones territoriales en la Provincia



Fuente:Extraído de www.ater.gob.ar

Debido a esta dispersión territorial, se decidió considerar una metodología híbrida que combine el relevamiento presencial con herramientas digitales, permitiendo una mayor flexibilidad y optimización de tiempos y costos. Esto facilitará una cobertura más efectiva, adaptada a las características de cada oficina y garantizando que la información se recoja de manera eficiente en todo el territorio provincial.

La metodología híbrida considerada para el censo de Capital Humano combina diversas estrategias que permiten adaptarse a las características y necesidades de los colaboradores y oficinas de ATER. Por un lado, se contempla la recolección presencial en aquellas oficinas o situaciones donde se requiere un contacto más directo y personalizado. Para estos casos, un equipo de campo especializado será el encargado de llevar a cabo la recolección de datos en persona, asegurando que la información se obtenga de manera completa y precisa.

Simultáneamente, se implementará la recolección digital mediante plataformas como Google Forms³, lo que facilita que los colaboradores puedan acceder al cuestionario de manera autónoma y segura desde cualquier ubicación con conexión a internet. Esta opción permite una mayor flexibilidad y rapidez en la carga de datos, optimizando tiempos y recursos, especialmente en áreas con mayor conectividad.

Para garantizar un proceso fluido, los colaboradores tendrán acceso a asistencia virtual y telefónica. En caso de dificultades, podrán realizar consultas mediante videollamadas a través de la plataforma Meet o recibir soporte por teléfono, asegurando que las dudas sean resueltas rápidamente.

Finalmente, un equipo de monitoreo y soporte técnico estará a cargo de supervisar todo el proceso, brindando asistencia en tiempo real y garantizando que la información sea registrada correctamente. Este soporte asegura que tanto la recolección presencial como digital se realicen con los estándares de calidad y precisión establecidos.

3.1 Etapas

El proceso del censo de Capital Humano se organiza en una serie de etapas que permiten estructurar de manera ordenada y sistemática las actividades requeridas para la recolección y análisis de los datos. Estas etapas aseguran que

³ Formularios de Google es un software de administración de encuestas que se incluye como parte del conjunto gratuito Google Docs Editors basado en la web que ofrece Google.

cada paso en el desarrollo del censo sea planificado con precisión y ejecutado de manera eficiente, garantizando resultados confiables y útiles para la organización.

Las etapas incluyen desde la definición de los objetivos y el alcance del censo, pasando por el diseño del cuestionario, la preparación tecnológica y logística tanto para el relevamiento presencial como digital, hasta la recolección de datos, su validación y procesamiento, y finalmente el análisis, elaboración de informes y comunicación de los resultados. Cada etapa es esencial para asegurar que la información recopilada sea de alta calidad.

Esta organización por etapas permite que el censo avance de manera ordenada, adaptándose a las características particulares del personal y de las oficinas distribuidas en toda la provincia. Las mismas se detallan a continuación (ver gráfico N°6):

→ Definición de objetivos y alcance

El primer paso en la planificación del censo fue definir claramente los objetivos del relevamiento. En el caso de ATER, el propósito del censo es recopilar datos sobre el personal que permitan mejorar la gestión de los recursos humanos, optimizar la planificación estratégica y asegurar una adecuada toma de decisiones. Además es fundamental delimitar el alcance del censo, es decir, se trabajó en determinar a qué áreas, delegaciones y puntos de atención se aplicará, así como los tipos de datos que se recogerán.

→ Diseño del cuestionario y definición de variables

Una vez definidos los objetivos, el siguiente paso fue diseñar un cuestionario adecuado para recolectar la información deseada. El cuestionario incluye variables claves relacionadas con la identificación del personal, competencias, formación, años de servicio y otras características relevantes para la organización. En este punto, es crucial asegurar que las preguntas sean claras, comprensibles y que no generen ambigüedades.

→ Preparación tecnológica y logística

En esta etapa se trabajó con preparar tanto las herramientas tecnológicas como la planificación de la logística presencial. Para el relevamiento presencial, se tuvo en cuenta la cantidad de censistas que estarán asignados a las oficinas centrales (Paraná) y las de cabeceras departamentales de la Provincia, quienes recibirán capacitación sobre cómo administrar las entrevistas y procesar la información. Para el relevamiento digital, se trabajó en la plataforma Google Forms,

asegurando que sea accesible para los empleados y que se les brinde capacitación sobre su uso.

→ Recolección de datos

La recolección de datos es el corazón del censo y, en un modelo híbrido, se realizan dos tipos de relevamiento:

- Presencial: los censistas según cronograma se encontrarán físicamente en las oficinas centrales en Parana y en las cabeceras departamentales de la Provincia. Serán los encargados de administrar el cuestionario, y responder cualquier duda que pueda surgir durante el proceso.
- Digital: se envían enlaces del cuestionario para que los colaboradores autogestionen su participación, facilitando el llenado desde cualquier ubicación.

Esta fase requiere un seguimiento riguroso para asegurar una alta tasa de respuesta y garantizar la calidad de los datos recolectados.

→ Validación y procesamiento de los datos

Tras la recolección de datos, es crucial llevar a cabo un proceso de validación para identificar posibles inconsistencias, errores o datos faltantes. En esta etapa, se puede cruzar información con bases de datos preexistentes para verificar la precisión de los datos ingresados. Además, el procesamiento de los datos involucra el análisis estadístico inicial para obtener una visión general de las características del personal, segmentadas por variables como antigüedad, formación, ubicación geográfica, entre otras.

→ Análisis y elaboración de informes

Una vez procesados los datos, se llevará a cabo un análisis más detallado que permita identificar tendencias, brechas de competencias, necesidades de capacitación y oportunidades de desarrollo dentro de la organización. Estos resultados se presentan en un informe final que será utilizado para la toma de decisiones estratégicas en ATER.

→ Comunicación de resultados

El último paso es la comunicación de los resultados tanto a los directivos de ATER como al personal involucrado. La transparencia en la difusión de los

resultados es fundamental para asegurar la confianza en el proceso y para que los colaboradores vean el valor del censo en la mejora de la gestión organizacional.

Gráfico N° 6: Etapas



Fuente de elaboración propia

Por todo lo anteriormente expuesto, se busca seguir un proceso estructurado y estratégico, que combine métodos presenciales y digitales para optimizar la recolección de datos y asegurar una cobertura completa. Al seguir este esquema paso a paso, la institución se asegura de obtener información valiosa para mejorar la gestión de su personal y fortalecer la planificación estratégica.

CAPÍTULO 1

Preparación y coordinación inicial

La primera etapa, denominada **preparación y coordinación inicial**, se enfoca en sentar las bases del censo mediante una planificación estratégica y organizativa. Esta fase es crucial para garantizar que el proceso esté bien estructurado, comunicado de manera efectiva, sea eficiente y esté alineado con los objetivos institucionales. En esta etapa se realizaron reuniones claves con las máximas autoridades de la organización, junto con representantes de Recursos Humanos, del área de Relaciones Institucionales, asegurando una coordinación integral. Además, se decidió conformar un equipo de colaboradores designados en cada dependencia para facilitar la recolección de datos como así también se trabajó en la planificación, diseño y confección de las herramientas de control y monitoreo.

En esta línea es importante destacar que llevar adelante políticas relacionadas a la actualización de datos de los colaboradores es esencial no solo para ATER sino para cualquier organización que aspire a gestionar de manera eficiente sus recursos humanos.

Primero, mantener la información al día permite a las organizaciones tener un panorama claro sobre las capacidades, competencias y trayectoria de cada colaborador, lo que facilita la planificación estratégica en términos de desarrollo profesional, promociones y asignación de roles. Una base de datos actualizada asegura que las decisiones relacionadas con la gestión de talento se tomen de manera informada, reduciendo el riesgo de asignar tareas o responsabilidades a colaboradores que no tengan las habilidades adecuadas o que no estén disponibles para asumir nuevos retos.

Segundo, estas políticas también facilitan la gestión de cambios dentro de la organización, permitiendo actuar rápidamente frente a reestructuraciones, cambios de roles o el ingreso de nuevo personal.

Por otro lado, la seguridad jurídica es un factor importante. Las organizaciones que cuentan con datos desactualizados sobre sus empleados corren el riesgo de incurrir en incumplimientos legales o normativos, lo que podría resultar en sanciones o conflictos laborales. Por ejemplo, en el caso de actualizaciones de datos sobre contratos, antigüedad, o derechos adquiridos por los colaboradores, es crucial contar con información precisa para garantizar que se respeten las obligaciones laborales y los derechos de los empleados.

Este proyecto se ejecuta en el marco de políticas de modernización del Estado que las nuevas autoridades vienen implementando, con el objetivo de mejorar el proceso de toma de decisiones. Es fundamental reconocer que la modernización del Estado no se limita únicamente a la incorporación de software y herramientas tecnológicas; también implica un enfoque integral en el fortalecimiento del capital humano.

Diversos estudios han demostrado que invertir en capacitación y actualización del personal es clave para lograr una administración pública más eficiente y adaptable a los desafíos contemporáneos. Según el Informe de la CEPAL (2020)⁴, las reformas en la gestión del talento humano en el sector público en América Latina han permitido a varios países mejorar la calidad de los servicios y la satisfacción de los empleados. Estas reformas incluyen programas de capacitación continua y políticas de retención que se alinean con las necesidades cambiantes de la sociedad.

Experiencias exitosas en países como Chile y Uruguay también han evidenciado que una inversión sostenida en el desarrollo del capital humano puede traducirse en un aumento significativo en la capacidad de respuesta del gobierno frente a crisis y en la implementación de políticas públicas más efectivas. Así, la modernización del Estado se convierte en un proceso que no solo mejora la infraestructura tecnológica, sino que también cultiva un recurso humano preparado y comprometido con la misión institucional (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020).

En un entorno competitivo y cambiante, las políticas de actualización de datos son fundamentales para adaptarse a los desafíos que se presentan. En un

⁴ CEPAL. (2020). *Informe sobre la gestión del talento humano en el sector público en América Latina*. Disponible en: <https://www.cepal.org>

contexto donde las tecnologías y los modelos de trabajo evolucionan rápidamente, tener información actualizada sobre el equipo de trabajo permite a las organizaciones tomar decisiones ágiles, identificar rápidamente las áreas que necesitan nuevas capacitaciones o contratar personal con habilidades específicas.

Por lo tanto, la planificación cuidadosa de un censo y el uso de técnicas de recolección adecuadas son fundamentales para garantizar la validez de los datos y su utilidad para la toma de decisiones. Además, en contextos organizacionales, mantener información actualizada facilita el cumplimiento de normativas, la planificación estratégica y la asignación óptima de recursos humanos.

1. REUNIÓN CON AUTORIDADES MÁXIMAS DE ATER PARA DEFINIR EJES Y SUBEJES DE LA INFORMACIÓN A RELEVAR:

Desde las primeras reuniones con el Director Ejecutivo de ATER, Jesús Korell, y su equipo conformado por Rodrigo López y Javier Pereyra, surgió la necesidad de realizar un relevamiento profundo del capital humano de la institución. ATER se enfrenta a un escenario en el que la información sobre su personal está desactualizada y dispersa, lo que obstaculiza la toma de decisiones estratégicas y la gestión eficaz de los recursos humanos.

En estas reuniones iniciales, se discutió ampliamente el estado actual de la institución, que cuenta con más de 450 empleados distribuidos entre personal directivo, planta permanente, adscriptos, contratados, pasantes y becarios. Las autoridades señalaron que esta situación, combinada con las dificultades de gestión heredadas tras 20 años de otra administración, plantea la urgencia de contar con información precisa y actualizada del personal.

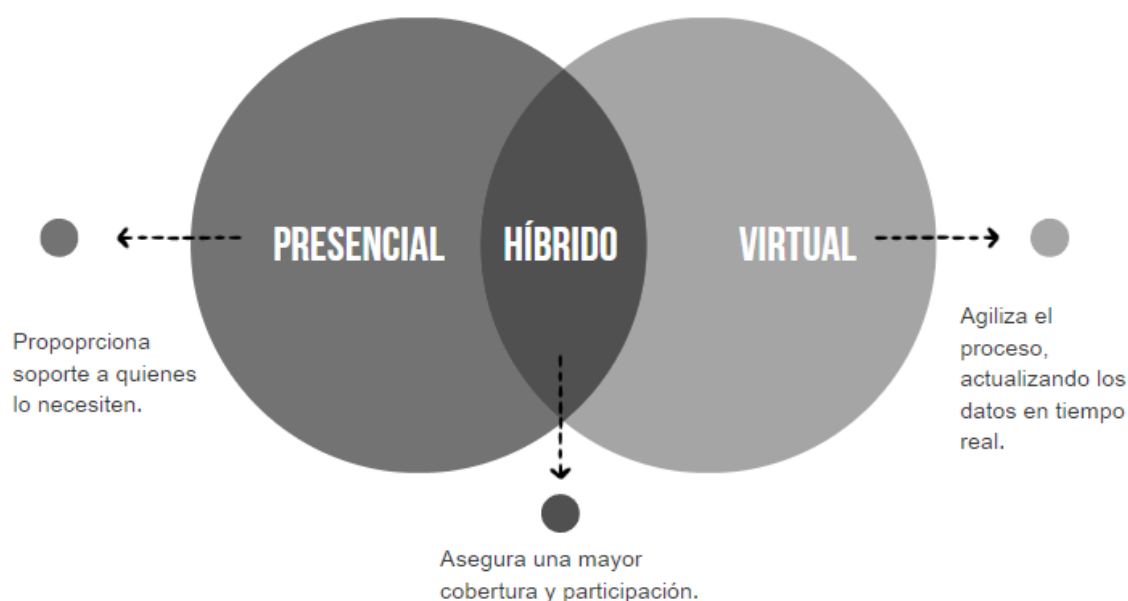
Sin embargo, el proceso de diseño del censo de Capital Humano no fue lineal. Las primeras propuestas fueron revisadas en varias ocasiones, atendiendo a la sensibilidad del tema dentro de la institución, particularmente por la situación gremial y la resistencia de algunos sectores. Durante las discusiones, se identificó la necesidad de ajustar la comunicación y las metodologías para lograr una mayor participación del personal, evitando fricciones innecesarias. Como resultado, se acordó que no se utilizaría la palabra “censo”, dada su connotación negativa que potencialmente podría generar resistencias. En su lugar, se propuso una actualización de datos para el Fortalecimiento de Capital Humano, que refleja mejor los objetivos de mejora y desarrollo organizacional.

La metodología del relevamiento fue un tema clave de debate, evaluándose varias opciones, desde un enfoque exclusivamente presencial hasta una modalidad completamente online. Tras analizar los costos, el impacto sobre los colaboradores y las posibles complicaciones logísticas, se optó por un enfoque híbrido. En este modelo, el relevamiento se realizará de manera presencial únicamente en la sede de Paraná y las de cabeceras departamentales de la Provincia mientras que el resto del personal completará el cuestionario de forma online.

Esta decisión responde a la necesidad de garantizar una mayor cobertura y participación, adaptando el proceso a las características diversas del personal de ATER. Al contar con un equipo que incluye empleados con distintas capacidades y acceso a herramientas tecnológicas, el enfoque híbrido asegura que todos los colaboradores puedan participar efectivamente. Tal como lo señala el Manual del Operativo de Campo para Censos y Encuestas del INEGI⁵, los censos híbridos permiten ajustar el proceso a diferentes contextos y necesidades, maximizando la participación y la calidad de la información.

Además, el uso de herramientas digitales no solo optimiza el procesamiento de los datos, sino que reduce costos y minimiza conflictos, mientras que las instancias presenciales ofrecen soporte adicional para aquellos que lo requieran. De esta manera, se logra un equilibrio entre eficiencia y accesibilidad, asegurando un relevamiento inclusivo y efectivo (ver gráfico N° 7).

Gráfico N° 7: Método Híbrido



⁵ INEGI: Instituto Nacional de estadística y geografía

Fuente de elaboración propia

Por otra parte, durante esta etapa, se realizó un análisis del estatuto y de la normativa vigente, para asegurar que el relevamiento cumpliera con los requerimientos legales y estuviera alineado con el régimen jurídico del empleado público. Este análisis permitió estructurar el cuestionario de manera que no solo se recopile información administrativa básica, sino también datos relevantes sobre la trayectoria, competencias y expectativas del personal.

A partir de este análisis, se delinearon los ejes y subejos del cuestionario (ver tabla N° 1), que cubren áreas como datos personales, competencias, trayectoria y expectativas del personal. Durante las reuniones, se debatieron estos ejes junto con un estimativo de la cantidad de preguntas correspondientes a cada uno. Se acordó que los temas discutidos serían afinados en las próximas reuniones, donde se profundizará en la información específica que se necesita recolectar. El primer modelo de cuestionario ha sido anexado para ilustrar cómo fueron evolucionando las preguntas en función de estas discusiones (ver tabla N° 2).

Tabla N° 1: Estructura de contenido versión 1

EJES	SUB EJES	Cantidad de Preguntas
Información Personal y Profesional	Datos Personales	28
	Formación	
	Inclusión	
Desarrollo y Ambiente Laboral	Historial Laboral	31
	Detalle del Puesto y Ubicación	
	Registro y Control	
	Funciones	
	Intereses y Preferencias	
	Bienestar y ambiente Laboral	
	Satisfacción y Reconocimiento	
	Comunicación Interna	
TOTAL DE PREGUNTAS		59

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 2 :Diseño de cuestionario versión 1

Ejes	Sub Ejes	Preguntas
Información Personal y Profesional	Datos Personales	Apellido y Nombre
	Datos Personales	CUIL
	Datos Personales	DNI
	Datos Personales	Género con el que te identificas
	Datos Personales	Número de Celular
	Datos Personales	Número de Celular Alternativo
	Datos Personales	Correo Electrónico (de uso FRECUENTE)
	Datos Personales	Fecha de Nacimiento
	Datos Personales	Edad
	Datos Personales	¿En qué barrio vive?
	Datos Personales	¿Cuál es su Domicilio Real? (Donde vive actualmente)
	Datos Personales	¿Con cuántas personas convive actualmente en su hogar?
	Datos Personales	La vivienda donde vive es...
	Datos Personales	¿Cuál es su estado civil?

	Datos Personales	¿Cuántos hijos tiene?
	Datos Personales	¿Cuántas personas tiene a cargo?
	Datos Personales	Fecha de nacimiento de los hijos
	Datos Personales	Edad (rangos etarios)
	Datos Personales	Hijos escolarizados Primaria - Secundaria (en curso)
	Datos Personales	Hijos estudiando Terciario/Universidad (que estén a cargo)
	Formación	¿Cuál es su nivel de estudios actual?
	Formación	En caso de tener estudios superiores Terciarios/Universitarios indique cuál?
	Formación	¿Le interesaría estudiar una carrera universitaria/terciaria? ¿Cuál?
	Formación	¿Le interesaría realizar capacitaciones en temáticas específicas? ¿Cuál? (Hasta 3 opciones)
	Inclusión	¿Posee algún tipo de discapacidad?
	Inclusión	¿Tiene certificado de discapacidad activo (CUD)?
	Inclusión	¿Tiene personas con discapacidad a cargo?

	Inclusión	¿Cuántas personas con discapacidad tiene a cargo?
Desarrollo y Ambiente Laboral	Historial Laboral	Antigüedad en el puesto actual
	Historial Laboral	Fecha de ingreso a ATER
	Detalle del Puesto y Ubicación	Lugar de trabajo (nombre de la dependencia donde se desempeña)
	Detalle del Puesto y Ubicación	Domicilio laboral
	Detalle del Puesto y Ubicación	Área (Dirección Gral - Dirección - dpto - División)
	Detalle del Puesto y Ubicación	Situación de Revista actual
	Detalle del Puesto y Ubicación	¿Cuál fue su situación de revista al momento de su ingreso en ATER?
	Detalle del Puesto y Ubicación	¿Cuál es su puesto de trabajo actual?
	Registro y Control	¿Cuál es su horario de trabajo?
	Registro y Control	¿Cuál es su modalidad de trabajo actual?
	Registro y Control	Indique medio de registro de su asistencia
	Funciones	¿Está cumpliendo funciones actualmente en ATER?

	Funciones	¿Se desempeña actualmente en un rol de conducción o puesto jerárquico?
	Funciones	¿Considera que tiene la capacitación adecuada para el puesto que ocupa?
	Funciones	¿Posee otro trabajo además del que desempeña actualmente en ATER?
	Intereses y Preferencias	¿Le interesaría rotar a otra área dentro de ATER?
	Intereses y Preferencias	¿En qué área le gustaría desempeñarse?
	Bienestar y ambiente Laboral	¿Ha tenido (o tiene) situaciones de violencia en el trabajo (en los últimos 6 meses)?
	Bienestar y ambiente Laboral	¿Ha tenido sanciones en el último año?
	Bienestar y ambiente Laboral	¿Considera que ATER es un buen lugar para trabajar? porque?
	Bienestar y ambiente Laboral	¿Considera que es bueno y favorable el clima laboral que se genera en su equipo de trabajo?
	Bienestar y ambiente Laboral	¿Qué medio de movilidad utiliza FRECUENTEMENTE para ir al trabajo?
	Satisfacción y Reconocimiento	¿Se encuentra a gusto con las funciones que desempeña o realiza en su lugar de trabajo?
	Satisfacción y	En los últimos tiempos, ¿has recibido por

	Reconocimiento	parte de tus jefes inmediatos algún reconocimiento (felicitaciones o un premio, ej.) por hacer el trabajo indicado?
	Satisfacción y Reconocimiento	¿Cree que su trabajo tiene un impacto en el logro de los objetivos de ATER?
	Satisfacción y Reconocimiento	¿Su superior inmediato promueve su desarrollo laboral?
	Satisfacción y Reconocimiento	¿Le interesaría que ATER realice alguna de estas actividades para sus colaboradores?
	Comunicación Interna	¿Tiene comunicación directa con su superior inmediato?
	Comunicación Interna	¿Recibe periódicamente información del área o novedades del sector?
	Comunicación Interna	¿Qué tipo de información le gustaría recibir por parte de ATER?
	Comunicación Interna	¿Por qué medios le gustaría recibir la información?
	Comunicación Interna	Recibió información sobre cómo funciona la institución, sus responsabilidades y las normas básicas, con el objetivo de que se adapte de manera rápida y eficiente a su nuevo entorno de trabajo
	Comunicación Interna	¿Te gustaría participar en alguna campaña de difusión?

Fuente: elaboración propia

A través de cada una de las preguntas mencionadas en el cuestionario, se busca que la actualización de datos para el Fortalecimiento de Capital Humano funcione no solo como una mera actualización de datos, sino como una herramienta para detectar necesidades formativas, identificar potencial de crecimiento en los empleados y establecer las bases para el desarrollo sostenido del capital humano en ATER que impacten positivamente en la productividad y el ambiente laboral.

2. REUNIONES CON AUTORIDADES DE RECURSOS HUMANOS DE ATER

2.1 Análisis y ajustes para el relevamiento de datos

En la primera reunión con Humberto Bojorque, Responsable de Recursos Humanos de ATER, quien cuenta con 19 años de experiencia en la Institución (específicamente en el área de Legales), pero solo algunos meses al frente del área de RRHH, se discutió la importancia estratégica de la actualización de datos para el Fortalecimiento de Capital Humano en la Institución. Bojorque destacó que en la actualidad se encuentran con legajos desactualizados y falta de información precisa sobre los colaboradores, lo que subraya la importancia de contar con un diagnóstico integral para abordar estas cuestiones. Como parte de las acciones incipientes en RRHH, se encuentran trabajando en un esquema de actualización de declaraciones juradas (DDJJ) de los empleados, mediante el cual intentan obtener información básica, con escasos resultados debido a la baja tasa de respuesta por parte del personal.

En la segunda reunión con Humberto, en la que también se sumó Dalila Villaverde (una de sus colaboradoras), se profundizó en el análisis del cuestionario, enviando una versión preliminar para que el equipo de Recursos Humanos pudiera revisar y aportar sus observaciones. Además de revisar el contenido del cuestionario y la necesidad de adaptar el instrumento a las particularidades de la Institución, durante la conversación, se identificó la ausencia de una carrera administrativa formal como una fuente importante de descontento entre el personal, lo cual es crucial para la gestión del talento y la motivación de los colaboradores. Este hallazgo llevó a modificar el cuestionario, incorporando un nuevo eje y preguntas que indaguen en este aspecto, con el objetivo de obtener un diagnóstico más completo sobre las expectativas y necesidades del personal en términos de desarrollo profesional.

En esa línea se analizó una nueva estructura de contenido (ver tabla N° 3), agregando el subeje “carrera administrativa”, quedando de la siguiente manera:

Tabla N° 3: Estructura de contenido versión 2

Ejes y Subejes		
EJES	SUBEJES	Cantidad de Preguntas
Información Personal y Profesional	Datos Personales	17
	Formación	
	Inclusión	
Desarrollo y Ambiente Laboral	Historial Laboral	38
	Detalle del Puesto y Ubicación	
	Registro y Control	
	Funciones	
	Intereses y Preferencias	
	Carrera administrativa	
	Bienestar y ambiente Laboral	
	Satisfacción y Reconocimiento	
	Comunicación Interna	
TOTAL DE PREGUNTAS		55

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 4 :Diseño de cuestionario versión 2

Ejes	Subejes	Preguntas	TIPO DE RESPUESTAS
Información Personal y Profesional	Datos Personales	Nombre/s y Apellido/s	ABIERTA (Párrafo corto)
		Género	OPCIONES
		Número de Celular	FORMATO DE NÚMERO

		Correo Electrónico (de uso FRECUENTE)	FORMATO DE MAIL
		Fecha de Nacimiento	FORMATO DE FECHA
		Estado Civil	OPCIONES
		¿Tiene hijos?	OPCIONES
		¿De qué edades son sus hijos?	OPCIONES
	Inclusión	¿Posee algún tipo de discapacidad?	OPCIONES
		¿Tiene certificado de discapacidad activo (CUD)?	OPCIONES
		¿Tiene personas con discapacidad a cargo?	OPCIONES
		¿Cuántas personas con discapacidad tiene a cargo?	ABIERTA (Párrafo corto)

	Formación Profesional	Nivel de Estudios alcanzados	OPCIONES
		¿Le interesaría estudiar una carrera universitaria/terciaria? En su caso, ¿cuál?	ABIERTA (Párrafo corto)
		¿Podría detallar el título del grado o posgrado en que se ha formado o se está formando?	ABIERTA (Párrafo corto)
		¿Le interesaría realizar capacitaciones laborales en temáticas específicas? ¿Cuál/es? (Hasta 3 opciones)	ABIERTA (Párrafo corto)
		¿Le interesaría contar con un instituto de Formación Profesional exclusivo para los colaboradores de ATER?	OPCIONES
Desarrollo y Ambiente Laboral	Historial Laboral	Antigüedad en el puesto actual	OPCIONES
		Fecha de ingreso a ATER	FORMATO DE FECHA
	Detalle del Puesto y Ubicación	Lugar de trabajo (Detalle el Domicilio Laboral)	ABIERTA (Párrafo corto)
		¿Puede especificar en qué Área desempeña sus funciones? (Detalle Dirección General - Dirección - Departamento - División)	ABIERTA (Párrafo corto)

		Situación de Revista actual	ABIERTA (Párrafo corto)
		¿Cuál es su puesto de trabajo actual?	ABIERTA (Párrafo corto)
	Registro y Control	¿Cuál es su horario de trabajo?	ABIERTA (Párrafo corto)
		¿Cuál es su modalidad de trabajo actual?	OPCIONES
		Indique medio de registro de su asistencia	DEFINIR TIPO DE RESPUESTA
	Funciones	¿Se desempeña actualmente en un rol de conducción o puesto jerárquico?	OPCIONES
		¿Considera que posee la capacitación adecuada para el puesto que ocupa?	OPCIONES
		¿Posee otro trabajo además del que desempeña actualmente en ATER?	OPCIONES
	Intereses y Preferencias	¿Le interesaría rotar a otra área dentro de ATER?	OPCIONES
		¿En qué área le gustaría desempeñarse?	ABIERTA (Párrafo corto)

		¿Cree que la organización cuenta con un plan de carrera administrativa bien definido?	
		¿Qué tan satisfecho se siente con los siguientes aspectos de su desarrollo profesional en ATER?	OPCIONES
		¿Cómo calificarías el impacto de una carrera administrativa en tu motivación para permanecer en ATER a largo plazo?	OPCIONES
		¿Estarías dispuesto a cambiar de área o asumir nuevos roles para avanzar en una carrera administrativa?	OPCIONES
	Carrera Administrativa	¿Crees que los cargos dentro de ATER deberían ser accedidos mediante concursos públicos o internos?	OPCIONES
		Si se implementara un sistema para poner en marcha la carrera administrativa, ¿qué factores te gustaría que se considerarían para el ascenso o promoción? (Puedes elegir más de uno)	OPCIONES
		¿Consideras que la falta de un sistema de carrera administrativa afecta la motivación y el desarrollo profesional de los empleados?	OPCIONES
		¿Qué tan satisfecho estás con las oportunidades de desarrollo	OPCIONES

		profesional ofrecidas?	
		¿Qué mejoras propondrías para poder implementar un sistema de promoción dentro de la carrera administrativa? (Pregunta abierta)	OPCIONES
	Bienestar y ambiente Laboral	¿Ha tenido (o tiene) situaciones de violencia en el trabajo?	OPCIONES
		¿Ha tenido sanciones en el último año?	OPCIONES
		¿Considera que ATER es un buen lugar para trabajar? Sí - No. Por favor, explique por qué.	ABIERTA (Párrafo largo)
		¿Considera que es bueno y favorable el clima laboral que se genera en su equipo de trabajo?	OPCIONES
		¿Qué medio de movilidad utiliza FRECUENTEMENTE para ir al trabajo?	OPCIONES
	Satisfacción y Reconocimiento	¿Se encuentra a gusto con las funciones que realiza en su lugar de trabajo?	OPCIONES
		En los últimos tiempos, ¿ha recibido por parte de sus jefes inmediatos algún reconocimiento (felicitaciones o un premio, p.ej.) por hacer el	OPCIONES

		trabajo indicado?	
		¿Siente que su trabajo tiene un impacto en el logro de los objetivos de ATER?	OPCIONES
		¿Su superior inmediato promueve su desarrollo laboral?	OPCIONES
		¿Qué iniciativas de bienestar y reconocimiento le interesaría que ATER implemente para sus colaboradores?	ABIERTA (Párrafo largo)
	Comunicación Interna	¿Tiene comunicación directa con su superior inmediato?	OPCIONES
		¿Recibe periódicamente información del área o novedades del sector?	OPCIONES
		¿Qué tipo de información le gustaría recibir por parte de ATER? (Ej: cronograma de pagos, nueva normativa, etc.)	ABIERTA (Párrafo corto)
		¿Por Qué medios le gustaría recibir la información?	ABIERTA (Párrafo corto)
		Al ingresar a ATER, ¿recibió información sobre cómo funciona la institución, sus responsabilidades y las normas básicas, con el objetivo de que se adapte de manera rápida	OPCIONES

		y eficiente a su nuevo puesto de trabajo?	
--	--	---	--

Fuente: elaboración propia

2.2 La importancia de la carrera administrativa formal

Este descubrimiento sumado a la modificación del cuestionario, lejos de ser solo una observación puntual, puso en evidencia la importancia estratégica de contar con una carrera administrativa formal en la Institución. La implementación de una carrera administrativa no solo contribuiría significativamente al desarrollo y crecimiento individual de los empleados, brindándoles un horizonte claro de progreso profesional, sino que también fortalecería la estructura organizativa al promover una mayor estabilidad y planificación a largo plazo. Al ofrecer a los trabajadores una hoja de ruta clara para su avance dentro de la organización, este tipo de carrera impulsaría su motivación y compromiso, generando un impacto positivo tanto en la retención del talento como en la eficacia institucional.

Además, una carrera administrativa bien estructurada fomenta un ambiente de trabajo más dinámico y motivador, en el que los empleados ven recompensados sus esfuerzos y su formación continua. Esto no solo mejora la productividad general, sino que también crea un equipo más altamente capacitado y alineado con los objetivos estratégicos de la organización. De esta manera, se potencia tanto el capital humano como el desempeño institucional, promoviendo una cultura organizacional basada en el mérito, el reconocimiento y el aprendizaje constante.

Por otra parte, se abordaron temas claves como las características de la nómina de colaboradores, su cultura y las diferencias que se presentan entre los trabajadores de Paraná y los del interior de la provincia. A medida que avanzaron las reuniones, también se puso de manifiesto las diferentes estrategias pensadas a la hora de establecer vínculo con los colaboradores y se evaluaron alternativas para la distribución del cuestionario, como por ejemplo el uso de WhatsApp. Sin embargo, se decidió mantener el uso del correo institucional, complementado con un seguimiento personalizado.

Según Julio Casado⁶, la metodología de recogida de información por correo, es un método poco costoso y permite distribuir grandes cantidades de cuestionarios en poco tiempo, da también la oportunidad de llegar a unidades con las que resulta muy difícil contactar, por otro lado, para el informante es más

⁶ Manual Básico de Estadística. Julio Casado, 2007.

cómodo: no tiene que contestar al momento y puede decidir cuándo rellenar el cuestionario dentro del plazo establecido.

La recogida de datos por correo requiere el uso de listas actualizadas de direcciones. Su mayor desventaja es que las tasas de respuesta pueden ser menores que las proporcionadas presencialmente, además las personas con bajo nivel cultural pueden tener problemas para entender y rellenar el cuestionario, situación a la que no estaríamos expuestos, debido a que la población a relevar está compuesta en un 80% por personal profesional.

Con el fin de garantizar la protección de la información recabada durante el relevamiento, se redactó un Acuerdo de Confidencialidad en conjunto con ATER. Este acuerdo asegura que todos los datos obtenidos serán tratados con la máxima seguridad y en estricto cumplimiento de la normativa vigente en materia de protección de datos. Dada la relevancia de este tema para el éxito del proyecto y la protección de los derechos de los colaboradores, se detalla a continuación un apartado con el contenido del acuerdo y su aplicación en el contexto del relevamiento de datos.

2.3 Revisión y ajuste de preguntas en el formulario de actualización de datos:

Durante una de las reuniones mantenidas con el referente de RRHH Humberto Bojorque y Dalila Villaverde, su colaboradora, se realizó un análisis detallado de cada una de las preguntas incluidas en el formulario. Tras un debate exhaustivo que han realizado junto a su equipo, resolvieron eliminar tres preguntas que podrían abordar temas sensibles, considerando el contexto actual y su posible impacto en los colaboradores. Las preguntas excluidas fueron:

- **¿Qué tan satisfecho se siente con los siguientes aspectos de su desarrollo profesional en ATER?**
- **¿Ha tenido (o tiene) situaciones de violencia en el trabajo?**
- **¿Considera que es bueno y favorable el clima laboral que se genera en su equipo de trabajo?**

Este ajuste busca adaptar el cuestionario a las necesidades y situación particular de la organización en este momento, evitando preguntas que pudieran generar incomodidad o preocupación entre los participantes. Además, se acordó que los datos personales identificatorios tendrán carácter voluntario, de modo que

cada colaborador pueda decidir si desea identificarse o permanecer en el anonimato.

A continuación, se detallan las preguntas finales aprobadas (ver tabla N° 5), que reflejan un enfoque orientado a obtener información valiosa para el fortalecimiento del capital humano de ATER, manteniendo un clima de confianza y seguridad para todos los participantes.

Tabla N° 5 :Diseño de cuestionario versión 3

Ejes	Sub Ejes	Preguntas
Información Personal y Profesional	Datos Personales	Nombre/s y Apellido/s
		Género
		Número de Celular
		Correo Electrónico (de uso FRECUENTE)
		Fecha de Nacimiento
		Estado Civil
		¿Tiene hijos?
		¿De qué edades son sus hijos?
	Inclusión	¿Posee algún tipo de discapacidad?
		¿Tiene certificado de discapacidad activo (CUD)?
		¿Tiene personas con discapacidad a cargo?
		¿Cuántas personas con discapacidad tiene a cargo?
	Formación Profesional	Nivel de Estudios alcanzados
		¿Le interesaría estudiar una carrera universitaria/terciaria? En su caso, ¿cuál?
		¿Podría detallar el título del grado o posgrado en que se ha formado o se está formando?
		¿Le interesaría realizar capacitaciones laborales en temáticas específicas?
		¿Cuál/es? (Hasta 3 opciones)
		¿Le interesaría contar con un instituto de Formación Profesional exclusivo para los

Desarrollo y Ambiente Laboral		colaboradores de ATER?
	Historial Laboral	Antigüedad en el puesto actual
		Fecha de ingreso a ATER
	Detalle del Puesto y Ubicación	Lugar de trabajo (Detalla el Domicilio Laboral)
		¿Puede especificar en qué Área desempeña sus funciones? (Detalle Dirección General - Dirección - Departamento - División)
		Situación de Revista actual
		¿Cuál es su puesto de trabajo actual?
	Registro y Control	¿Cuál es su horario de trabajo?
		¿Cuál es su modalidad de trabajo actual?
		Indique medio de registro de su asistencia
	Funciones	¿Se desempeña actualmente en un rol de conducción o puesto jerárquico?
		¿Considera que posee la capacitación adecuada para el puesto que ocupa?
		¿Posee otro trabajo además del que desempeña actualmente en ATER?
	Intereses y Preferencias	¿Le interesaría rotar a otra área dentro de ATER?
		¿En qué área le gustaría desempeñarse?
	Carrera Administrativa	¿Cree que la organización cuenta con un plan de carrera administrativa bien definido?
		¿Cómo calificarías el impacto de una carrera administrativa en tu motivación para permanecer en ATER a largo plazo?
		¿Estarías dispuesto a cambiar de área o asumir nuevos roles para avanzar en una carrera administrativa?
		¿Crees que los cargos dentro de ATER deberían ser accedidos mediante concursos públicos o internos?
		Si se implementara un sistema para poner en marcha la carrera administrativa, ¿qué factores te gustaría que se consideren para el ascenso o promoción? (Puedes elegir más de uno)
		¿Consideras que la falta de un sistema de carrera administrativa afecta la motivación y

		el desarrollo profesional de los empleados?
		¿Qué tan satisfecho estás con las oportunidades de desarrollo profesional ofrecidas?
		¿Qué mejoras propondrías para poder implementar un sistema de promoción dentro de la carrera administrativa? (Pregunta abierta)
	Bienestar y ambiente Laboral	¿Ha tenido sanciones en el último año?
		¿Considera que ATER es un buen lugar para trabajar? Sí - No. Por favor, explique por qué.
		¿Qué medio de movilidad utiliza FRECUENTEMENTE para ir al trabajo?
	Satisfacción y Reconocimiento	¿Se encuentra a gusto con las funciones que realiza en su lugar de trabajo?
		En los últimos tiempos, ¿ha recibido por parte de sus jefes inmediatos algún reconocimiento (felicitaciones o un premio, p.ej.) por hacer el trabajo indicado?
		¿Siente que su trabajo tiene un impacto en el logro de los objetivos de ATER?
		¿Su superior inmediato promueve su desarrollo laboral?
		¿Qué iniciativas de bienestar y reconocimiento le interesaría que ATER implemente para sus colaboradores?
	Comunicación Interna	¿Tiene comunicación directa con su superior inmediato?
		¿Recibe periódicamente información del área o novedades del sector?
		¿Qué tipo de información le gustaría recibir por parte de ATER? (Ej: cronograma de pagos, nueva normativa, etc.)
		¿Por Qué medios le gustaría recibir la información?
		Al ingresar a ATER, ¿recibió información sobre cómo funciona la institución, sus responsabilidades y las normas básicas, con el objetivo de que se adapte de manera rápida y eficiente a su nuevo puesto de trabajo?

2.4 Confidencialidad y protección de datos

Por otra parte, un tema de mucha importancia que se discutió en el marco de la recolección de datos sensibles y personales, es contar con un acuerdo de confidencialidad que garantice la protección de la información recopilada y la responsabilidad de quienes acceden a ella. La implementación de este convenio asegura que los datos proporcionados por los colaboradores sean manejados de manera ética y segura, previniendo su divulgación no autorizada o mal uso, y cumpliendo con las normativas legales vigentes en materia de protección de datos.

Este acuerdo es clave para resguardar la integridad de la información interna de la organización, dado que se estará trabajando con datos personales y aspectos operativos confidenciales que podrían comprometer la seguridad o reputación institucional en caso de filtraciones. Además, establece un marco legal claro que define las responsabilidades y sanciones aplicables en caso de incumplimientos, lo que refuerza: el compromiso de los involucrados con la confidencialidad del proceso, el marco de responsabilidad y legalidad en las actuaciones del personal involucrado. El acuerdo considera los siguientes aspectos:

1. Objeto del Acuerdo:

Este punto establece que Episteme y su equipo se comprometen a mantener en estricta confidencialidad toda la información sensible a la que tengan acceso durante el proyecto. La información sensible incluye datos personales, procedimientos internos y estrategias comerciales, entre otros aspectos claves de la organización.

2. Protección de Datos Personales:

Se refiere al compromiso de Episteme y su equipo de cumplir con la Ley de Protección de Datos Personales (Ley N° 25.326 en Argentina), garantizando la privacidad de los datos personales.

3. Definición de Información Confidencial:

Este ítem amplía la definición de información confidencial, detallando que incluye cualquier información obtenida a través de sistemas internos, dispositivos electrónicos, encuestas, o documentación oficial, que no haya sido divulgada al público. Ejemplos incluyen datos financieros, estrategias empresariales, y planes de desarrollo.

4. Alcance del Acuerdo:

El acuerdo es aplicable durante toda la participación de Episteme y su equipo en el proyecto y continúa vigente después de finalizado el mismo, en lo que respecta a la información confidencial y datos personales.

5. Excepciones:

Se establecen dos excepciones a la confidencialidad: cuando la información ya es pública o si es solicitada por una autoridad judicial o administrativa competente, con notificación previa a la organización.

6. Sanciones:

El incumplimiento del acuerdo se considerará una falta grave, con posibles sanciones que incluyen la terminación del contrato y acciones legales.

7. Jurisdicción y Competencia:

Ambas partes acuerdan que cualquier cuestión legal relacionada con el acuerdo será tratada por la justicia ordinaria en la jurisdicción de la ciudad especificada.

Incorporar estos principios en el proyecto de actualización de datos en ATER garantiza la integridad y seguridad de la información, además de cumplir con las normativas de confidencialidad vigentes en Argentina y a nivel internacional. (ver modelo de acuerdo en anexo III).

2.5 Avances en la planificación operativa

En el marco de las reuniones sostenidas con el equipo de Recursos Humanos, se ha avanzado considerablemente en la planificación operativa del relevamiento. Inicialmente, una de las propuestas centrales consistía en la designación de un colaborador-enlace por cada representación territorial. Sin embargo, en la última reunión con Humberto Bojorque y Dalila Villaverde del equipo de Recursos Humanos, se decidió que Recursos Humanos lideraría la ejecución del proyecto junto al equipo de consultores y se sumaron como colaboradores enlaces a la oficina de Dirección del Interior, y al Representante de Relaciones Institucionales de Ater, ya que desempeñan trabajo en conjunto y de relaciones con las representaciones del interior. Estas reparticiones cuentan con un trato destacado y estrechas relaciones con las representaciones territoriales, lo cual representa una ventaja para el acercamiento del equipo de coordinación a las diferentes áreas sin necesidad de establecer nuevos roles de enlace. Como contacto para las reuniones con Dirección del Interior, se comenzó a trabajar con Carolina Baroli, quien tiene un conocimiento profundo de las realidades y particularidades de cada dependencia del interior, y con Lucio Cabrera

Representante de Relaciones Institucionales de Ater, lo cual convierte a estos colaboradores en un recurso estratégico para adaptar la comunicación y asegurar que el relevamiento de datos se ejecute de manera eficiente y contextualizada.

Esta alternativa propuesta permite simplificar la estructura operativa y optimizar los recursos existentes, fortaleciendo la cohesión interna en lugar de incorporar intermediarios en cada oficina. Asimismo, facilita el contacto directo con los empleados de las áreas más alejadas, asegurando una comunicación efectiva y una mayor adhesión al trabajo propuesto por parte de estos sectores.

Como parte de la estrategia general de operación, como ya se mencionó anteriormente, se ha decidido adoptar una modalidad híbrida para la recolección de datos, que contemple un equilibrio entre la presencialidad en la sede central de Paraná y las oficinas cabeceras departamentales, y la participación virtual para las dependencias más distantes. Esta decisión responde tanto a la necesidad de optimizar los recursos, como a la intención de promover un entorno de trabajo flexible y adaptado a las diversas condiciones geográficas y laborales de ATER. La modalidad híbrida se orienta a reducir tensiones y promover un equilibrio entre los diversos sectores, creando un ambiente de colaboración para que cada dependencia pueda involucrarse en el proceso de forma más orgánica y participativa.

Para el relevamiento presencial, se estableció una franja horaria entre las 7:30hs y las 12:30 horas, coincidente con la jornada laboral de la mayoría de los empleados, lo cual facilita la participación sin alterar los horarios establecidos. Además, se prevé una extensión en los plazos de recolección de datos en caso de no alcanzar la participación esperada en el tiempo estipulado, replicando la experiencia de Recursos Humanos en otros programas como la Declaración Jurada de los trabajadores. Esta flexibilidad en el cronograma es esencial para adaptarse a las necesidades y garantizar una mayor cobertura y representatividad en los datos recolectados.

En resumen, tras una evaluación minuciosa de la estructura inicial, el equipo de Recursos Humanos recomendó apoyarse en las capacidades de Carolina Barolli y Lucio Cabrera para establecer la conexión con las representaciones del interior. Esta decisión estratégica responde tanto al contexto actual de la institución como a la importancia de mantener la cohesión en el proceso de actualización de datos. La implementación de una modalidad híbrida y el ajuste del cronograma también contribuirán a que el proyecto se ejecute de manera flexible y adaptada a las condiciones de ATER, priorizando el éxito del relevamiento y la satisfacción de los trabajadores involucrados.

3. REUNIÓN CON AUTORIDADES DE COMUNICACIÓN DE ATER SOBRE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DEL RELEVAMIENTO A LOS EMPLEADOS

Para el éxito del proyecto, es fundamental implementar un plan estratégico de comunicación que garantice la difusión integral de los objetivos de la actualización de datos y que genere una participación activa de todos los empleados. Este enfoque no solo facilitará la recolección de información de manera efectiva, sino que también promoverá un sentido de pertenencia y colaboración entre los trabajadores.

Inicialmente, se planteó la posibilidad de coordinar el plan de comunicación con un área de comunicación interna; sin embargo, ATER cuenta con la esfera de Relaciones Institucionales, liderada por Lucio Cabrera, como el responsable en este ámbito. Junto a la dirección del interior liderada por Carolina Barolli, serán esenciales para que las estrategias comunicacionales se ajusten a las particularidades de cada representación, proporcionando materiales como afiches, flyers, cartelería, correos electrónicos, videos institucionales y otros medios según la conveniencia.

Además, experiencias recientes en otras jurisdicciones en las cuales ha participado este equipo de consultores de Fundación Episteme, como la Municipalidad de Corrientes en 2022⁷, han demostrado que una estrategia de comunicación clara y accesible es fundamental para incrementar la receptividad y la participación en proyectos de actualización de datos. En este caso, la iniciativa de *Rebancarización y Censo de Actualización de Datos 2022* tuvo como objetivo recopilar información precisa y actualizada del personal para optimizar procesos administrativos y de gestión. Para lograr un mayor compromiso del personal, la Municipalidad implementó campañas de sensibilización efectivas, en las que se incluyeron testimonios de empleados que destacaban la importancia de contar con datos personales actualizados. Esta estrategia comunicativa contribuyó significativamente a mejorar la disposición del personal a participar, promoviendo así un entorno de colaboración y comprensión sobre los beneficios del censo para todos los involucrados.

En ATER, construir conciencia sobre los objetivos del proyecto es clave. Cuando los trabajadores comprenden el impacto de la información recolectada en su desarrollo profesional y en la organización, sienten una motivación genuina por participar. Este entendimiento contribuye a obtener datos precisos y a consolidar el sentido de pertenencia.

⁷ Información disponible en: <https://ciudaddecorrientes.gov.ar/censo>

También es importante reconocer que el proceso de recolección de datos puede encontrar resistencia si los empleados no están seguros de cómo se utilizará la información o si temen por su privacidad. Una comunicación clara y transparente ayuda a mitigar estas preocupaciones, generando un ambiente de confianza. Informar sobre las medidas de confidencialidad y el uso específico de los datos fomenta la seguridad y el respaldo de los empleados.

Asimismo, la diversidad cultural y funcional de ATER, especialmente entre las oficinas del interior y la sede central, requiere un enfoque adaptativo. Dado que el correo electrónico institucional es la herramienta de comunicación más utilizada en ATER, la difusión de información se realizará principalmente a través de este medio, asegurando su recepción formal en todas las dependencias. No obstante, en aquellos casos en que sea necesario reforzar la comunicación, se complementará el uso del correo electrónico con herramientas adicionales, como WhatsApp, para garantizar un alcance efectivo en las oficinas donde pueda haber limitaciones en el acceso al correo. A través de estas herramientas, se enviarán recordatorios y se habilitarán canales para resolver consultas, asegurando una comunicación accesible para todo el personal.

La estrategia de mailing incluirá un primer correo que introducirá los objetivos del relevamiento y su relevancia, seguido de recordatorios periódicos para mantener el tema presente y motivar la participación. Esta combinación de enfoques busca no solo informar, sino también generar un compromiso activo e instituir sentido de valor que incentive la colaboración de todos los empleados

3.1 Pasos a seguir para una correcta implementación de Comunicación:

- **Diseño de materiales informativos:** elaboración de afiches, flyers y contenido para correos electrónicos que resalten los beneficios de la actualización de datos y los objetivos del relevamiento de datos.
- **Campañas de sensibilización:** desarrollo de campañas en cada dependencia, utilizando mensajes claros y motivadores sobre la importancia de la actualización de datos para el Fortalecimiento de Capital Humano.
- **Implementación de canales:** priorización del correo electrónico institucional para el envío de información relevante y activación de grupos de WhatsApp en caso de ser necesario, asegurando que cada empleado tenga acceso a la información de forma oportuna.

- **Reuniones informativas:** de ser necesario, se realizarán encuentros virtuales y/o presenciales para abordar cuestiones puntuales del relevamiento y resolver inquietudes en un ambiente participativo.
- **Evaluación de resultados:** monitoreo continuo del impacto de las estrategias de comunicación y ajustes según las necesidades y respuestas de los empleados.

Gráfico N° 8: Estrategias de comunicación



Fuente de elaboración propia

Modelos de Flyers informativos de elaboración propia



ADMINISTRADORA
TRIBUTARIA
DE ENTRE RÍOS

ACTUALIZACIÓN DE DATOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE
CAPITAL HUMANO EN ATER

¡SUMATE!




TU COLABORACIÓN ES FUNDAMENTAL PARA SEGUIR
AVANZANDO JUNTOS.



>>> SCANEA EL QR <<<

TU VOZ CUENTA, TU PARTICIPACIÓN ES CLAVE !!

Cronograma de comunicación de elaboración propia

Cronograma de envíos de mails			
Fecha Propuesta	Correos	Objetivo	Enlace al Contenido
14/11	Introducción al proyecto	Explicar en qué consiste el relevamiento, su propósito y la importancia de la participación de todos.	
19/11	Presentar Equipo Colaborador del Relevamiento	Presentar al equipo que estará detrás del relevamiento, generando cercanía y confianza.	
21/11	¡Próximamente Lanzamiento!	Recordar que la próxima semana se lanzará el formulario y motivar la participación.	
27/11	Formulario de Relevamiento Disponible	Lanzar el formulario oficialmente y motivar la participación inmediata.	
04/12	Recordatorio para participar	Agradecer a quienes ya participaron e incentivar a quienes aún no lo han hecho a completarlo antes de la fecha límite.	

Modelo Primer correo de elaboración propia


ASUNTO: Opción 1 Fortalecimiento del Capital Humano en ATER ¡Contamos con vos!

Opción 2 **Buenas noticias para el equipo ATER!!**

Opción 3:

¡Hola equipo ATER! 🙌

Queremos contarles que pronto comenzaremos un relevamiento de datos para fortalecer el capital humano de nuestra institución. Este proceso es clave para mejorar el ambiente laboral, diseñar programas que impulsen nuestro crecimiento y tomar decisiones basadas en lo que todos necesitamos para hacer de ATER un lugar mejor.

 Tu participación es fundamental: cada respuesta cuenta y nos ayuda a crear una base de datos sólida que guiará nuevas políticas y oportunidades de desarrollo.

Pronto tendrás novedades!!

Equipo de Fortalecimiento del Capital Humano ATER

Modelo Segundo correo de elaboración propia

ASUNTO: Opción 1 CONOCIENDO AL EQUIPO

Opción 2 Conoce al Equipo. Fortalecimiento del Capital Humano en ATER

Opción 3:

¡Hagamos crecer ATER juntos! 🌱

Estamos a punto de iniciar un relevamiento con el fin de fortalecer nuestro equipo y hacer de ATER una institución más eficiente.

Tu colaboración será esencial para lograr un ambiente de trabajo alineado con nuestras metas y con las necesidades de cada uno de nosotros.

👉 ¿Por qué es importante participar?

Porque tus respuestas nos permitirán construir programas de capacitación, oportunidades de desarrollo y condiciones de trabajo más justas y motivadoras.

Este proyecto cuenta con el apoyo de muchos compañeros comprometidos, Nos encantaría que conozcas a quienes colaboran en este proyecto, ¡son parte de ATER! 😊


FOTO DEL EQUIPO

¡Hagamos que este sea el primer paso hacia un ATER más unido y fuerte!

Equipo de Fortalecimiento del Capital Humano ATER

Modelo Tercer correo de elaboración propia

ASUNTO: Opción 1: Ya casi comienza el relevamiento de Capital Humano. Prepárate para participar!!!

Opción 2:  Recordatorio: Próxima semana lanzamos el relevamiento de Capital Humano en ATER

Opción 3: Preparete!!!!La próxima semana comienza el relevamiento

¡Hola equipo de ATER! 🖐️

Queremos recordarles que la próxima semana lanzaremos oficialmente el relevamiento de Datos para el Fortalecimiento de Capital Humano en ATER!!.

Este cuestionario breve y sencillo nos ayudará a conocer mejor nuestras fortalezas y necesidades, para construir juntos un entorno de trabajo más dinámico y colaborativo.

Tu participación será clave en este proceso, ¡esperamos puedas compartir tus opiniones y experiencias!

Pronto te visitaremos o recibirás el enlace para completar el formulario, que estará disponible en línea para que puedas acceder de manera fácil y rápida.

Gracias por ser parte de este proyecto de fortalecimiento. ¡Pronto estaremos en contacto con el lanzamiento oficial!

Saludos!

Equipo de Fortalecimiento del Capital Humano ATER

Modelo Cuarto correo de elaboración propia

Asunto:

OPCIÓN 1: ¡Formulario de Relevamiento Disponible! ¡Participa y haz que tu voz cuente!

¡Tenemos buenas noticias! El formulario de relevamiento de datos ya está listo, y nos encantaría contar con tu participación!!

Tu opinión es muy importante para nosotros y tu colaboración nos ayudará a mejorar y fortalecer el capital humano en ATER

Para hacer todo más fácil, te adjuntamos un instructivo que te guiará para completar el formulario.

Accede aquí: <https://bit.ly/InstructivoActualizacióndeDatos>

¡Así no te perderás de nada!

Tu opinión realmente marca la diferencia, esperamos tu participación!

Accedé al formulario aquí: <https://bit.ly/FortalecimientoATER>

Tenes tiempo hasta: 10/12

Si tienes alguna pregunta o necesitas ayuda, estamos aquí para lo que necesitas.



Gracias por ser parte!!

Equipo de Fortalecimiento del Capital Humano ATER

Modelo Quinto correo de elaboración propia

Asunto:

OPCIÓN 1: Tu Participación es importante! sumate!

OPCIÓN 2: Estamos en la recta final, sumate!

¡Hola equipo de ATER! 🖐️

¡Estamos en la recta final del Relevamiento de Datos para el Fortalecimiento del Capital Humano y queremos asegurarnos de que todos tengan la oportunidad de participar!

Si aún no has completado el Formulario de Relevamiento de Datos , esta es tu última oportunidad para hacerlo. Solo te tomará unos minutos y cada respuesta es esencial para que podamos crear un entorno de trabajo que refleje las verdaderas necesidades y aspiraciones de todos.

👉 **Complete el Formulario de Relevamiento aquí:**

<https://bit.ly/FortalecimientoATER>

Fecha límite: 12/12

¿Tienes dudas?

No dudes en revisar el instructivo adjunto o contactar al equipo de Fortalecimiento del Capital Humano. Estamos aquí para ayudarte en todo lo que necesites.

Accede aquí: <https://bit.ly/InstructivoActualizacióndeDatos>

Agradecemos tu colaboración

Queremos agradecer a todos los que ya han participado y a quienes están a punto de hacerlo. Tu compromiso y sinceridad son fundamentales para el éxito de este proyecto.

¡Gracias por ser parte de este esfuerzo conjunto para hacer de ATER un lugar de trabajo mejor para todos!

Equipo de Fortalecimiento del Capital Humano ATER

3.2 Fomentando la comunicación y la confianza

Además de los pasos operativos, una comunicación efectiva implica no solo informar, sino también abrir espacios para recibir retroalimentación de los empleados. Permitir que expresen sus inquietudes y comentarios sobre el proyecto de relevamiento es clave para mejorar el proceso y demostrar que la dirección valora sus opiniones. Este diálogo bidireccional contribuye a una cultura organizacional más abierta y receptiva, reforzando la confianza en cada etapa.

Implementar un plan estratégico de comunicación resulta fundamental para el éxito, no solo facilita la transmisión de información, sino que también promueve la participación y fortalece la coordinación interna. Al adoptar este enfoque integral, ATER puede asegurar que la iniciativa se lleve a cabo de manera efectiva, en línea con los objetivos institucionales y orientada al fortalecimiento de la cultura organizacional.

4. REUNIONES CON LOS COLABORADORES - ENLACE

En virtud de la decisión del área de Recursos Humanos de mantener el liderazgo del proyecto y de nombrar como colaboradores enlace a la Dirección del Interior y la de Relaciones Institucionales, que mantienen contacto directo con las representaciones territoriales, se configuró la estrategia de comunicación para la actualización de datos en ATER. Para ello, se organizó una reunión con la Dirección del Interior y con Relaciones Institucionales, para que colaboren con la comunicación a las representaciones territoriales. Esta reunión tuvo el objetivo de explicar en detalle la finalidad del relevamiento de datos, subrayando su importancia para mejorar la gestión interna y la planificación estratégica de la organización. Durante esta reunión, se hizo hincapié en la necesidad de la participación activa de todos los colaboradores para garantizar una recolección completa y precisa de la información.

Uno de los temas centrales abordados fue la recopilación de información valiosa sobre la cultura organizacional. A través de esta retroalimentación, se busca adaptar el enfoque a las características específicas de cada área, lo que permitirá una mejor comprensión del contexto de cada sector.

Asimismo, se discutió la experiencia previa del equipo en la actualización de datos en otras administraciones públicas, resaltando cómo este conocimiento puede ser útil para optimizar el proceso en ATER. Esta transferencia de experiencias ayudará a anticipar posibles desafíos y a establecer estrategias efectivas.

Finalmente, se compartió un cronograma tentativo de trabajo que incluye fechas estimadas para cada fase del proceso. Se acordó mantener una comunicación fluida para resolver dudas y ajustar cualquier detalle que pudiera surgir durante la implementación, asegurando así el compromiso y la integración de todos los empleados.

5. CRONOGRAMA DE TAREAS

El cronograma de tareas (ver gráfico N° 9) es una herramienta fundamental para la planificación y ejecución de la actualización de datos para el Fortalecimiento de Capital Humano. Permite organizar y coordinar las actividades necesarias, estableciendo un marco temporal claro para cada una de ellas. Al definir los plazos y responsables de cada tarea, el cronograma asegura una implementación eficiente y alineada con los objetivos del programa.

Gráfico N° 9: cronograma de tareas

TAREAS	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8
Reuniones con Autoridades máximas de ATER								
Diseño y desarrollo del cuestionario								
Reunion con autoridades de RRHH								
Ajustes de la herramienta								
Reunión con el equipo								
Capacitaciones								
Planilla de control								
Prueba Piloto								
Evaluación Prueba Piloto								

Fuente de elaboración propia

6. PLANILLA DE CONTROL Y MONITOREO DE DATOS

6.1 Reunión para la elaboración de la Planilla de Control y Monitoreo de Datos

Dado el papel fundamental que cumple el monitoreo en el desarrollo exitoso de la actualización de datos para el Fortalecimiento de Capital Humano, el equipo se reunió para definir y estructurar una planilla de control y monitoreo exhaustiva. Esta herramienta permitirá un seguimiento detallado del avance del relevamiento, ofreciendo datos precisos y en tiempo real para evaluar la evolución de las distintas fases del proceso. La decisión de implementar esta planilla se basa en la necesidad de mantener una supervisión continua que asegure la integridad y calidad de la información recolectada y optimice los recursos en caso de que surjan imprevistos operativos.

6.2 Importancia del Control y Monitoreo

Contar con un sistema estructurado de control y monitoreo es indispensable para cumplir con los objetivos del proyecto en tiempo y forma. Según el *Manual de Operativo de Campo para Censos y Encuestas* del CELADE-CEPAL (2011), un sistema estructurado de monitoreo y control facilita no solo el cumplimiento de los plazos, sino también la detección de errores, lo que asegura una mayor precisión en los datos recopilados.

6.3 Componentes de la Planilla de Control y Monitoreo

La planilla de control diseñada para el proyecto incluye diversos ítems que permiten llevar un registro pormenorizado de cada etapa, desde la recolección de datos hasta el cierre del relevamiento en cada dependencia. A continuación, se describen los principales elementos de la planilla y su función en el proceso:

- **Fecha de Registro:** identifica el día específico en el que se realiza la actualización, permitiendo llevar un control cronológico de las actividades y facilitando la verificación de plazos.
- **Responsable:** asigna a un encargado específico de cada tarea, lo que fomenta la rendición de cuentas y asegura que cada área tenga un punto de contacto directo en caso de surgir necesidades de ajuste.
- **Dependencia:** especifica la oficina o área donde se está llevando a cabo la recolección de datos, lo que permite observar el desarrollo del proyecto de manera segmentada y aplicar soluciones adaptadas a cada unidad organizacional.
- **Número de empleados relevados:** indica el total de empleados relevados en cada dependencia, permitiendo calcular el avance de la recolección de datos y detectar rápidamente sectores con posibles retrasos.
- **Fase actual:** registra la etapa específica del relevamiento en la que se encuentra cada dependencia (como planificación, recolección o validación de datos), posibilitando una visión clara de la evolución del proyecto.
- **Porcentaje de avance:** refleja el progreso en términos porcentuales, ayudando a identificar áreas que necesitan atención o refuerzo.

- **Problemas detectados:** documenta cualquier inconveniente o imprevisto que pueda estar afectando el desarrollo del proceso, como la falta de formularios o dificultades en el acceso a ciertos sistemas de datos.
- **Acciones correctivas:** registra las medidas implementadas para solucionar los problemas detectados, promoviendo una gestión proactiva y efectiva de posibles obstáculos.
- **Observaciones:** incluye comentarios adicionales que puedan ser relevantes para comprender el contexto o las particularidades de cada dependencia, aportando una visión completa de la situación en terreno.

6.4 Beneficios de la Planilla de Control y Monitoreo

La implementación de esta planilla (ver tabla N° 6) no solo facilita el monitoreo, sino que también permite generar un historial de las acciones y decisiones tomadas a lo largo del proceso, lo cual resulta valioso para futuros procesos de actualización. Este sistema de control detallado asegura la transparencia y confiabilidad de los datos recolectados, contribuyendo al éxito al mantener los objetivos alineados con las necesidades y realidades de ATER.

Tabla N° 6: Planilla de control y monitoreo

[illegible]

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 2

Implementación Operativa y Ajustes

El segundo capítulo del proyecto de actualización de datos, denominado implementación operativa y ajustes, se centra en una organización detallada y eficiente del relevamiento, asegurando que todas las acciones se ejecuten de manera precisa. En esta fase, se realizan reuniones con los colaboradores designados, además de la conformación del equipo de trabajo, que incluye tanto al personal de relevamiento como al personal responsable de coordinar las operaciones. La elección del equipo se basa en criterios de experiencia y conocimiento del proceso, garantizando que cada miembro esté alineado con los objetivos del proyecto.

Uno de los elementos cruciales en esta fase es la implementación de tecnología adecuada, lo que incluye el uso de herramientas digitales para la recolección de datos.

Para asegurar que el equipo esté debidamente preparado, se lleva a cabo una capacitación integral. Esta capacitación abarca el uso de las herramientas tecnológicas, la correcta administración de los cuestionarios, y la logística del relevamiento.

Además, se realiza una prueba piloto, cuyo propósito es identificar posibles áreas de mejora en los cuestionarios y en la logística del proceso. Esta etapa permite realizar ajustes necesarios en la estructura del cuestionario y en la operativa logística, garantizando que cualquier imprevisto sea corregido antes de la implementación completa.

En resumen, el objetivo central de esta segunda parte es garantizar que el relevamiento de datos esté optimizado en todos sus aspectos, desde la tecnología utilizada hasta la capacitación del personal, lo que asegura que los resultados obtenidos sean precisos, útiles y confiables.

7. REUNIONES CON LOS CENSISTAS Y COLABORADORES - ENLACE PARA ULTIMAR DETALLES

En las reuniones con los colaboradores enlaces y censistas, se trabajó en la importancia de comprender las peculiaridades de las distintas representaciones territoriales de ATER, donde se pudo clasificar a las mismas en 3 grandes grupos: oficinas grandes (generalmente las de cabeceras departamentales), oficinas medianas, y oficinas pequeñas (las de personal único o unipersonales). Esto hizo que se deba comprender que en las oficinas medianas y de personal único, los días a comunicar, y luego los de ejecutar el censo, deben estar programados para

realizarse en horarios de trabajo donde la atención al contribuyente sea de menor demanda. Para ello, la Dirección del Interior junto al área de Sistemas, administrarán los turnos de atención presencial al contribuyente que se solicitan vía web de Ater, para que los colaboradores de esas oficinas puedan tener esos espacios libres, para así atender las reuniones informativas y contestar el cuestionario con tranquilidad.

La realidad de las distintas oficinas de ATER, hizo que se reagrupen los censistas para otorgar mayor asistencia a las oficinas medianas y pequeñas para culminar rápidamente con la tarea y los trabajadores puedan volver a la atención al contribuyente. Para esto, la conformación de un equipo experimentado ha sido un factor decisivo. Este equipo, integrado mayormente por personas con una sólida trayectoria en relevamientos masivos de datos, aporta no solo una perspectiva técnica, sino también la experiencia práctica necesaria para afrontar los retos específicos de este proyecto.

Además, se llevaron a cabo reuniones, tanto con el equipo especializado en el relevamiento como con los responsables de los datos. En estos encuentros, se discutieron a fondo los objetivos de la actualización, los roles y funciones asignados, y otros temas estratégicos. Gracias a esta planificación colaborativa, cada integrante no sólo comprende su papel dentro del proyecto, sino que también se siente respaldado por una estructura sólida, lo cual refuerza el compromiso y facilita una comunicación fluida y efectiva. La experiencia del equipo, sumada a la organización cuidadosa y las discusiones abiertas, ha sido fundamental para el proceso.

8. DISEÑO Y DESARROLLO DE CUESTIONARIOS

En cuanto a la infraestructura tecnológica, se evaluaron diversas herramientas para llevar a cabo el relevamiento de manera eficaz y accesible. Finalmente, se optó por Google Forms, una plataforma intuitiva y fácil de usar tanto para el equipo encargado de la recolección de datos como para los colaboradores, quienes podrán autogestionar la herramienta. Esta elección estratégica facilita la recopilación y organización eficiente de la información y es compatible con una amplia gama de dispositivos, incluidos computadoras, tablets y smartphones, garantizando así que los empleados puedan acceder y completar el formulario desde cualquier lugar, maximizando la participación y minimizando las barreras técnicas.

Es relevante destacar que el cuestionario fue desarrollado en estrecha colaboración con el equipo de datos, quienes contribuyeron en la optimización de la estructura y redacción de cada pregunta para asegurar claridad, comprensibilidad y adecuación al perfil de los colaboradores. Cada pregunta ha sido diseñada para capturar respuestas precisas que facilitarán la generación de informes detallados y útiles para la toma de decisiones en la institución. Además, se incorporaron elementos que permitirán un procesamiento ágil de los datos recolectados, favoreciendo el uso de la información en decisiones estratégicas.

Un beneficio importante para quienes utilicen una cuenta de Gmail al responder el cuestionario es la posibilidad de guardar automáticamente las respuestas en progreso, lo cual permite pausar y continuar en otro momento sin perder información. Este beneficio, además de optimizar el tiempo en un ambiente laboral demandante, ofrece un margen de flexibilidad ideal para quienes deban interrumpir el cuestionario y retomarlo cuando sea conveniente. Adicionalmente, el uso de una cuenta de Gmail también permite al equipo hacer un seguimiento más preciso del avance y brindar soporte técnico rápido en caso de que surjan problemas durante el proceso. Sin embargo, es importante resaltar que quienes no utilicen una cuenta de correo no asociada a Gmail, podrán completar el cuestionario sin ningún inconveniente, solo que la información deberá ser completada en un solo tramo, sin interrupciones, por lo que tendrán ayuda y soporte en caso de necesitarlo.

Para facilitar la participación de aquellos que experimenten dificultades de acceso a su correo electrónico, el equipo ha establecido alternativas. Por ejemplo, se brinda asistencia personalizada mediante WhatsApp, desde donde pueden enviarse enlaces directos al formulario y ofrecer apoyo técnico inmediato. El equipo también estará disponible para realizar entrevistas telefónicas o videollamadas por Google Meet, garantizando que todos los colaboradores puedan participar sin contratiempos. Adicionalmente, se ha pensado en implementar una mesa de ayuda operativa de lunes a viernes, de 9 a 12 horas, para resolver cualquier inquietud o problema técnico durante el proceso. Esta flexibilidad es esencial para asegurar una participación amplia e inclusiva y una recolección de datos representativa de todo el personal.

8.1 Estructura de la herramienta de recolección

En cuanto a la estructura del cuestionario, el equipo se encargó de organizarlo cuidadosamente por ejes y subejos temáticos para cubrir una amplia gama de áreas estratégicas. Estos ejes incluyen aspectos esenciales como la formación profesional, bienestar y ambiente laboral, satisfacción y reconocimiento,

entre otros, todos fundamentales para evaluar el clima organizacional y las necesidades del personal. A estos se sumaron temas específicos y de gran importancia para la institución, como la carrera administrativa, los cuales permitirán a ATER obtener una visión integral y profunda de su capital humano, crucial para la planificación y mejora continua de sus políticas de gestión y desarrollo interno.

Algunos de estos ejes fueron diseñados para recoger tanto datos cuantitativos como cualitativos. Este enfoque dual asegura no solo una visión numérica y objetiva de la situación actual del personal, sino también una comprensión más matizada y contextual, capturando percepciones, experiencias y sugerencias que el equipo considera fundamentales para enriquecer el análisis y apoyar la toma de decisiones estratégicas dentro de la institución. Así, el cuestionario no solo busca recoger información superficial, sino profundizar en áreas que directamente influyen en el desempeño y la motivación del personal, proporcionando a los líderes de ATER una herramienta poderosa para identificar áreas de oportunidad y definir políticas que mejoren el ambiente y desarrollo profesional de los colaboradores.

Finalmente, es relevante destacar que todos los datos recogidos a través de Google Forms están sometidos a estrictas medidas de seguridad y confidencialidad. Desde el momento de su recolección, la información está protegida y almacenada en entornos seguros, lo cual asegura que solo el personal autorizado pueda acceder a los datos sensibles. Estas medidas no sólo garantizan la protección de la privacidad de los colaboradores, sino que también cumplen con los estándares de seguridad de la información. La transparencia y responsabilidad en el tratamiento de estos datos responden a la creciente preocupación por la seguridad y confidencialidad de la información en el ámbito público y reflejan el compromiso de ATER en el respeto y la protección de los datos personales de su equipo, afianzando un clima de confianza y seriedad en todo el proceso de relevamiento

9. CAPACITACIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO Y COLABORADORES - ENLACE DE CADA OFICINA

En esta etapa, se organizaron reuniones dedicadas a la capacitación del equipo de trabajo, con el objetivo de asegurar una ejecución eficaz del relevamiento. Se coordinó con Carolina Varolli, de la Dirección del Interior, y Lucio Cabrera de Relaciones Institucionales, a quienes fueron puestos en situación sobre la actualización de datos y su importancia para ATER. Su conocimiento detallado y de primera mano sobre las dependencias del interior es un recurso valioso para asegurar una comunicación fluida y un apoyo directo a cada oficina, garantizando

así la llegada efectiva a las distintas áreas. Carolina no solo facilitará este contacto, sino que también comunicará de manera directa los beneficios del proyecto, contribuyendo a fortalecer la participación y comprensión del proceso.

Durante las capacitaciones, se abordaron los siguientes puntos:

- **Presentación de la herramienta de recolección de datos:** durante la capacitación, se ofreció una demostración interactiva y exhaustiva de la herramienta de recolección de datos, detallando el proceso paso a paso para completar el formulario. Esta demostración incluyó una explicación técnica sobre cómo ingresar los datos de manera correcta, prestando especial atención a campos obligatorios, formatos específicos y validaciones automáticas que el sistema realiza. Asimismo, se proporcionaron soluciones y alternativas ante posibles inconvenientes técnicos, como la pérdida de conexión o errores al guardar la información, asegurando que los participantes sepan cómo proceder ante estas situaciones para evitar la pérdida de datos o la duplicación de registros.
- **Ejes y subejos del cuestionario:** se ofreció una explicación detallada sobre la estructura del cuestionario, desglosando cada uno de los ejes y subejos que lo componen. Esta presentación incluyó la lógica y el propósito detrás de cada conjunto de preguntas, destacando cómo cada uno de estos bloques temáticos está diseñado para abordar aspectos específicos del capital humano en la organización. También se explicó cómo las respuestas obtenidas en cada eje contribuirán al análisis global del proyecto, asegurando que todos comprendan el valor estratégico de cada sección y la importancia de una recopilación precisa y completa de la información.
- **Explicación de las preguntas:** se realizó un análisis minucioso del significado e implicancias de cada una de las preguntas incluidas en el formulario. Este análisis fue clave para que el equipo comprenda en profundidad el tipo de información que se está buscando y la relevancia de obtener respuestas exactas y representativas. Se aclararon los criterios para interpretar cada pregunta, destacando la importancia de transmitir esa claridad a los empleados que completen el formulario. Asimismo, se brindaron pautas claras sobre cómo seleccionar las opciones de respuestas más adecuadas y se discutieron ejemplos prácticos para ilustrar cómo diferenciar entre las diversas opciones disponibles en el cuestionario, con el fin de minimizar la ambigüedad en las contestaciones.

→ **Presentación del Instructivo para completar el formulario - FAQs** (ver anexo V): se presentó un instructivo detallado que incluye un apartado de preguntas frecuentes (FAQs) diseñado para anticipar posibles dudas que puedan surgir al completar el formulario. Este instructivo contiene explicaciones claras sobre cómo proceder en interpretaciones confusas de las preguntas. Se enfatizó la importancia de que consulten este documento para resolver inquietudes rápidamente y que lo utilicen como una herramienta de referencia durante el proceso de recolección de datos. Además, se abordaron ejemplos prácticos de situaciones que podrían generar dudas, y se sugirieron soluciones ágiles para garantizar que la información recogida sea precisa y oportuna. La disponibilidad de este material permitirá una mayor fluidez en el proceso de completar el formulario, reduciendo el margen de error y facilitando la participación de todo el personal. Se hizo especial hincapié en este punto, que se enviará conjuntamente al enlace del formulario de acceso el instructivo de FAQs.

Asimismo, se habilitó un espacio interactivo en el que los participantes pudieron expresar sus dudas y sugerencias. Este segmento fue fundamental para despejar inquietudes sobre el uso de la herramienta y la implementación práctica del relevamiento. Se discutieron casos específicos, brindando posibles soluciones y pautas claras para manejar situaciones que puedan surgir durante la recolección de datos.

La capacitación concluyó con un llamado a la responsabilidad y el compromiso de todos los participantes para garantizar el éxito del proceso.

10. PRUEBA PILOTO

Dentro del proceso de implementación, se llevó a cabo una prueba piloto del cuestionario con la participación de colaboradores de RRHH y personal externo a la institución. Esta instancia permitió evaluar de manera anticipada la efectividad del cuestionario y su funcionamiento en diversos entornos, asegurando que se adaptará adecuadamente a las condiciones reales de uso y en diferentes dispositivos.

La prueba piloto fue clave para identificar posibles problemas técnicos y logísticos y para validar tanto la metodología de recolección como la herramienta seleccionada. Además, posibilitó la medición de tiempos de respuesta, lo cual resultó fundamental para proyectar los plazos de ejecución y garantizar que el equipo de trabajo pudiera operar de manera ágil y sin contratiempos.

Dado que los resultados de esta prueba fueron positivos y no surgieron modificaciones necesarias, el equipo de RRHH y los colaboradores externos evaluaron favorablemente el cuestionario, lo que reforzó la confianza en la herramienta utilizada y en el diseño metodológico. Esta retroalimentación también permitió fortalecer la preparación y alineación del equipo, asegurando que todos comprendan en profundidad el proceso de recolección de datos y la resolución de incidencias.

Finalmente, el éxito de la prueba piloto permitió minimizar riesgos y optimizar la planificación general, brindando al equipo una base sólida para llevar a cabo el relevamiento en una escala mayor, con altas probabilidades de implementación exitosa y sin inconvenientes.

A continuación se detalla el modelo de encuesta enviado al equipo de RRHH y demás colaboradores externos con el fin de que evalúen el cuestionario a implementar como resultado de la prueba piloto:

Evaluación prueba piloto de elaboración propia.

Evaluación del Formulario de Actualización de Datos de Capital Humano - ATER

Bienvenido a la Evaluación sobre la experiencia de usuario al navegar y contestar el formulario de Actualización de Datos de Capital Humano de ATER.

La prueba piloto en la que participaste representa una fase clave en nuestro proceso de recolección de datos, permitiéndonos perfeccionar métodos y herramientas antes de la implementación completa. Tu experiencia nos ayuda a identificar y corregir posibles errores en los instrumentos, procedimientos y logística. Por ello, tu sinceridad y colaboración son esenciales para avanzar en el proyecto de Actualización de Datos.

Agradecemos el tiempo que has dedicado a rellenar el Formulario de Actualización de Datos y para finalizar, te haremos 5 preguntas rápidas sobre tu experiencia al completarlo.

¡Comencemos!

1. ¿Fueron claras y pertinentes las opciones de respuesta? *

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Algunas preguntas fueron más claras que otras
- ☐ Algunas opciones de respuesta fueron más pertinentes que otras

2. ¿El Formulario le permitió fluir lógicamente de una pregunta a la siguiente? *

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ En algunas preguntas

3. ¿Encontró alguna dificultad al navegar por el Formulario? *

- ☐ Problemas técnicos con la plataforma de la encuesta: ingresar a la misma, pasar de Sección en Sección,...
- ☐ Problemas para acceder a la encuesta en un dispositivo móvil.
- ☐ Dificultad para enviar respuestas.
- ☐ Ninguna dificultad.

4. ¿Cómo calificaría el diseño del Formulario? *

- ☐ Excelente
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Necesita mejoras

5. Por favor, proporcione sugerencias que nos ayuden a mejorar nuestro Formulario. *

Texto de respuesta largo

11. AJUSTES

Tras la realización de la prueba piloto, se evaluó la necesidad de realizar ajustes en el cuestionario y en la logística del proceso para maximizar su efectividad y asegurar una implementación exitosa a gran escala. Sin embargo, los resultados de la prueba piloto fueron satisfactorios, lo que hizo innecesario modificar el formulario. Las preguntas fueron comprendidas con claridad por los colaboradores, y las opciones de respuesta reflejaron adecuadamente la información que se buscaba recolectar, garantizando la relevancia y precisión del cuestionario.

Aunque no se necesitaron ajustes en el contenido del cuestionario, el equipo aprovechó la retroalimentación obtenida para revisar aspectos logísticos. La información proporcionada por el piloto permitió confirmar la eficiencia en la distribución de tiempos y la capacidad operativa del equipo. Este análisis también validó que los recursos tecnológicos fueran suficientes para gestionar el flujo de datos sin incidentes y que las herramientas de soporte funcionaran adecuadamente en condiciones de carga real.

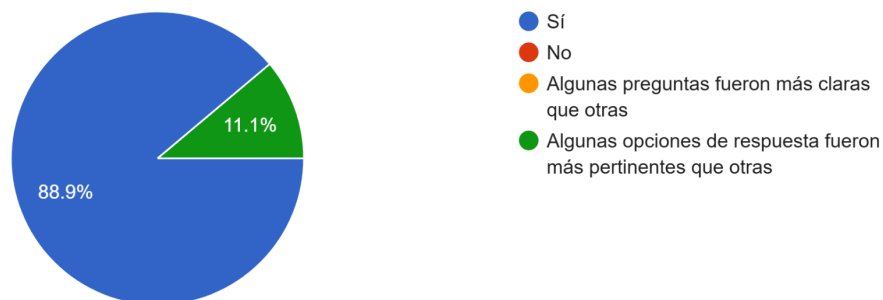
Este proceso de ajustes y validaciones fue crucial para optimizar los recursos disponibles y el tiempo del personal involucrado, permitiendo una planificación más precisa y una implementación sin contratiempos. Además, como se mencionó anteriormente, reforzó la confianza del equipo en la estructura del proceso, asegurando que todos los aspectos operativos estuvieran afinados para el despliegue a gran escala, con altas probabilidades de éxito en la recolección y análisis de datos.

Se muestra a continuación los gráficos (ver gráficos N° 10 - 11- 12 y 13) que resultan de la evaluación de la prueba pilotos:

Gráfico N° 10: Extraído del formulario de evaluación

1. ¿Fueron claras y pertinentes las opciones de respuesta?

9 respuestas

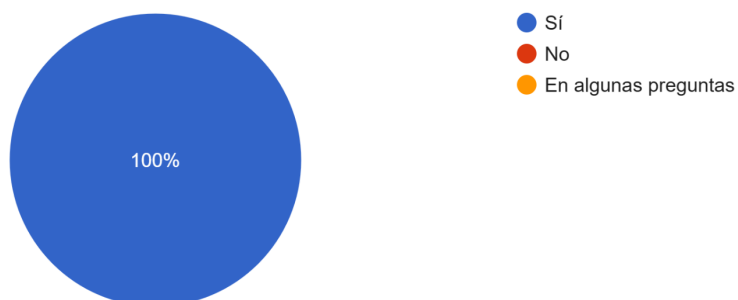


Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 11: Extraído del formulario de evaluación

2. ¿El Formulario le permitió fluir lógicamente de una pregunta a la siguiente?

9 respuestas

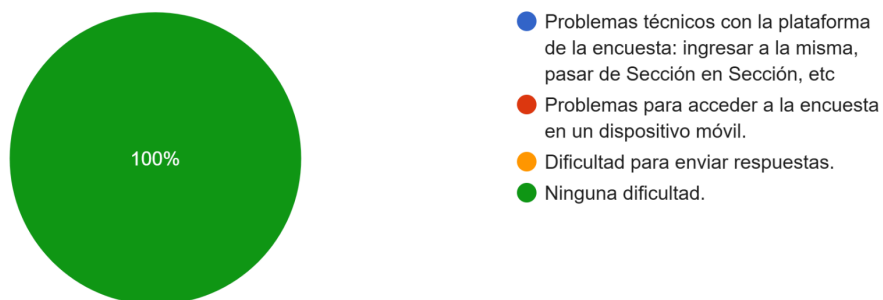


Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 12: Extraído del formulario de evaluación

3. ¿Encontró alguna dificultad al navegar por el Formulario?

9 respuestas

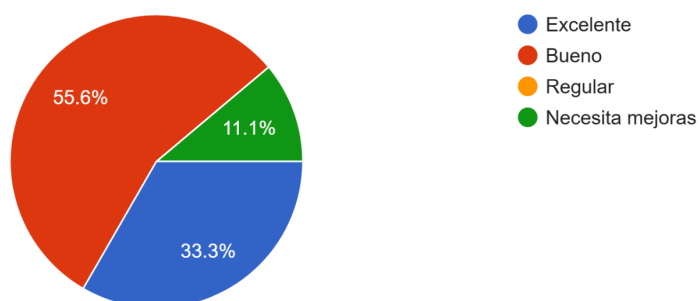


Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 13: Extraído del formulario de evaluación

4. ¿Cómo calificaría el diseño del Formulario?

9 respuestas



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 3

Del relevamiento a la planificación estratégica

Este capítulo desarrolla en detalle la implementación del relevamiento de actualización de datos del capital humano en la Administración Tributaria de Entre Ríos (ATER), así como sus etapas operativas, el análisis de los datos recolectados y las conclusiones que derivan en propuestas estratégicas.

El relevamiento inicial, llevado a cabo entre noviembre y diciembre de 2024, abarcó diversos departamentos de la provincia de Entre Ríos, logrando recopilar información de 267 agentes que contestaron de manera voluntaria e incluso con la posibilidad de hacerlo de manera anónima según su preferencia, ya que las autoridades así solicitaron se lo ejecute. Este esfuerzo no solo permitió obtener una radiografía actualizada del perfil del capital humano, sino que también estableció un punto de partida para diseñar políticas de gestión del talento y estrategias de desarrollo organizacional alineadas con las necesidades institucionales y gubernamentales.

El capítulo está estructurado en torno a cuatro etapas fundamentales:

1. **Implementación del relevamiento:** Esta etapa describe la planificación, organización y ejecución del proceso de recolección de datos, los mecanismos utilizados para garantizar una amplia participación y las estrategias para resolver incidencias operativas.
2. **Procesamiento de datos:** Detalla el trabajo técnico y analítico realizado para consolidar la información recolectada, identificar patrones y garantizar la calidad y precisión de los datos mediante procesos de validación y depuración.
3. **Presentación de resultados:** Expone los principales hallazgos del relevamiento, organizados en dimensiones como el perfil demográfico, académico y laboral, destacando tendencias y áreas de oportunidad para la gestión de recursos humanos en ATER.
4. **Elaboración de conclusiones y recomendaciones:** A partir del análisis de los resultados, se presentan propuestas concretas orientadas a optimizar y fortalecer el desarrollo del capital humano y promover un ambiente laboral más dinámico y eficiente.

Gráfico N° 14: Relevamiento y planificación



Fuente de elaboración propia

Este capítulo no sólo documenta el proceso llevado a cabo, sino que también evidencia el compromiso de ATER con la mejora continua, estableciendo una base sólida para la toma de decisiones y la implementación de iniciativas que impacten de manera positiva tanto en los colaboradores como en la organización en su conjunto.

12. IMPLEMENTACIÓN DEL RELEVAMIENTO

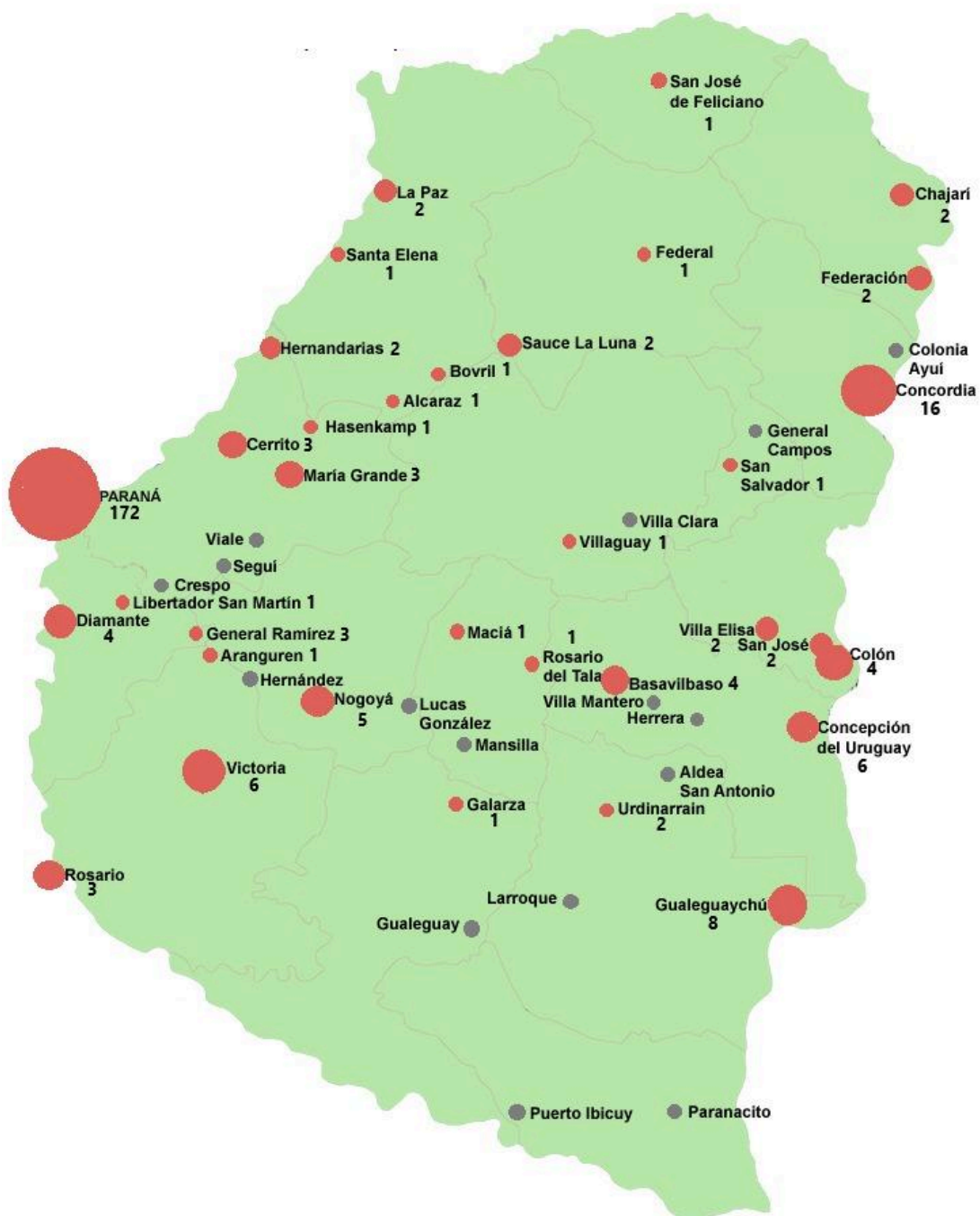
El relevamiento de datos inició en noviembre de 2024 y se extendió hasta el 12 de diciembre, abarcando una representación significativa del personal de ATER distribuido en 35 localidades (ver tabla N° 7).

Tabla N° 7: Participación por localidad

Participación por Localidad					
	Localidad	Cant. participantes		Localidad	Cant. participantes
1	Paraná	172	23	Aranguren	1
2	Concordia	16	24	Bovril	1
3	Guauguaychú	8	25	CABA	1
4	Concepción del Uruguay	6	26	Federal	1
5	Victoria	6	27	Feliciano	1
6	Nogoyá	5	28	General Galarza	1
7	Basavilbaso	4	29	Hasenkamp	1
8	Colón	4	30	Libertador San Martín	1
9	Diamante	4	31	Maciá	1
10	Cerrito	3	32	Rosario del Tala	1
11	General Ramírez	3	33	San Salvador	1
12	María Grande	3	34	Santa Elena	1
13	Rosario	3	35	Villaguay	1
14	Chajarí	2	36	Aldea San Antonio	0
15	Federación	2	37	Crespo	0
16	Hernandarias	2	38	Guauguay	0
17	La Paz	2	39	Larroque	0
18	San José	2	40	Lucas Gonzalez	0
19	Sauce de Luna	2	41	Paranacito	0
20	Urdinarrain	2	42	Puerto Ibicuy	0
21	Villa Elisa	2	43	Seguí	0
22	Alcaraz	1	44	Viale	0

Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 15: Participación por localidad en el mapa



Sedes territoriales participantes

● Sí
● No

● BUENOS AIRES
1

Fuente: elaboración propia

Este proceso, realizado de manera voluntaria a pedido de las autoridades, permitió alcanzar una participación total de 267 agentes. Aunque no se logró cubrir al total del personal, este número es representativo de muestra para el análisis posterior y refleja el compromiso de los colaboradores con la iniciativa.

Durante el relevamiento, se priorizó la comunicación directa con los colaboradores mediante correos electrónicos con instrucciones claras, complementados por canales de consulta para resolver dudas. Estas estrategias, combinadas con el enfoque voluntario, facilitaron la participación activa y generaron un ambiente de confianza y profesionalismo, sentando las bases para un análisis sólido y significativo.

El proceso de implementación se diseñó con un enfoque metodológico integral, contemplando tanto la logística operativa como la comunicación estratégica. Para garantizar la accesibilidad y participación, se desarrollaron materiales informativos detallados y guías de referencia que facilitaron la comprensión de los objetivos del relevamiento. Además, se ofrecieron capacitaciones breves a los responsables de coordinar el proceso en cada localidad, asegurando la uniformidad en la aplicación de los criterios y procedimientos establecidos.

La ejecución del relevamiento no sólo se enfocó en la recolección de datos, sino también en asegurar la calidad de la información obtenida. Se registraron respuestas diversificadas en términos de perfiles y niveles de experiencia, permitiendo un diagnóstico inicial sólido para comprender las necesidades y fortalezas del capital humano. Asimismo, se aplicaron controles de calidad en tiempo real, revisando el progreso de las respuestas y ajustando estrategias para abordar posibles rezagos en la participación. Esta flexibilidad operativa permitió optimizar los resultados y minimizar las brechas de información.

Otro aspecto relevante fue el compromiso del equipo técnico multidisciplinario, conformado por profesionales de áreas como recursos humanos, estadísticas y tecnología de la información. Este enfoque interdisciplinario no solo enriqueció el proceso de diseño e implementación, sino que también permitió abordar los desafíos logísticos y operativos de manera eficiente. La coordinación y el trabajo colaborativo fueron pilares fundamentales para garantizar la integridad del relevamiento.

Finalmente, se destaca que el relevamiento sienta las bases para futuros procesos de actualización continua, incorporando aprendizajes y buenas prácticas

detectadas durante la implementación. Este modelo podría servir como referencia para optimizar futuras estrategias de gestión de talento, garantizando la adaptabilidad y modernización permanente en gestión de capital humano en ATER.

13. PROCESAMIENTO DE DATOS

El procesamiento de la información recopilada constituye una fase determinante en el desarrollo del relevamiento, asegurando la calidad, coherencia y utilidad de los datos obtenidos. Esta etapa fue concebida bajo un enfoque metodológico riguroso, abarcando procesos de validación, depuración, estructuración y análisis exploratorio, con el objetivo de generar insumos fiables y pertinentes para la gestión organizacional.

Como señalan Piattini, Velthuis y otros (2018), "la calidad de los datos es esencial en la transformación digital de las organizaciones, ya que determina la precisión de los análisis y la eficacia de las decisiones" (p. 23). Esta perspectiva guió los procedimientos implementados en esta etapa del proyecto. Según Piattini, M., et al. (2018) en su libro "Calidad de Datos en Sistemas de Información" (Editorial RA-MA), asegurar la integridad y precisión de los datos es un paso fundamental para el diseño de estrategias organizacionales basadas en información confiable.

Inicialmente, se implementaron procedimientos de validación exhaustivos orientados a garantizar la integridad y consistencia de la información recabada. Este proceso incluyó la detección y corrección de inconsistencias, la identificación de registros duplicados y la evaluación de datos incompletos, lo que permitió fortalecer la confiabilidad del conjunto de datos. Además, se llevaron a cabo controles de calidad que minimizaron errores y optimizaron la representatividad de la información procesada.

Posteriormente, se procedió a la estructuración de los datos, organizándose en torno a variables previamente definidas. Entre estas variables se incluyeron la antigüedad en la institución, el nivel de formación académica, la situación de revista y otros indicadores relevantes para el análisis organizacional. Esta sistematización facilitó la identificación de patrones, relaciones y tendencias significativas dentro de la información relevada.

En síntesis, el procesamiento de datos constituye un pilar fundamental para transformar la información recopilada en conocimiento accionable. Esta etapa no solo facilitó un diagnóstico preciso de la situación actual, sino que también brinda herramientas analíticas para planificar acciones futuras, fortalecer las capacidades existentes y promover el crecimiento del capital humano en ATER.

14. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

La presentación de los resultados obtenidos en el relevamiento de datos nos permite traducir la información recopilada en insumos estratégicos para la gestión organizacional. En esta fase, se empleó un enfoque analítico que combina rigor metodológico con herramientas gráficas y estadísticas para garantizar una interpretación clara y precisa de los datos.

El informe incluye tanto una descripción cuantitativa como cualitativa de las principales variables analizadas. Los resultados se estructuran en secciones específicas que destacan patrones, tendencias y correlaciones significativas entre los datos. Además, se emplearon gráficos y tablas que facilitan la visualización de la información y apoyan la toma de decisiones.

Este enfoque integral no solo proporciona una radiografía precisa del estado actual de ATER, sino que también permite identificar oportunidades de mejora y diseñar intervenciones adaptadas a las necesidades del personal y los objetivos institucionales. Los resultados obtenidos podrían utilizarse como base para el desarrollo de estrategias a corto, mediano y largo plazo, promoviendo una cultura de mejora continua y optimización de procesos.

14.1. Datos demográficos

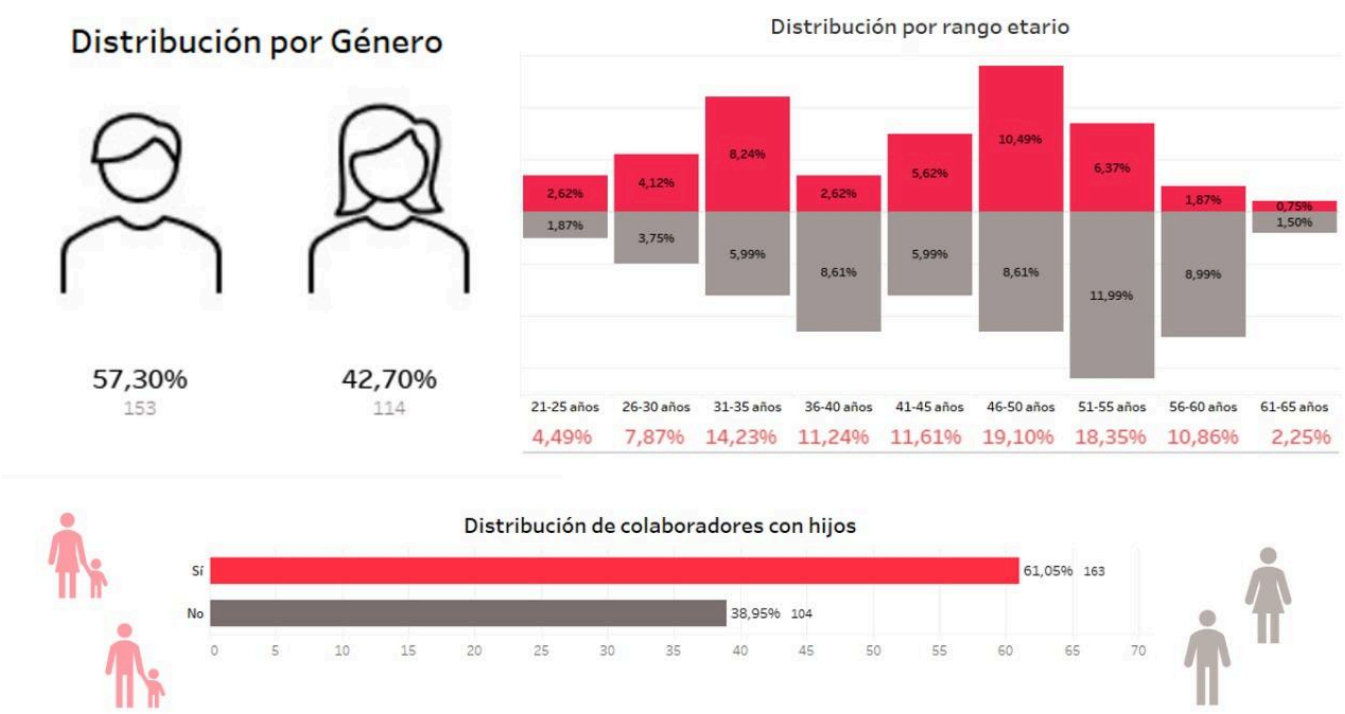
El análisis demográfico constituye una herramienta para comprender la composición del personal y evaluar las necesidades específicas de los diferentes grupos que lo integran. Variables como el género, la edad, el estado civil y la presencia de hijos permiten establecer perfiles diferenciados que facilitan el diseño de políticas inclusivas y estrategias de desarrollo organizacional adaptadas a las características particulares de la plantilla.

Conocer la distribución etaria, por ejemplo, posibilita anticipar procesos de recambio generacional y planificar acciones de capacitación y transferencia de conocimientos. Asimismo, el análisis de la composición por género permite identificar posibles brechas de equidad e implementar programas que promuevan la igualdad de oportunidades. Por otro lado, la información sobre la situación familiar, como la cantidad de hijos o responsabilidades de cuidado, brinda insumos

para diseñar políticas de conciliación laboral y familiar, fortaleciendo el bienestar del personal y mejorando el clima organizacional.

Para profundizar en estos aspectos, a continuación se presentan los gráficos realizados con los correspondientes datos obtenidos:

Gráfico N° 16: Panel de datos demográficos



Fuente: elaboración propia

Los datos procesados incluyen información sobre la distribución por género, edad y presencia de hijos.

En lo que respecta a la distribución por género, se observa que el 57.30% de los encuestados se identifica con el género masculino, mientras que el 42.7% se identifica con el género femenino. Esta distribución sugiere una ligera predominancia masculina en la población analizada, lo que podría tener implicaciones en la planificación de políticas de equidad de género dentro de la organización.

En cuanto a la edad, se evidencia que la mayor concentración de personas se encuentra en los grupos de 46 a 50 años (19.1%) y de 51 a 55 años (18.4%). Estos resultados destacan una población laboral madura, cercana a la etapa de

consolidación profesional o en preparación para la jubilación. Por el contrario, los grupos más jóvenes, menores de 31 años, representan solo el 12.4%, lo que podría indicar una menor presencia de personal joven y la necesidad de estrategias para incorporar nuevas generaciones a la fuerza laboral.

En relación a la presencia de hijos, el 61.05% de los encuestados afirmó tener hijos, mientras que el 38.95% declaró no tenerlos. Esta distribución sugiere un contexto social en el que la mayoría de las personas tienen responsabilidades familiares, lo cual podría influir en las políticas de conciliación laboral y familiar.

El análisis de los datos demográficos presentados permite identificar una población laboral madura, con una alta proporción de personas con hijos.

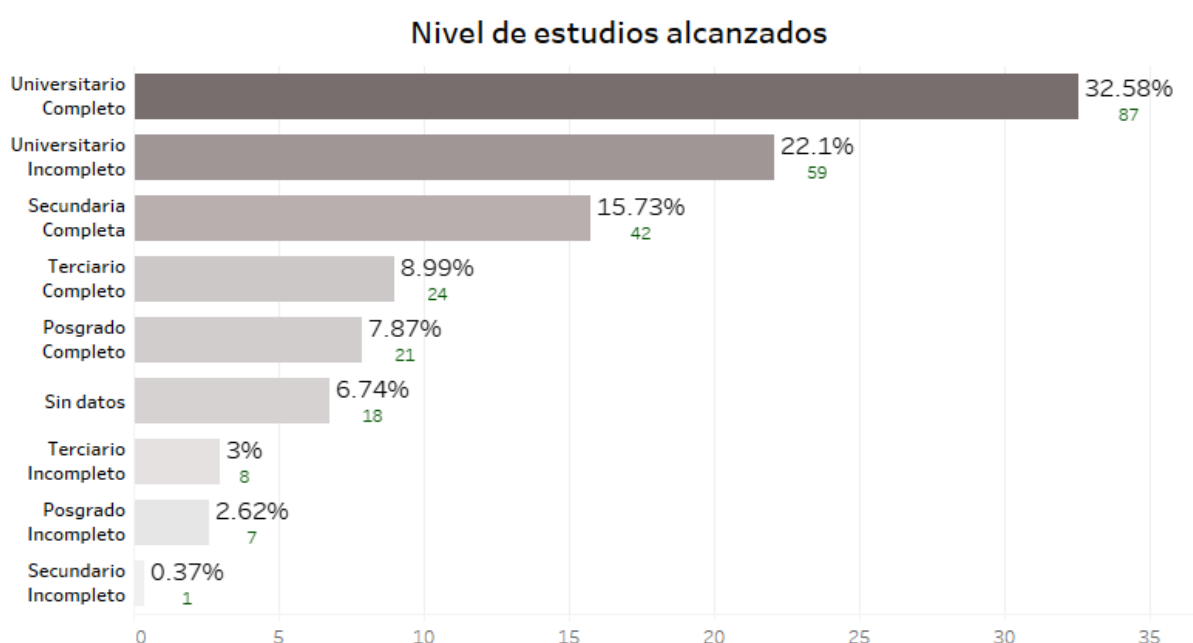
14.2. Datos de formación

Conocer el grado de formación del personal facilita la identificación de necesidades específicas de aprendizaje y permite planificar intervenciones orientadas a cerrar brechas de conocimiento. Además, el relevamiento de capacitaciones requeridas o deseadas por los colaboradores es fundamental para diseñar ofertas formativas alineadas con los objetivos organizacionales y las expectativas individuales.

Asimismo, este análisis resulta importante para evaluar la viabilidad y pertinencia de la creación de un instituto de formación interna, consolidando una cultura de aprendizaje continuo. Relacionar la formación académica con los roles actuales permite detectar oportunidades de mejora, reestructurar funciones y optimizar el aprovechamiento del talento existente dentro de la organización.

En definitiva, los datos de formación académica constituyen una base para promover la profesionalización del personal, fortalecer el capital humano y garantizar la sostenibilidad de los procesos institucionales en el mediano y largo plazo.

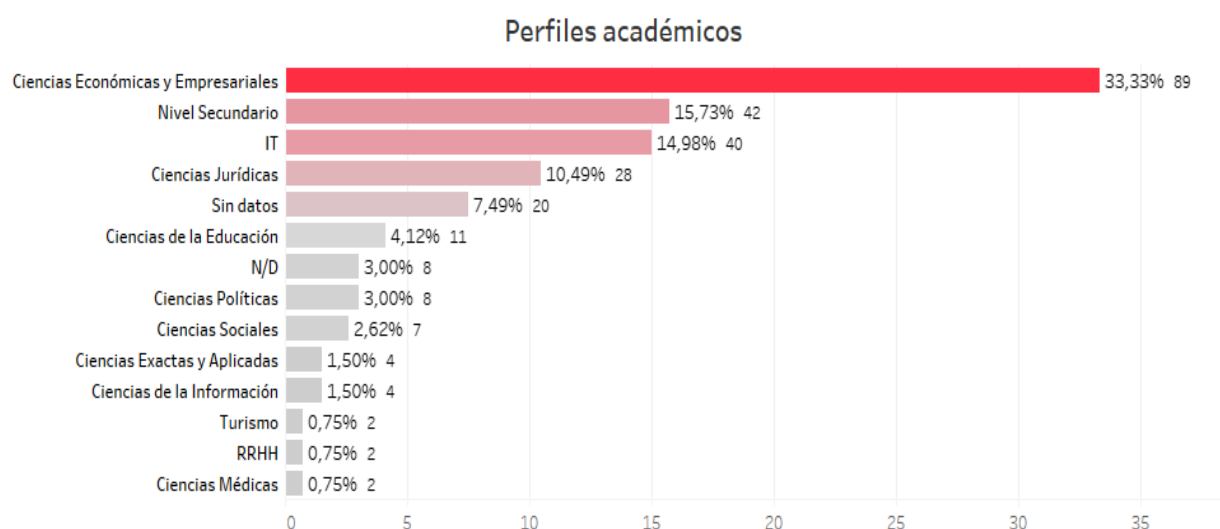
Gráfico N° 17: Nivel de estudios alcanzados



Fuente: elaboración propia

En términos generales, en el gráfico N° 17 se observa una base académica sólida en la institución. Alrededor del 55% de los encuestados cuenta con formación universitaria, mientras que aproximadamente un 7,8% ha completado estudios de posgrado, lo que refleja un alto grado de calificación profesional. Un segmento adicional, cercano al 12%, posee formación terciaria, reforzando la preparación técnica del personal. Por otro lado, un 15,8% cuenta con formación secundaria, lo que sugiere oportunidades para continuar promoviendo programas de desarrollo educativo.

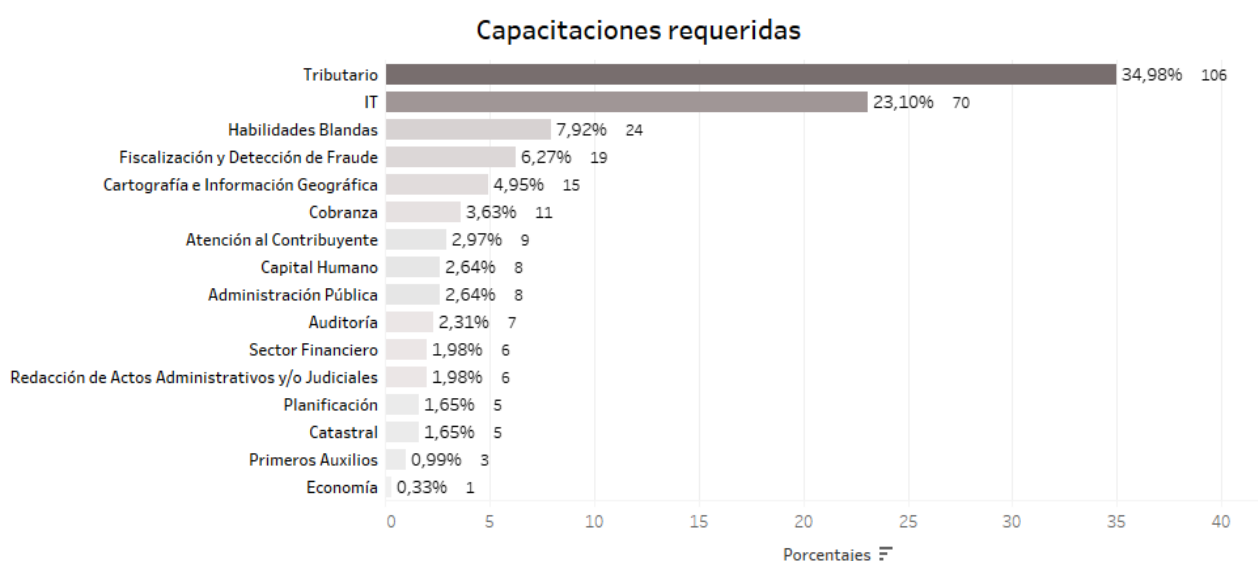
Gráfico N° 18: Perfiles académicos



Fuente: elaboración propia

En cuanto a los perfiles académicos, prevalecen las áreas de Ciencias Económicas y Administración, representando aproximadamente un 33% de los encuestados, seguidas por Tecnología de la Información (15%) y Ciencias Jurídicas (10%). Estas áreas coinciden con las funciones operativas y estratégicas del organismo, destacando un enfoque en habilidades analíticas, administrativas y legales.

Gráfico N° 19: Capacitaciones requeridas



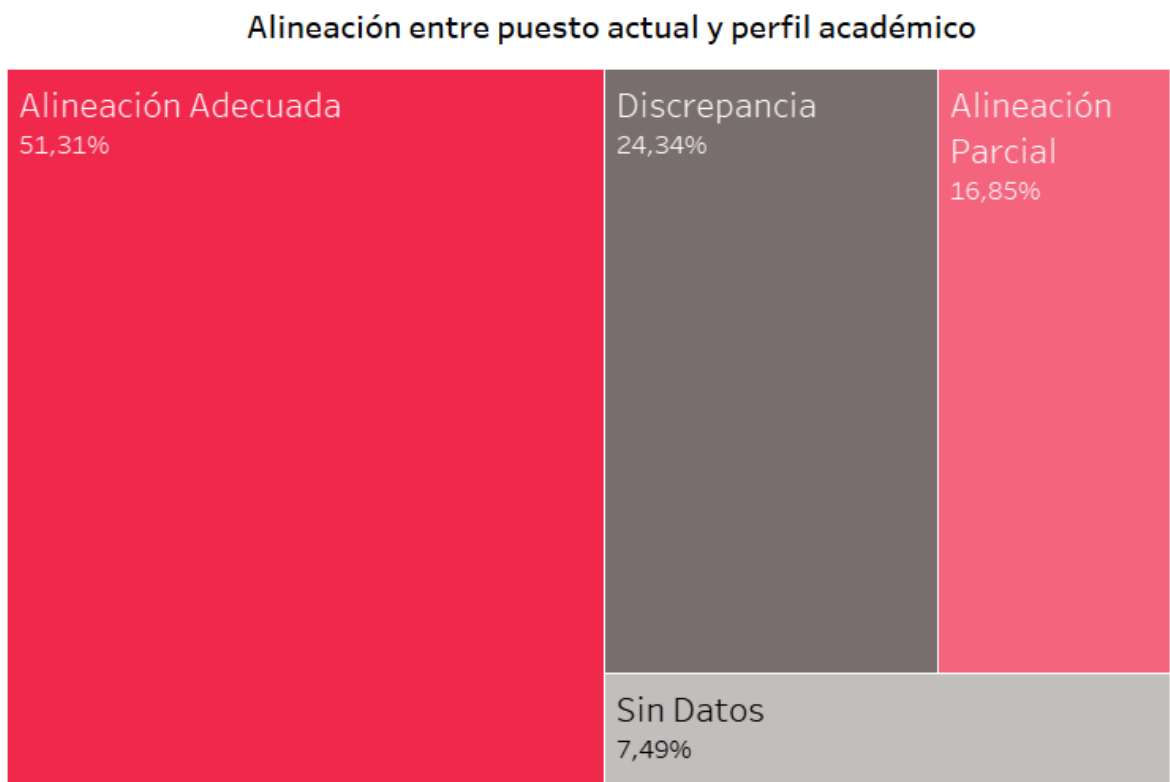
Fuente: elaboración propia

Las necesidades de capacitación identificadas en el relevamiento reflejan un marcado interés por fortalecer competencias técnicas y estratégicas dentro de la organización. En particular, un 35% de los colaboradores destacó su interés en temas tributarios, evidenciando la relevancia de profundizar en áreas directamente vinculadas con las funciones principales de ATER. Asimismo, un 23% manifestó interés en capacitación relacionada con tecnologías de la información (IT), lo que pone de relieve la necesidad de adaptarse a los desafíos que plantea la digitalización y la modernización de procesos.

Además de estas, se identificaron requerimientos significativos en habilidades blandas y especializaciones como fiscalización y cartografía, sobre todo para las áreas de catastro. Esto sugiere que, además de fortalecer las competencias técnicas, existe un interés por complementar estas capacidades con

habilidades interpersonales y operativas. La combinación de competencias técnicas e interpersonales no solo es esencial para optimizar el desempeño individual, sino también para promover un entorno de trabajo más colaborativo y alineado con los objetivos institucionales.

Gráfico N° 20: Alineación entre puesto actual y perfil académico



Fuente: elaboración propia

En relación con la correspondencia entre formación académica y roles desempeñados, se evidencia que el 51.4% de los casos presenta una coherencia entre la formación y las funciones desempeñadas, lo que indica que las competencias adquiridas en la formación se ajustan a las exigencias de los puestos ocupados. Un 16.8% muestra ajustes parciales, lo que podría ser resultado de procesos de transición profesional o necesidades operativas específicas. Sin embargo, un 24.3% refleja discrepancias, lo que sugiere oportunidades para revisar asignaciones de funciones, fortalecer capacitaciones específicas o desarrollar programas de formación interna adaptados a estos casos.

Gráfico N° 21: Interés en la creación de un Instituto de Formación Profesional



Fuente: elaboración propia

Respecto al interés en la creación de un Instituto de Formación Profesional, el análisis muestra que el 74.5% de los encuestados apoya esta iniciativa, evidenciando un fuerte compromiso con el crecimiento profesional y el desarrollo continuo. Esta alta aceptación refleja una necesidad latente de estructurar programas formativos específicos y accesibles que complementen las competencias actuales del personal. Sin embargo, se observa que un 18.7% manifestó no estar interesado, lo cual podría estar relacionado con percepciones de utilidad, carga laboral o experiencias previas. Para abordar estas inquietudes, sería recomendable realizar encuestas adicionales o mesas de diálogo que permitan ajustar la propuesta a las expectativas del personal.

El análisis referido a la formación revela un perfil profesional altamente calificado, con una marcada orientación hacia áreas económicas, tecnológicas y jurídicas. La demanda de capacitación muestra una combinación de necesidades técnicas y específicas, junto con el interés por desarrollar habilidades complementarias. Estos resultados destacan una tendencia organizacional hacia la eficiencia operativa y la especialización, apoyada en una base académica sólida y un compromiso con la mejora continua.

14.3. Datos laborales

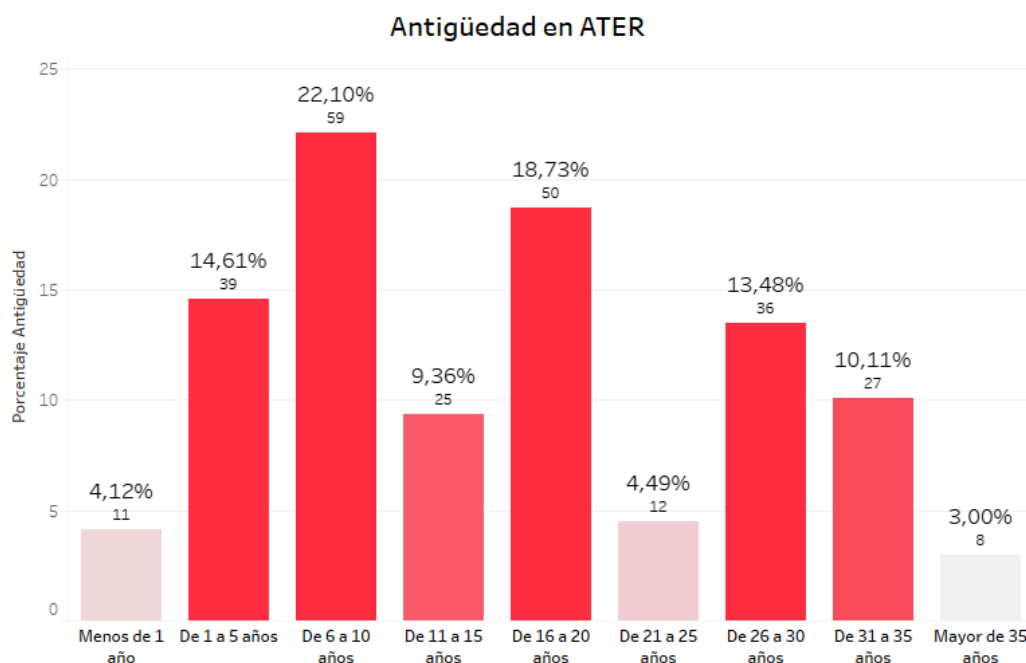
Contar con información laboral es esencial para comprender la dinámica interna de la organización y planificar estrategias de desarrollo. En el contexto de ATER, este análisis permite identificar patrones en la antigüedad, modalidad de trabajo y situación de revista, brindando una visión integral del estado actual de la institución.

La importancia de este enfoque radica en que proporciona información sobre la distribución del personal, en términos de experiencia, estabilidad laboral y modalidades de trabajo, ésto no solo facilita la identificación de áreas de oportunidad, sino que también permite anticipar desafíos, como la gestión del conocimiento en un contexto de recambio generacional o la incorporación de nuevas tendencias laborales.

A través de esta información, se pueden delinear políticas que fomenten el desarrollo profesional, fortalezcan las capacidades de liderazgo y adapten la estructura organizativa a un entorno cambiante, asegurando así una gestión eficiente y sostenible del capital humano.

A continuación, se presentan los resultados de los datos laborales relevados en ATER.

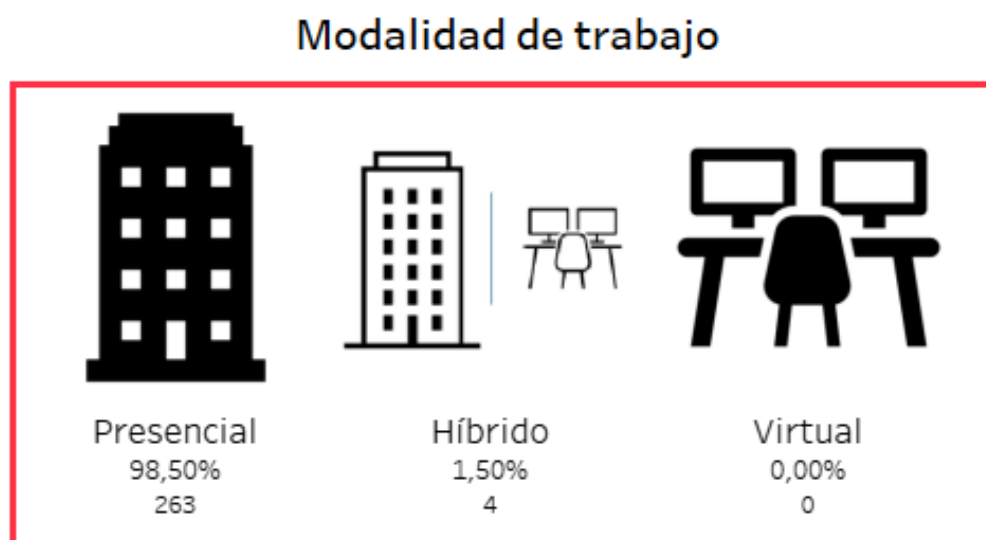
Gráfico N° 22: Antigüedad en ATER



fuelle: elaboración propia

Teniendo en cuenta lo representado en el gráfico N° 22 referido a la antigüedad, se observa un equilibrio entre experiencia y renovación. El 40.8% de los empleados cuenta con menos de 10 años en ATER, mientras que un 31.1% posee más de 20 años de antigüedad. Este balance sugiere una combinación entre retención de talento experimentado y la incorporación de nuevos perfiles, lo que favorece la continuidad operativa y la transmisión de conocimientos. Además, este dato puede indicar una estructura organizacional madura, con procesos establecidos que facilitarían el desarrollo de planes de carrera interna. Sin embargo, también plantea el desafío de gestionar las próximas transiciones generacionales, asegurando que el conocimiento acumulado por el personal más experimentado sea transferido a las nuevas incorporaciones. Para ello, podrían evaluarse programas de mentoría y capacitación que permitan maximizar el aprovechamiento del capital humano existente.

Gráfico N° 23: Modalidad de trabajo en ATER

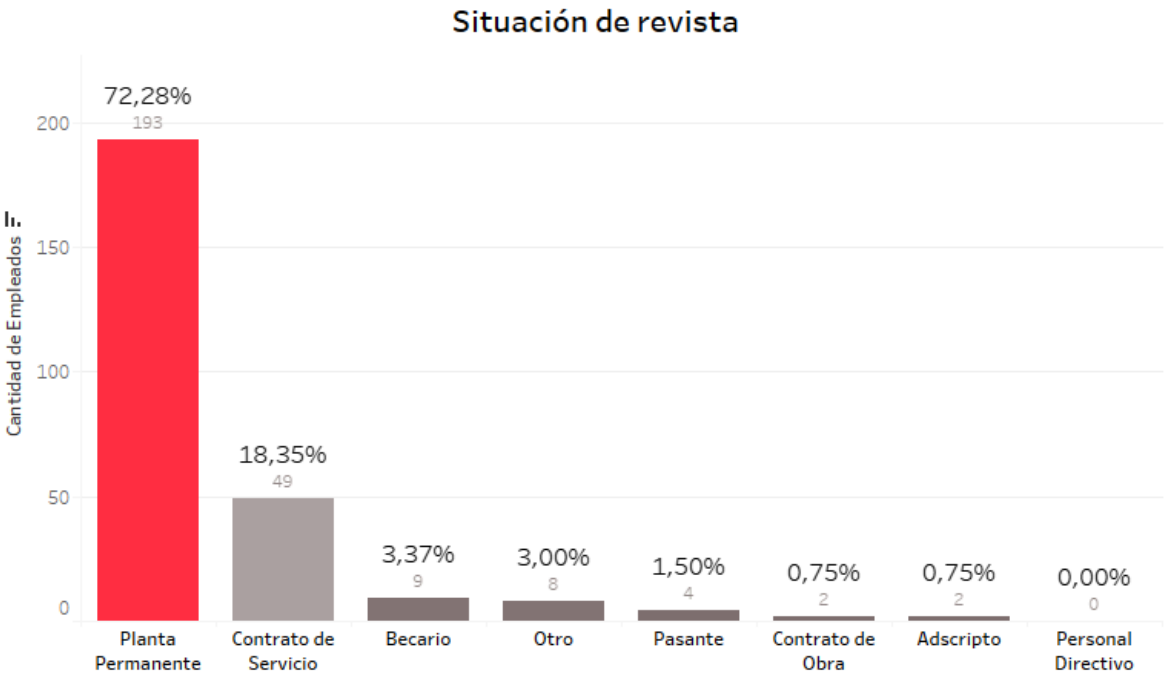


Fuente: elaboración propia

La modalidad de trabajo es mayoritariamente presencial (98%), sin casos de teletrabajo. Los horarios estándar son de 7 a 13/14 horas, con algunas excepciones de carga horaria reducida en becarios y pasantes. Este esquema refleja un entorno laboral tradicional, en base puntualmente que son oficinas de atención al contribuyente, lo cual podría requerir adaptaciones futuras para incluir modalidades híbridas o virtuales, en línea con tendencias laborales emergentes y

la incorporación de herramientas de atención al público con introducción de tecnología.

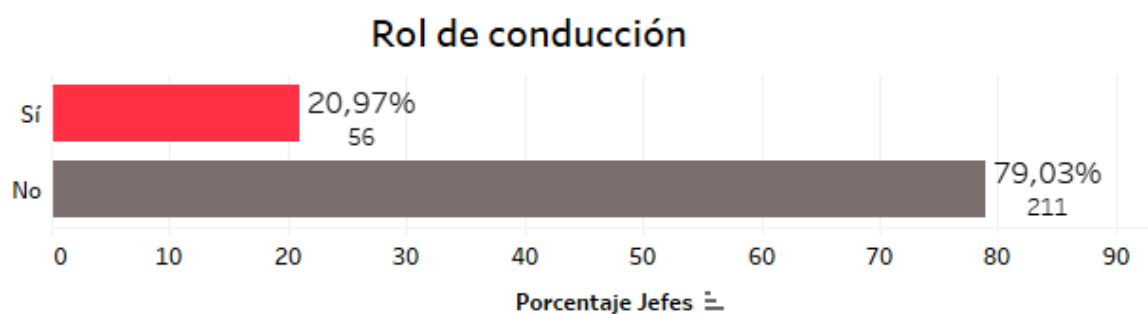
Gráfico N° 24: Situación de revista en ATER



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la situación de revista, el 72.3% del personal pertenece a planta permanente, consolidando una estructura organizativa estable. Un 18.4% trabaja bajo contratos de servicio, lo que señala cierta flexibilidad operativa para cubrir necesidades específicas. Por otro lado, los pasantes y becarios representan un 4.87%, indicando la presencia de programas de formación inicial dentro de la institución.

Gráfico N° 25: Roles de conducción en ATER



Fuente: elaboración propia

Respecto a los roles de conducción, el 21% de los colaboradores entrevistados ocupa posiciones de liderazgo, lo que destaca la importancia de desarrollar programas de capacitación orientados a la gestión y toma de decisiones estratégicas.

Los datos reflejan un perfil organizacional con alta estabilidad y continuidad operativa, combinado con oportunidades para fortalecer la formación en habilidades de liderazgo y gestión. Además, el predominio del trabajo presencial y los contratos permanentes sugieren un marco tradicional, pero adaptable a futuras transformaciones.

14.4. Intereses profesionales

Indagar sobre los intereses profesionales de los colaboradores resulta esencial para comprender sus expectativas, motivaciones y aspiraciones laborales.

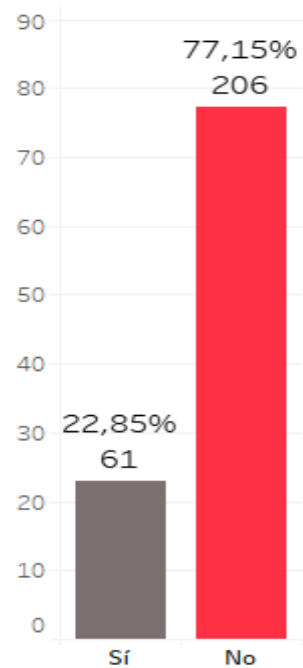
En esta sección se consideran variables como la preferencia para rotar a otras áreas, su relación con el género y el rango etario, así como los perfiles académicos. Estos datos permiten identificar tendencias y patrones que contribuyen a optimizar la planificación de la movilidad interna, mejorar la retención del talento y fomentar el crecimiento profesional.

Asimismo, el análisis del impacto de la carrera administrativa en la motivación de los colaboradores proporciona información para evaluar la percepción de desarrollo profesional dentro de la organización.

Los gráficos generados que se presentan a continuación ilustran estas relaciones, facilitando la identificación de oportunidades para fortalecer la motivación, la equidad y la productividad.

Gráfico N° 26: Interesados en rotar

Interesados en Rotar



Al analizar este apartado abordamos aspectos como la preferencia para rotar a otras áreas, analizada según el género, rango etario y perfil académico, así como la percepción de la carrera administrativa y su impacto en la motivación.

En cuanto a la preferencia para rotar a otras áreas, el 22.85% de los empleados manifestó estar interesado en hacerlo. Por otro lado, el 77.15% expresó no estar interesado en rotar, lo que puede estar relacionado con niveles de satisfacción en sus roles actuales o falta de incentivos para el cambio.

Fuente: elaboración propia

Interesados en Rotar: Género

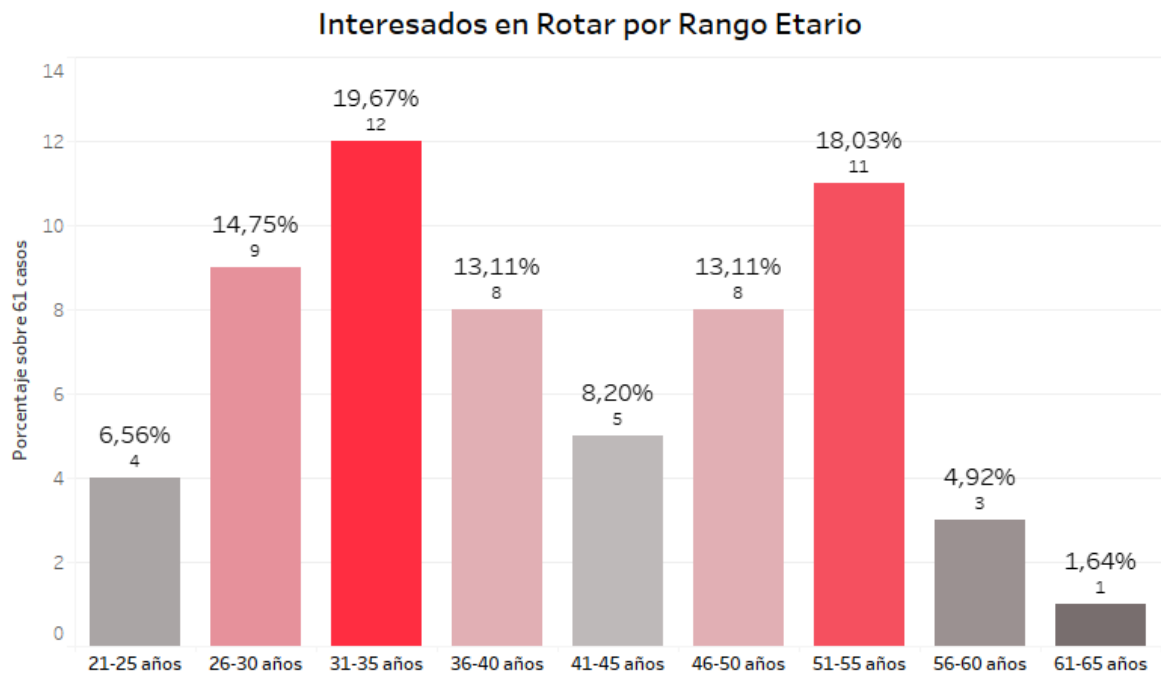


Gráfico N° 27: Interesados en rotar por género

Desde una perspectiva de género, el interés por rotar es relativamente equitativo. El 50.82% de las mujeres y el 49.18% de los hombres indicaron estar

dispuestos a rotar, mostrando que las preferencias no están significativamente condicionadas por este factor. Sin embargo, es relevante considerar estrategias para abordar las motivaciones individuales, especialmente en aquellos grupos que expresaron ambigüedad.

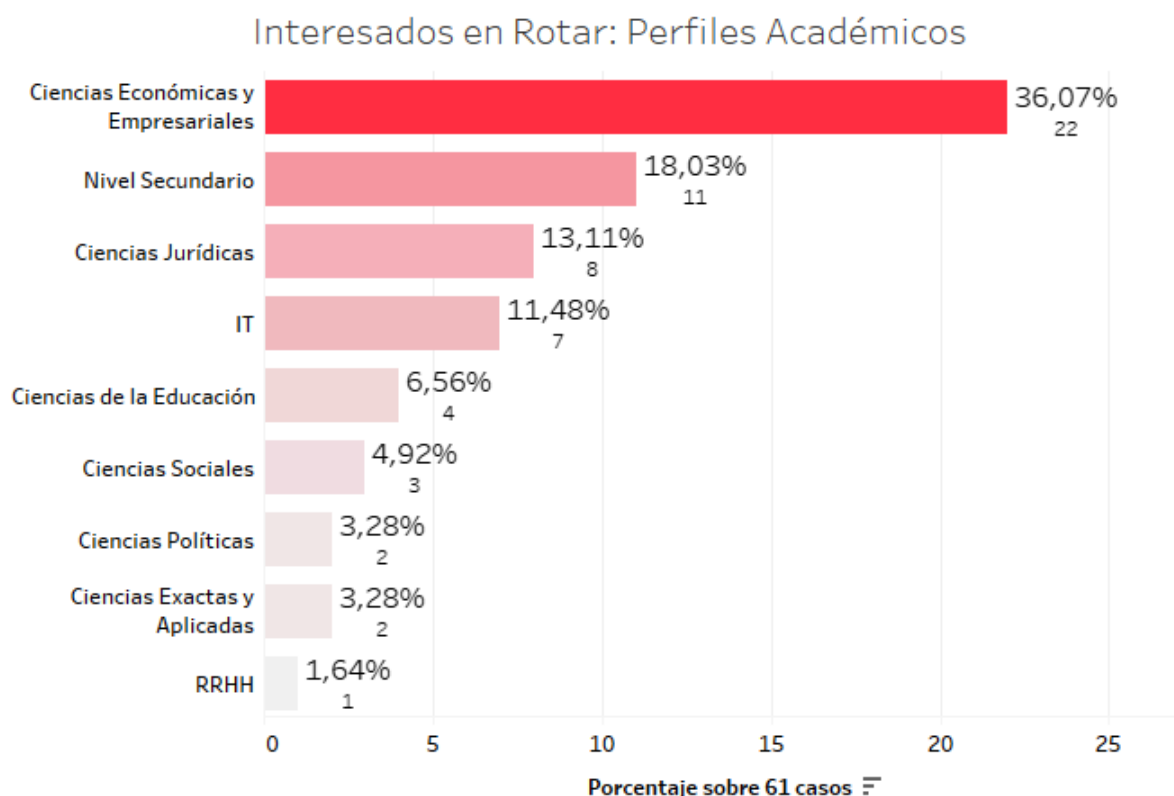
Gráfico N° 28: Interesados en rotar - rango etario



Fuente: elaboración propia

Analizando los rangos etarios, los colaboradores entre 31 y 35 años (19.67%) y 51 y 55 años (18.03%) presentan el mayor interés en la rotación. Mientras que los empleados más jóvenes buscan desarrollo profesional y movilidad, además que en el caso de las mujeres muchas veces la solicitud de rotación de área va acompañado del proceso de maternidad, por su parte los grupos mayores podrían estar interesados en un cambio antes de la jubilación o en nuevas oportunidades para renovación laboral. En contraste, los extremos etarios (21-25 y 61-65 años) muestran menor interés, posiblemente por estar en etapas iniciales o finales de sus carreras laborales.

Gráfico N° 29: Interesados en rotar- perfiles académicos



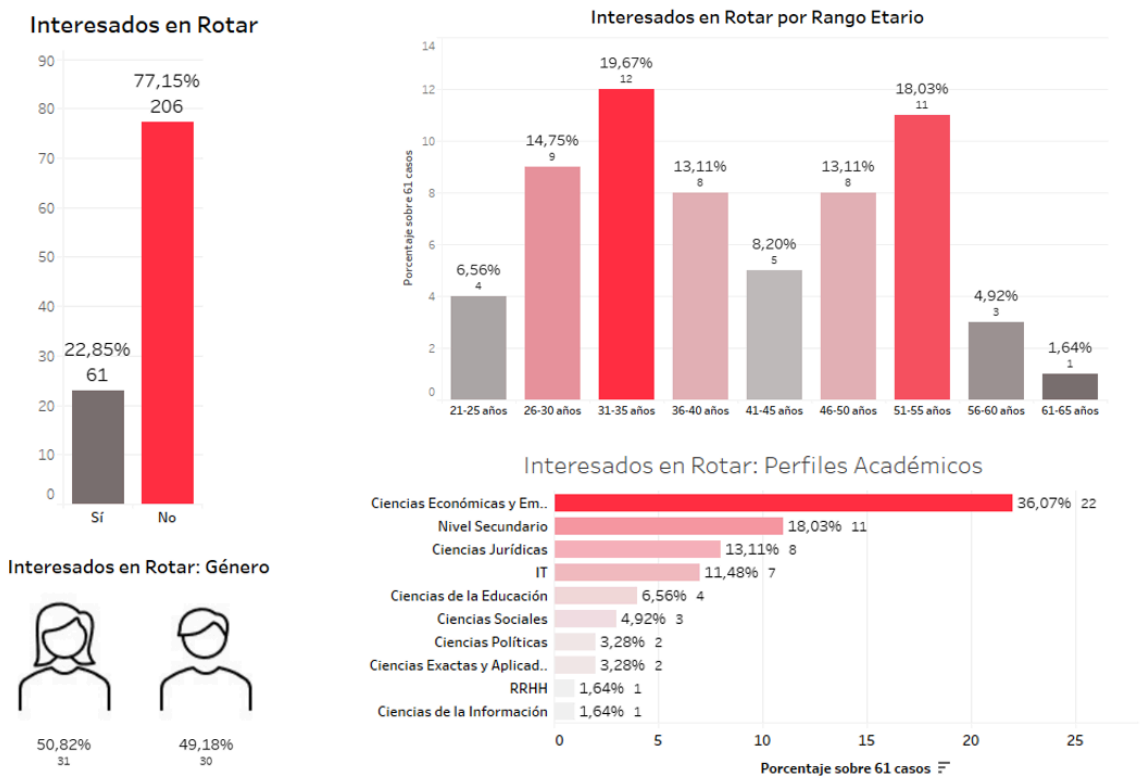
Fuente: elaboración propia

El análisis de la distribución de perfiles académicos en 61 casos muestra una clara concentración en áreas de Ciencias Económicas y Empresariales, que representan el 36,07%. Esto resalta la relevancia de estos perfiles, posiblemente debido a su afinidad con funciones clave en la organización y la búsqueda de crecimiento profesional en estos campos.

El nivel secundario ocupa el segundo lugar con un 18,03%, indicando que un grupo significativo podría estar explorando oportunidades para ampliar su experiencia laboral o formación. Asimismo, Ciencias Jurídicas (13,11%) e IT (11,48%) reflejan un interés considerable, lo que sugiere que estos perfiles están alineados con necesidades específicas y capacidades técnicas valoradas.

En términos generales, las áreas menos representadas podrían indicar que sus integrantes se sienten a gusto en sus funciones actuales o cuentan con perfiles especializados que limitan su necesidad de rotar. Este panorama ofrece una base para planificar programas que respeten las diferencias entre grupos y fortalezcan las competencias existentes.

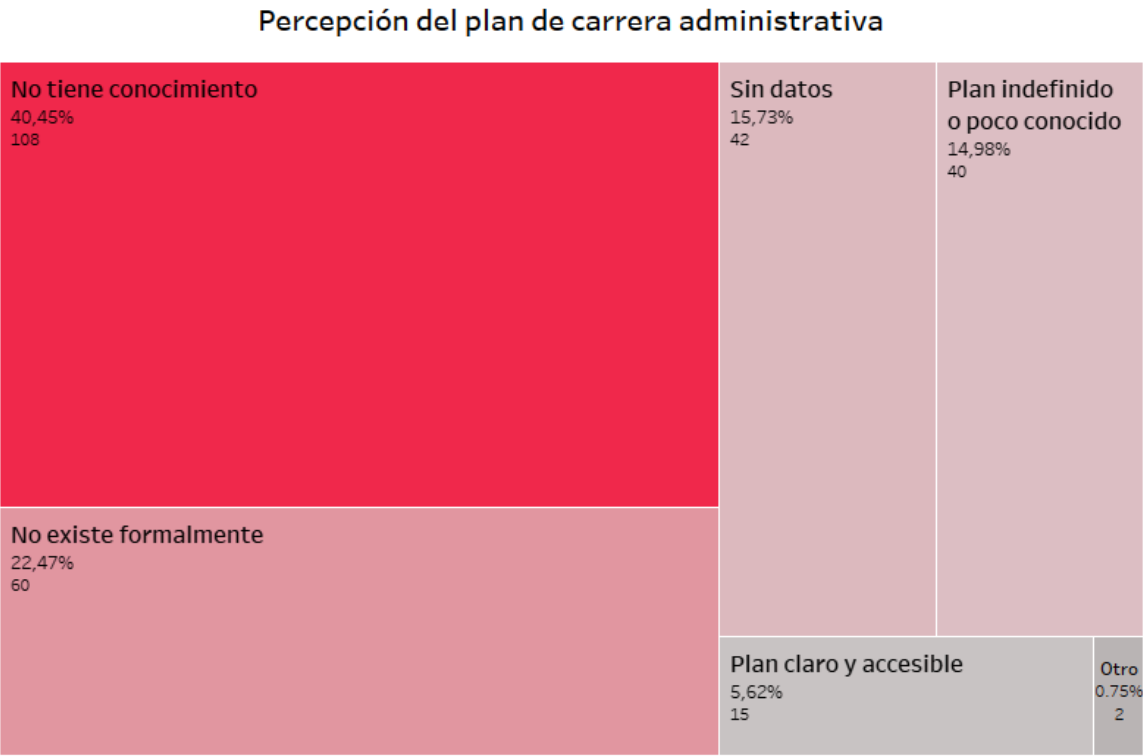
Gráfico N° 30: Panel resumen de interesados en rotar



Fuente: elaboración propia

Tal como lo revela el panel resumen (gráfico N°30) es fundamental tener en cuenta el interés manifestado por una parte de los encuestados en la posibilidad de rotar dentro de ATER. Aunque este grupo no representa a la mayoría, su disposición a cambiar de posición o funciones podría revelar aspectos importantes sobre la dinámica laboral, expectativas profesionales o necesidades de desarrollo. Analizar en detalle las razones detrás de este interés permitirá abordar de manera proactiva oportunidades de mejora, optimizar la gestión del talento y fortalecer la satisfacción y retención del personal. Esta información resulta pertinente para la toma de decisiones estratégicas en materia de recursos humanos.

Gráfico N° 31 : Percepción del plan de la carrera administrativa



Fuente: elaboración propia

En lo relativo a la percepción de la carrera administrativa, el análisis revela que el 22,47% de los empleados considera que en ATER el plan de carrera administrativa no existe formalmente, mientras que un 14,98% lo percibe como indefinido o poco conocido. Solo un 5,62% manifestó que el plan es claro y accesible. Además, un 40,45% de los encuestados indicó no tener conocimiento alguno sobre el plan. Esto sugiere que una amplia mayoría de los colaboradores tiene una visión negativa o incierta sobre el sistema de carrera, evidenciando la necesidad de revisar, comunicar y estructurar un plan formal que brinde mayor transparencia y oportunidades de crecimiento profesional.

Gráfico N° 32: Impacto de la carrera administrativa en la motivación

Impacto de la carrera administrativa en la motivación para permanecer en ATER

Muy alto - Me motivaría significativamente a permanecer.	25,47%
Alto - Me motivaría a permanecer.	25,84%
Moderado - Tendría un impacto positivo, aunque no determinante.	26,97%
Bajo - Tendría poco impacto en mi motivación.	3,37%
Nulo - No tendría impacto en mi motivación.	2,62%
Sin datos	15,73%

Fuente: elaboración propia

El impacto en la motivación asociado a la carrera administrativa también es significativo. Más del 78% de los encuestados indicó que un plan de carrera tendría un impacto positivo en su motivación, destacándose que el 25,84% lo consideraría un factor determinante para permanecer en la organización y un 25,47% lo valoraría como un incentivo altamente significativo. Esto refuerza la importancia de contar con una estructura clara y formalizada para el desarrollo profesional interno, que incentive la retención y el compromiso.

14.5. Desarrollo profesional

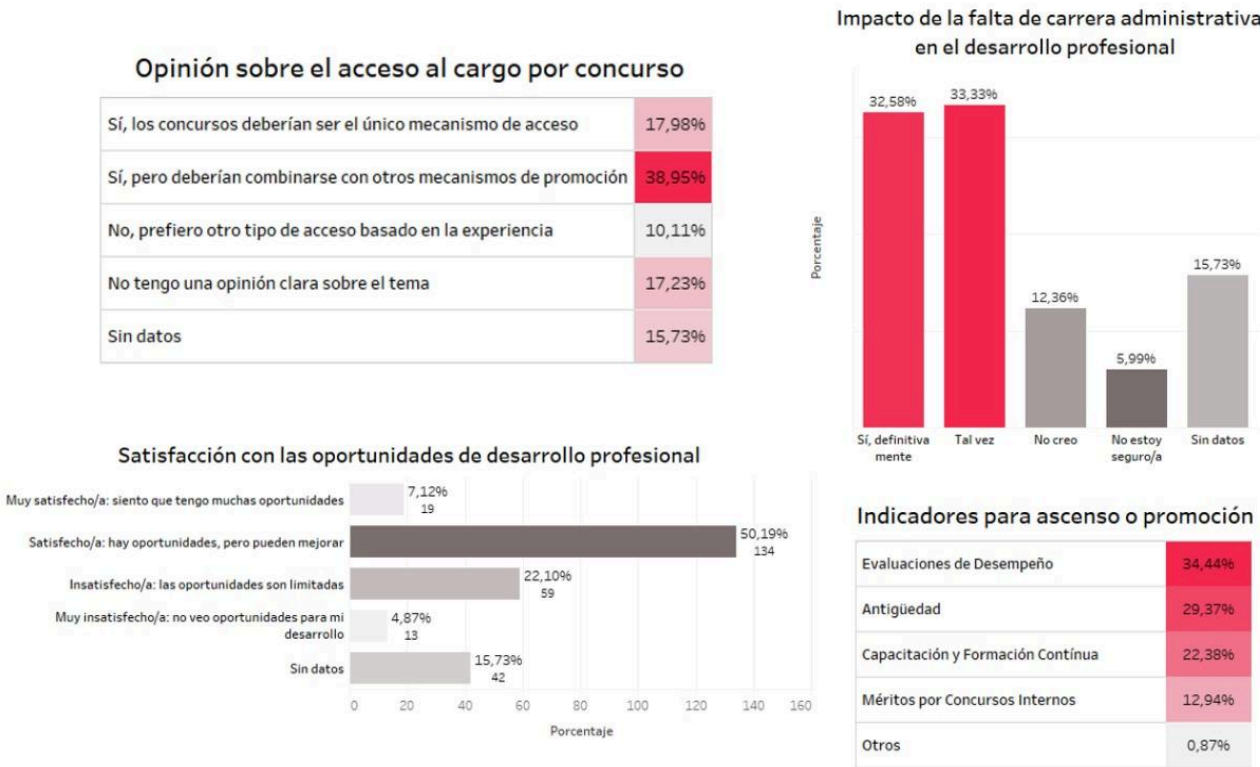
El desarrollo profesional constituye un pilar fundamental para garantizar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores dentro de la organización. La implementación de una carrera administrativa formal no solo beneficia a los

empleados al proporcionarles un horizonte claro para su crecimiento laboral, sino que también fortalece la estructura organizativa, promueve la estabilidad y fomenta una cultura de mérito y transparencia.

Una carrera administrativa bien diseñada permite establecer trayectorias laborales predecibles, metas alcanzables y oportunidades de desarrollo equitativas, lo que resulta esencial para mantener a los equipos motivados y alineados con los objetivos institucionales. Además, estos sistemas facilitan la retención de talento, la planificación estratégica y el fortalecimiento del capital humano, elementos fundamentales para el éxito a largo plazo de cualquier entidad.

A continuación se muestra un panel (gráfico N° 33) donde se destacan opiniones sobre el acceso a cargos por concurso, el impacto de la falta de una carrera administrativa en el desarrollo profesional, y los niveles de satisfacción con las oportunidades de crecimiento. También se presentan los principales indicadores considerados relevantes para ascensos o promociones, brindando un panorama general sobre las percepciones y prioridades en torno al desarrollo profesional en ATER.

Gráfico N° 33: Panel de desarrollo profesional



Fuente: elaboración propia

El relevamiento de datos sobre el desarrollo profesional en ATER revela una preferencia por los concursos públicos o internos como mecanismo de acceso a cargos, con un 56,9% de los encuestados inclinándose por este método, ya sea como único proceso o combinado con otros criterios. Sin embargo, un 27% muestra dudas sobre esta modalidad, destacando la necesidad de considerar enfoques alternativos que valoren la experiencia laboral como un factor relevante. Esta diversidad de opiniones señala la importancia de equilibrar la transparencia y objetividad de los concursos con mecanismos que también reconozcan trayectorias previas y logros específicos.

Por otro lado, considerando el impacto que tiene la falta de una carrera administrativa formal se puede ver como el 65.9 % de los encuestados percibe como una barrera importante para su desarrollo profesional. Este dato sugiere que existe una fuerte demanda por estructuras más claras y definidas que permitan planificar trayectorias laborales y establecer metas de crecimiento. La ausencia de un marco formal podría estar generando incertidumbre entre los empleados sobre las oportunidades reales de avanzar dentro de la organización, lo que refuerza la necesidad de implementar sistemas que promuevan la claridad, la previsibilidad y la equidad en las oportunidades de promoción interna.

Respecto a las oportunidades de crecimiento, los resultados reflejan una diversidad de opiniones sobre el desarrollo profesional dentro de ATER. Un 57.31% de los encuestados percibe que existen oportunidades de crecimiento, aunque más de la mitad de este grupo señala que estas podrían mejorarse. En contraste, el 26.97% manifiesta insatisfacción, considerando que las oportunidades de crecimiento son limitadas o inexistentes.

En cuanto a los indicadores valorados por los colaboradores que se deberían tener en cuenta para el ascenso o promoción, las evaluaciones de desempeño emergen como el factor más relevante, con un 34.4% de preferencia, seguidas por la antigüedad (29.3%) y capacitación continua (22.4%). Estos resultados resaltan una combinación de enfoques en los que se prioriza, por un lado, la eficiencia demostrada en el puesto y, por otro, la experiencia acumulada y el desarrollo continuo de competencias. Aunque factores como los méritos obtenidos en concursos internos y habilidades blandas tienen un peso menor, su presencia refuerza la percepción de que el crecimiento profesional debe sustentarse en un sistema integral que combine evaluación objetiva, formación constante y actitudes personales.

14.6. Satisfacción Laboral y Reconocimiento:

La percepción que los colaboradores tienen sobre sus funciones, el reconocimiento recibido y las oportunidades de desarrollo profesional desempeña un papel determinante en su motivación, compromiso y rendimiento general. En este contexto, el análisis de la satisfacción laboral y el reconocimiento permite comprender el estado actual del clima organizacional y detectar áreas de mejora para fortalecer el sentido de pertenencia y el alineamiento con los objetivos institucionales.

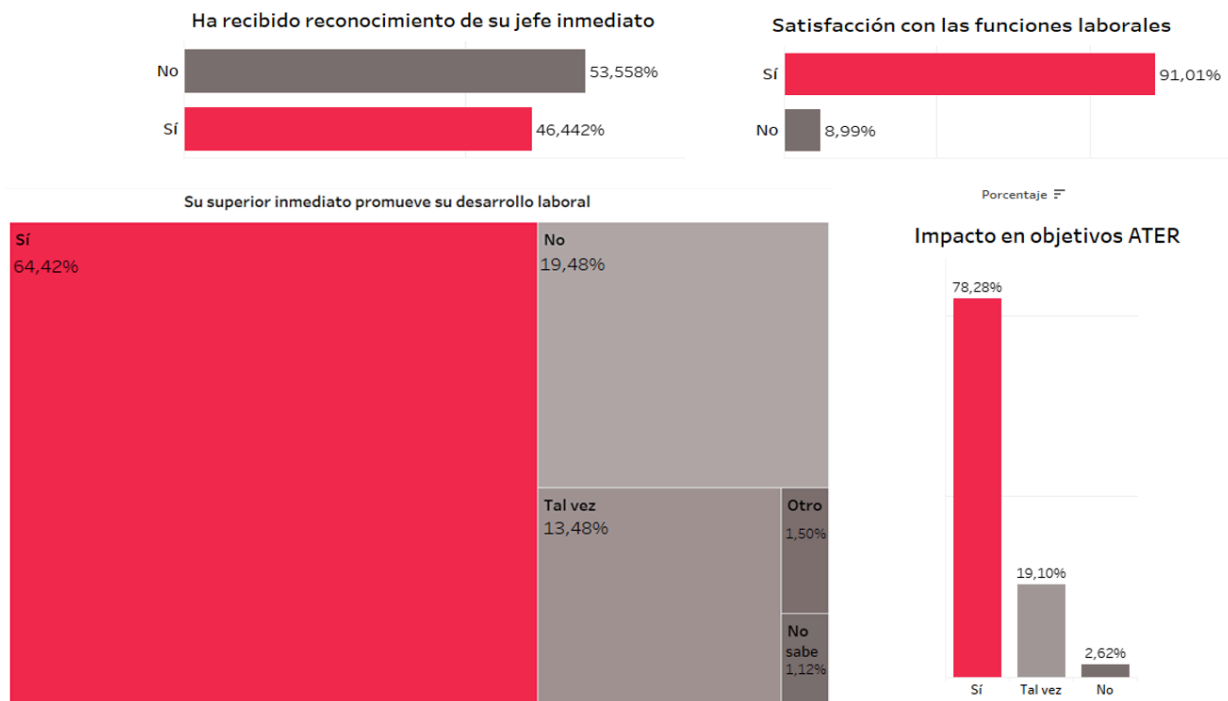
Este apartado aborda los resultados obtenidos en distintas dimensiones relacionadas con la satisfacción laboral, tales como: nivel de satisfacción con las funciones laborales; reconocimiento recibido por parte del jefe inmediato; percepción sobre la promoción del desarrollo profesional y el impacto del trabajo en el logro de los objetivos institucionales.

A partir del análisis de estas dimensiones, se busca no solo diagnosticar el estado actual del ambiente de trabajo, sino también identificar oportunidades para implementar acciones que impulsen la motivación, retención del talento y crecimiento profesional.

El reconocimiento en el entorno laboral se analiza como un factor necesario no solo para incrementar la motivación personal y colectiva si no también para reducir los niveles de rotación y ausentismo, mejorar la percepción de equidad y valoración dentro del equipo y reforzar comportamientos alineados con los objetivos organizacionales. Asimismo, se examina el desarrollo profesional como un elemento fundamental para promover el crecimiento interno y facilitar la preparación de los colaboradores para asumir nuevos desafíos y roles de mayor responsabilidad dentro de ATER.

Finalmente, se analiza la percepción que tienen los colaboradores sobre el impacto de su trabajo en los objetivos institucionales, evaluando cómo esta percepción fortalece el compromiso, la identidad institucional y la productividad.

Gráfico N° 34: Panel de satisfacción y reconocimiento



Fuente: elaboración propia

Observando en el gráfico N° 34 la satisfacción en relación a las funciones desempeñadas, vemos que refleja un ambiente laboral favorable, donde la mayoría de los colaboradores percibe que sus tareas están alineadas con sus expectativas y habilidades. Este dato es alentador, ya que sugiere que las funciones asignadas están bien definidas y cumplen con los intereses y competencias del personal.

Sin embargo, el 8,99% que expresó insatisfacción no debe ser pasado por alto. Este segmento, aunque reducido, puede estar enfrentando desafíos relacionados con desmotivación, falta de reconocimiento, ausencia de oportunidades de desarrollo o desajuste entre las tareas asignadas y sus habilidades o intereses.

En el análisis que hace referencia al reconocimiento por parte del jefe inmediato, los resultados muestran que el 46,44% de los encuestados manifestó haber recibido algún tipo de reconocimiento en el último tiempo, mientras que un 53,56% indicó no haberlo recibido.

Este dato revela que más de la mitad del personal encuestado no percibe reconocimiento formal o explícito por parte de su superior directo. Aunque un porcentaje significativo sí ha experimentado este tipo de valoración, la falta de

reconocimiento en un 53,56% podría afectar negativamente la motivación, el compromiso y la percepción general de satisfacción laboral.

Por otro lado, en lo que hace a la promoción del desarrollo laboral de los colaboradores de ATER por intervención de los superiores inmediatos podemos ver como el 64,42% de los encuestados considera que su superior inmediato promueve activamente su desarrollo laboral. Sin embargo, un 19,48% manifiesta que su jefe no impulsa dicho desarrollo, mientras que un 13,48% se muestra indeciso al responder "tal vez". Los valores restantes se distribuyen entre quienes eligieron "otro" (1,50%) y quienes respondieron "no sabe" (1,12%).

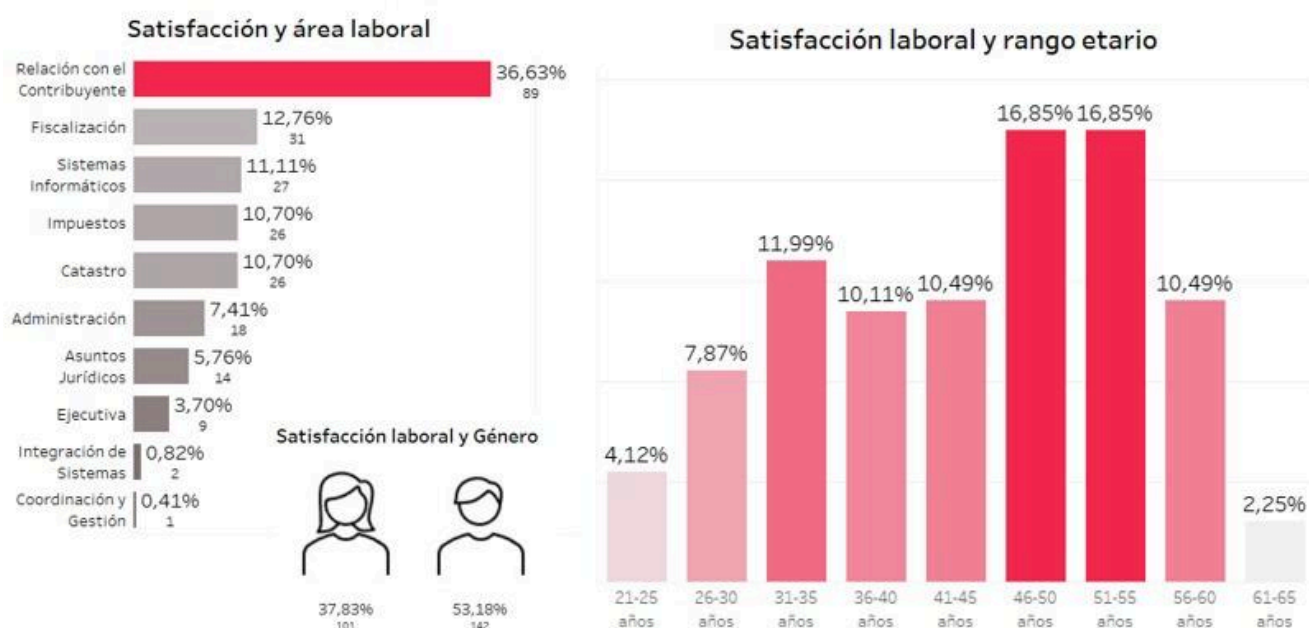
Además podemos observar como la mayoría de los empleados siente que su desarrollo profesional es respaldado por sus superiores, lo cual es un indicador positivo para ATER ya que promueve el crecimiento interno y fortalece la retención del talento. No obstante, el porcentaje restante (más del 35%) refleja cierta percepción de falta de apoyo o incertidumbre en torno a las oportunidades de crecimiento laboral.

En relación con la percepción sobre el impacto del trabajo en el logro de los objetivos de ATER, los resultados reflejan un panorama mayoritariamente positivo. El 78,28% de los encuestados considera que su labor contribuye de manera significativa al cumplimiento de los objetivos institucionales. Por otro lado, un 19,10% respondió "tal vez", indicando cierta incertidumbre, mientras que un 2,62% manifestó que no percibe impacto alguno.

La percepción mayoritaria de que el trabajo realizado tiene un impacto positivo en los objetivos de ATER es un aspecto sumamente favorable. Esta percepción suele estar relacionada con niveles elevados de compromiso, motivación y sentido de propósito entre los empleados. Además, refuerza la alineación entre las tareas individuales y la misión institucional.

Sin embargo, el 21,72% restante (sumando "tal vez" y "no") señala una oportunidad de mejora, ya que una parte de los encuestados no logra vincular su labor diaria con los resultados estratégicos de la organización. Esta desconexión puede afectar la motivación y la capacidad para trabajar con un propósito claro.

Gráfico N° 35: Panel relacional de satisfacción con área, rango etario y género



Fuente: elaboración propia

Tal como muestra el gráfico N° 35 se presenta un enfoque relacional en el que se analiza el nivel de satisfacción de los empleados en función de variables como el área de desempeño, el género y el rango etario. Este análisis permite identificar patrones significativos que aportan una visión más profunda sobre las dinámicas internas de ATER, facilitando la comprensión de los factores que influyen en la percepción de satisfacción laboral dentro de la organización.

En términos de áreas laborales, los resultados destacan que los empleados vinculados a la atención directa al contribuyente muestran los mayores niveles de satisfacción, representando un 36,63% de los casos. Esta tendencia puede atribuirse al contacto directo con los usuarios del servicio, que genera un sentido de propósito y logro en el trabajo diario. Otras áreas como fiscalización (12,76%) y sistemas informáticos (11,11%) también reflejan niveles importantes de satisfacción, subrayando el valor de tareas técnicas y estratégicas dentro de la organización.

En cuanto al género, los datos indican una distribución relativamente equilibrada, con un 53,18% de hombres y un 37,83% de mujeres expresando satisfacción en sus funciones. Esta distribución evidencia que el nivel de satisfacción no presenta grandes brechas de género, lo que refleja un ambiente laboral equitativo en términos de percepción sobre el desempeño y reconocimiento.

Desde la perspectiva etaria, los empleados en los rangos de 46 a 50 años y 51 a 55 años lideran los índices de satisfacción, con un 16,85% cada grupo. Este resultado sugiere que la consolidación profesional y la experiencia acumulada en estos grupos etarios generan mayor estabilidad y conformidad con las funciones asignadas. Por otro lado, los empleados más jóvenes (de 21 a 25 años) presentan niveles más bajos de satisfacción (4,12%), posiblemente asociados a expectativas de crecimiento y desarrollo profesional aún no alcanzadas.

14.7 Comunicación interna

La comunicación interna es un elemento central para el buen funcionamiento de cualquier organización, y en el caso de ATER, juega un rol estratégico en la construcción de un ambiente de trabajo colaborativo, eficiente y alineado con los objetivos institucionales. Una comunicación efectiva no solo asegura que la información fluya de manera oportuna entre los diferentes niveles y sectores, sino que también fomenta la confianza, el sentido de pertenencia y la cohesión entre los colaboradores.

Garantizar una comunicación interna sólida en una institución descentralizada como ATER es fundamental para coordinar acciones, resolver problemas de manera ágil y transmitir mensajes claros que refuercen los valores y objetivos comunes. Además, una comunicación directa y abierta entre los empleados y sus superiores inmediatos permite identificar inquietudes, necesidades y oportunidades de mejora, fortaleciendo el vínculo entre los equipos y la institución.

En este apartado se analizan dos aspectos relacionados con la comunicación interna: los medios preferidos por los colaboradores para recibir información institucional y el tipo de información que consideran más relevante recibir por parte de ATER. Estos elementos permiten comprender las preferencias y expectativas de los colaboradores en materia comunicacional, sentando las bases

para optimizar los canales existentes y mejorar la efectividad en la transmisión de mensajes.

A continuación, se presentan los gráficos que reflejan los resultados obtenidos junto con sus respectivos análisis:

Gráfico N° 36: Medios preferidos para la comunicación interna



Fuente: elaboración propia

El gráfico N° 36 muestra los medios preferidos para la comunicación dentro de la organización, revelando una marcada preferencia por el correo electrónico institucional, que concentra el 85,71% de las respuestas. Este resultado destaca la importancia de este canal como el medio más utilizado y valorado por los empleados para recibir información oficial y comunicarse dentro de la institución. Su alta preferencia sugiere que los colaboradores confían en este medio debido a su formalidad, rapidez y capacidad para manejar información detallada y estructurada.

En contraste, otros medios como la página web (5,84%) y las redes sociales (2,60%) muestran un uso significativamente menor. Esto podría indicar que estos canales son percibidos como complementarios o menos apropiados para comunicaciones institucionales, posiblemente por la falta de inmediatez o por asociarse más a información externa o informal.

Asimismo, las reuniones presenciales o virtuales (1,95%) y plataformas como WhatsApp (1,30%) aparecen como opciones con baja preferencia. Esto podría atribuirse a que, si bien son útiles para interacciones rápidas o discusiones en tiempo real, no resultan prácticas para transmitir información formal, documentada o que requiera seguimiento.

Finalmente, el apartado otros medios (nube, herramientas digitales, etc.) representa solo el 1,30%, indicando que los métodos alternativos no están tan consolidados como canales habituales de comunicación interna.

Este análisis destaca la necesidad de mantener y optimizar el uso del correo electrónico institucional como eje central de la comunicación interna, asegurando que los mensajes sean claros, relevantes y oportunos. Al mismo tiempo, es importante evaluar cómo fortalecer o complementar los canales menos utilizados, como la página web y las redes sociales, para diversificar las vías de comunicación y adaptarse a diferentes necesidades y contextos.

Gráfico N° 37: Tipo de información que consideran relevante recibir



Fuente: elaboración propia

El gráfico N° 37, refleja las diferentes categorías de información que los colaboradores requieren de ATER. La categoría más destacada es normativas y legislación, con un 44,21% del total. Esto indica una fuerte necesidad de claridad sobre aspectos legales, lo que resalta la importancia de garantizar que esta

información esté fácilmente disponible y actualizada para cumplir con las expectativas y demandas.

En segundo lugar, con un 17,11%, se encuentran los cronogramas y procedimientos internos. Esto sugiere que los trabajadores valoran la organización y la planificación, necesitando acceso a información específica sobre cómo y cuándo se desarrollan los procesos internos.

La capacitación y el desarrollo profesional ocupa el tercer lugar, con un 11,32%. Este porcentaje refleja un interés por mejorar las competencias y habilidades.

Finalmente, las categorías menos requeridas, como información general y novedades internas (3,68%) y mejoras en herramientas y programas (3,16%), reflejan necesidades más específicas que, aunque menos demandadas, no deberían desatenderse, especialmente en un contexto de modernización.

CAPÍTULO 4

Conclusiones y aportes

El presente capítulo tiene como propósito sintetizar los hallazgos más relevantes obtenidos a lo largo del análisis desarrollado en este informe, destacando las principales tendencias, fortalezas y oportunidades identificadas. Las conclusiones presentadas aquí ofrecen una visión integral sobre los aspectos evaluados, proporcionando un diagnóstico que permite comprender el estado actual de la organización en relación con los ejes abordados.

Asimismo, este apartado incluye un conjunto de sugerencias estratégicas orientadas a optimizar los procesos analizados y fortalecer aquellas áreas que requieren atención o mejora. Las recomendaciones propuestas no solo buscan abordar los desafíos detectados, sino también capitalizar las oportunidades identificadas para potenciar el rendimiento institucional, promover el desarrollo profesional de los colaboradores y consolidar un ambiente de trabajo alineado con los objetivos organizacionales.

Esta sección constituye, por tanto, un insumo esencial para la toma de decisiones, sirviendo como guía para la planificación e implementación de acciones concretas que aseguren el crecimiento sostenido y la eficiencia operativa de la organización. Las conclusiones y sugerencias aquí expuestas no sólo sintetizan el análisis realizado, sino que también actúan como base para definir líneas de acción futuras, consolidando una gestión más eficiente, transparente e innovadora

15. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

En el apartado de conclusiones y sugerencias, presentamos un diagnóstico integral del estado actual de ATER, destacando las principales fortalezas y señalando oportunidades de mejora en distintas dimensiones.

En términos demográficos, se identifica una plantilla predominantemente masculina y con una distribución etaria concentrada entre los 46 y 55 años. Esta composición refleja un equipo laboral maduro y experimentado, con una alta proporción de empleados con responsabilidades familiares. Esta característica representa una fortaleza en cuanto a estabilidad y compromiso, pero también plantea el desafío de garantizar la transferencia de conocimientos a las nuevas generaciones, para lo cual se recomienda diseñar programas de mentoría e incorporar políticas de conciliación laboral y familiar.

En relación con la formación académica, los resultados muestran un alto nivel de calificación profesional, con más del 55% del personal con estudios universitarios y un 7,8% con posgrados. Esta sólida base educativa constituye una ventaja competitiva para la organización. No obstante, la identificación de necesidades específicas de formación técnica y habilidades blandas señala la importancia de consolidar un programa de capacitación continua.

En este sentido, se destaca el fuerte interés en la creación de un Instituto de Formación Profesional como herramienta estratégica para fortalecer el desarrollo de competencias y la especialización en áreas clave como IT, tributación y habilidades interpersonales.

Desde la perspectiva laboral, la antigüedad en ATER refleja un equilibrio entre experiencia y renovación, combinando empleados con más de 20 años de trayectoria y un grupo significativo con menos de 10 años. Esta distribución permite mantener la continuidad operativa y facilita el proceso de transición generacional. Sin embargo, el modelo de trabajo actual, predominantemente presencial, podría beneficiarse de la incorporación gradual de modalidades híbridas o remotas, en línea con las tendencias laborales modernas y con la incorporación de mayor tecnología en canales de atención al contribuyente. Además, la alta proporción de personal en planta permanente brinda estabilidad organizacional, aunque se recomienda evaluar estrategias de integración para contratados y pasantes, promoviendo su crecimiento y adaptación.

En lo que respecta a los intereses profesionales, una parte del personal manifestó disposición para rotar a otras áreas, destacándose los perfiles en Ciencias Económicas y Jurídicas. Esta apertura a la movilidad interna representa una oportunidad para diversificar habilidades y fortalecer la motivación. Sin embargo, es necesario implementar programas de rotación estructurados que permitan gestionar expectativas y ofrecer trayectorias laborales claras, facilitando el desarrollo profesional y la retención del talento.

El desarrollo profesional emerge como un aspecto fundamental para el fortalecimiento institucional. La ausencia de un plan de carrera administrativa formal es percibida como una barrera por el 65,9% de los encuestados, lo que subraya la necesidad de establecer estructuras claras de crecimiento interno. Para abordar esta demanda, se recomienda diseñar un sistema de carrera administrativa transparente, basado en evaluaciones de desempeño, formación continua y reconocimiento del mérito. Esto permitirá alinear las expectativas del personal con los objetivos organizacionales, promoviendo la motivación y el sentido de pertenencia.

En cuanto a la satisfacción laboral y el reconocimiento, los datos revelan un ambiente generalizado de conformidad con las funciones desempeñadas, aunque un segmento del 8,99% expresó descontento. Este grupo podría beneficiarse de un análisis más profundo para identificar las causas subyacentes de insatisfacción. Asimismo, más de la mitad de los empleados indicó no haber recibido reconocimiento por parte de sus superiores, lo que evidencia la necesidad de implementar mecanismos formales e informales para valorar los logros individuales y colectivos. Promover programas de reconocimiento y fortalecer la comunicación entre líderes y equipos será clave para incrementar la motivación y el compromiso.

La percepción sobre el impacto del trabajo en los objetivos institucionales es otro punto relevante. Un 78,28% de los encuestados considera que su labor contribuye al cumplimiento de las metas de ATER, reflejando un alto grado de alineación con la misión organizacional. No obstante, un grupo menor expresó incertidumbre sobre su aporte, lo que sugiere la necesidad de reforzar la comunicación interna para resaltar la importancia de cada rol dentro del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Finalmente, el análisis de la comunicación interna destaca la preferencia por el correo electrónico institucional como el medio más valorado, utilizado por el 85,71% del personal. Este dato resalta la importancia de mantener este canal como herramienta central, optimizando la claridad y relevancia de los mensajes enviados. Sin embargo, el bajo uso de otros medios como redes sociales y reuniones virtuales señala la necesidad de diversificar los canales de comunicación para adaptarse a distintas preferencias y contextos laborales. En cuanto al contenido, la información sobre normativas y procedimientos internos es la más demandada, destacando la importancia de garantizar la actualización y accesibilidad de estos recursos. Para fortalecer este aspecto, se recomienda implementar plataformas digitales colaborativas, entre ellas, al finalizar este informe, se conoce que se está trabajando en el desarrollo de un chatbot interno para el personal, que ayudará a esta comunicación interna sobre normativas y procedimientos internos para

consultas las 24hs los 365 días del año. También es importante desarrollar encuestas periódicas que permitan ajustar las estrategias de comunicación según las necesidades detectadas.

En conclusión, ATER presenta un perfil organizacional sólido, caracterizado por un equipo profesional altamente calificado, estable y comprometido. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en materia del desarrollo profesional, rotación interna, reconocimiento y comunicación. Las sugerencias planteadas en este capítulo buscan capitalizar las fortalezas existentes y abordar las debilidades detectadas, consolidando un entorno laboral más dinámico, inclusivo y orientado al crecimiento sostenible.

Como conclusión final, se da cuenta, que través de cada unas de las preguntas consultadas en el relevamiento, se buscó que la actualización de datos para el Fortalecimiento de Capital Humano funcione no solo como una mera actualización de datos, sino como una herramienta para detectar necesidades formativas, identificar potencial de crecimiento en los empleados y establecer las bases para el desarrollo sostenido del capital humano en ATER que impacten positivamente en la productividad y el ambiente laboral. Por lo tanto, este relevamiento no implicó sólo una herramienta de diagnóstico, sino el otorgamiento de datos para comenzar un proceso transformador que buscará mejorar la eficiencia operativa de ATER, fortalecer la relación con sus empleados y contribuir al desarrollo de una planificación estratégica más ajustada a las realidades actuales y futuras del organismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alles, M. (2009). Dirección estratégica de recursos humanos. Editorial Granica.
2. Arqueros, G. (2018). La capacitación como herramienta de transformación organizacional. Editorial Ediciones Jurídicas Cuyo.
3. CEPAL. (2020). Informe sobre la gestión del talento humano en el sector público en América Latina. <https://www.cepal.org>
4. Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE) – División de Población de la CEPAL. (2011). Guía para la elaboración de un proyecto censal. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org>
5. Chiavenato, I. (2011). Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill.
6. Cobo Serrano, C. (2015). Gestión del cambio y desarrollo organizacional. ESIC Editorial.
7. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). Datos y hechos sobre la transformación digital: Informe sobre los principales indicadores de adopción de tecnologías digitales en el marco de la Agenda

Digital para América Latina y el Caribe.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/47212-datos-hechos-sobre-transformacion-digital-informe-principales-indicadores-adopcion>

8. Decreto N° 249/16. (2016). Regulación de la estructura de la Administración Tributaria. Publicado en el Boletín Oficial de la Provincia de Entre Ríos.
9. Dessler, G. (2013). Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación.
10. Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2012). Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación.
11. Instituto Nacional de Estadística (INE). (2018). Informe sobre la gestión del talento humano en el sector público en América Latina.
12. Ley N° 25.326. (2000). Protección de los Datos Personales. Publicada en el Boletín Oficial el 2 de noviembre de 2000, en Argentina.
13. Ley N° 10091. (2011). Creación de la Administración Tributaria de Entre Ríos. Legislatura de la Provincia de Entre Ríos, Argentina.
14. Lecciones aprendidas del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022 realizado en la República Argentina. Grupo de Expertos sobre Censos de Población y Viviendas. Vigésimocuarta Reunión. Ginebra, Suiza, 21-23 septiembre de 2022. (Editado por INDEC).
15. Censos y Encuestas del INEGI. (2020).
16. Gairín Sallán, J. (2006). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo. Wolters Kluwer.
17. Piattini Velthuis, M. G., & Otros. (2018). Calidad de sistemas de información (5ª ed. ampliada y actualizada).

ANEXOS

Anexo I: Oficinas Centrales, Representaciones Territoriales y puntos ATER.

(Información extraída de <https://www.ater.gob.ar/>)

Oficinas centrales	
Dirección : Urquiza 1101 - (3100) Paraná	
Dirección Adjunta	rcardoso@ater.gob.ar
Dirección de Asuntos Jurídicos	ajuridicos@ater.gob.ar
Dirección de Administración	administracion@ater.gob.ar
Dirección de Sistemas Informáticos	informatica@ater.gob.ar
Dirección : España 45 - (3100) Paraná	
Dirección de Impuestos	impuestos@ater.gob.ar
Dirección de Interior	interior@ater.gob.ar
Representación Territorial Paraná	Lunes a viernes de 7:30 a 12:30 hs. con Cita Previa
Oficinas de Sellos	Lunes a viernes de 7:30 a 12:30 hs. con Cita Previa
Dirección : Presidente Illia N° 265 1° Piso - (3100) Paraná	
Dirección de Fiscalización Tributaria	fiscalizacion@ater.gob.ar
Dirección de Catastro	catastro@ater.gob.ar

	Representaciones Territoriales				
	Localidad	Domicilio	C.P.	Teléfonos	Horarios
1	Alcaraz	9 de Julio y Santa Fé	3138	03438 - 494018	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
2	Aldea San Antonio	Avda. Los Inmigrantes 401	2826	03446- 497161	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
3	Aranguren	Mariano Moreno 342	3162	03436- 498063	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
4	Basavilbaso	Ramírez 718	3170	03445-481170	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
5	Bovril	A. T. Vandor e Hipólito Irigoyen	3142	03438 - 421587	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
6	Buenos Aires	AV Roque Sáenz Peña N°637-ENTREPISO	1035	0343 4450700-INT 1031	Lunes a Viernes de 9.00 a 14.00 hs.
7	C.del Uruguay	Congreso de Tucumán N° 60/70	3260	03442-432848	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
8	Cerrito	Rivadavia 131	3122	0343 -4890184	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
9	Chajarí	Estrada N° 3080 - 1° PISO	3228	03456 - 420051	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
10	Colón	Juan Jose Paso N° 88	3280	03447-421137	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
11	Concordia	Buenos Aires 24	3200	0345-4219907 / 4212209	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
12	Crespo	Moreno 1553	3116	0343 -4951659	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs

13	Diamante	Etchevehere 375	3105	0343 - 4981662	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
14	Federación	San Martín y Las Hortensias	3206	03456 - 481427	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
15	Federal	Lavalle 265	3180	03454 - 4450700 INT. 1121	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
16	Feliciano	San Martín 150	3187	03458 - 420285	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
17	Galarza	25 de Mayo y Burone, Juan Carlos	2843	03444 - 481371	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
18	General Ramírez	San Martín 388	3164	0343 - 4901323	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
19	Gualeduay	Sarmiento 121	2840	03444 -423090	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
20	Gualeduaychú	Bolívar 1059	2820	03446 - 426020	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
21	Hasenkamp	Sarmiento S/N Centro Cívico	3134	0343 -4930213	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
22	Hernandarias	Pte. Perón N° 568	3127	0343 - 4960089	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
23	La Paz	España 965	3190	03437 - 422145	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
24	Larroque	San Martín 81	2854	03446 - 460064	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs

25	Libertador San Martín	Buenos Aires 134	3103	0343 - 4910939	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
26	Lucas González	Saba Z. Hernandez N° 1269	3158	03435 - 480029	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
27	Maciá	Ghiglione Juan Maria 157	3177	03445 - 461355	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
28	María Grande	Urquiza 860	3133	0343 - 4940340	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
29	Nogoyá	BELGRANO N° 518	3150	0343 4450700-INT. 1271	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
30	Paraná	ESPAÑA 45	3100	0343 -4450700 INT 2651/ 2626	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
31	Paranacito	Av. Entre Ríos N° 120	2823	03446-495015	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
32	Puerto Ibicuy	SAN MARTIN N° 931	2846	03446 -498512	Lunes a Viernes de 8:00 a 12:00 hs.
33	Rosario	SAN LORENZO 1051	2000	0343-4450700 - INT 1482	Lunes a Viernes de 9.00 a 14.00 hs.
34	Rosario del Tala	1° DE MAYO N° 216	3174	03445 - 421632	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
35	San José	URQUIZA 1.183	3283	03447 - 470811	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
36	San Salvador	3 de Febrero y Tte.Gutierrez	3218	0345 - 4910022	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs

37	Santa Elena	SUPREMO ENTRERRIANO N° 865	3192	03437 - 482288	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
38	Sauce de Luna	AV. PANCHO RAMÍREZ 66	3144		Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
39	Seguí	Sargento Cabral 486	3117	0343 - 4880503	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
40	Urdinarraín	M. CARABELLI 77	2826	0346-480115/0343 -4450700(1351)	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
41	Viale	25 de mayo 0648	3109	0343 - 4921420	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
42	Victoria	AV. CONGRESO N° 181	3153	03436 - 421074	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
43	Villa Elisa	AVDA. MITRE 1546	3265	03447 - 480650	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs
44	Villaguay	SAN MARTIN 555	3240	03455- 421670	Lunes a Viernes de 7:30 a 12:30 hs

Puntos ATER

1	Colonia Ayuí	Av. Próspero Bovino N° 30	3201	3454992030 (Int 17)	Lunes a viernes de 07:00 a 12:30 hs
2	Gobernador Mansilla	Av San Martín N° 502	2845	03445 493064	Lunes a viernes de 07:00 a 12:00 hs
3	General Campos	JJ Urquiza N° 424	3216	3454901390	Lunes a viernes de 06:30 a 12:30 hs
4	Hernández	Dr. Saba Z Hernandez n°	3156	3435611888	Lunes a viernes de 07:30 a

		201			12:30 hs
5	Herrera	Avda. Hilario Bozzolo N° 165	3272	3442494031	Lunes a viernes de 07:30 a 12:30 hs
6	Villa Clara	San Martín 301	3252	03455-491067/07	Lunes a viernes de 07:00 a 13:00 hs
7	Villa Mantero	Gorocica 602 (Gorocica y Paraná)	3272	3445536029	Lunes a viernes de 07:30 a 12:30 hs

Anexo II: Modelo de Acuerdo de confidencialidad:

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD Y NO DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN SENSIBLE Y DATOS PERSONALES

Entre **[Nombre de la Organización]**, con domicilio en [Dirección], representada en este acto por [Nombre y Cargo del Representante], en adelante "LA ORGANIZACIÓN", y **[Nombre del Firmante]**, con DNI N° [Número de DNI], en adelante "EL/LA COLABORADOR/A", se acuerda lo siguiente:

PRIMERO: Objeto del Acuerdo

EL/LA COLABORADOR/A se compromete a mantener en estricta confidencialidad y no divulgar a terceros, por ningún medio, toda información sensible a la que tenga acceso durante su participación en el proyecto de **[nombre del proyecto]**. Se entiende por información sensible aquella que se relacione con datos personales, procedimientos internos, estrategias comerciales, operativas, y cualquier otro tipo de información de carácter confidencial de LA ORGANIZACIÓN.

SEGUNDO: Protección de Datos Personales

EL/LA COLABORADOR/A se compromete a cumplir con lo establecido en la **Ley N° 25.326 de Protección de los Datos Personales** de la República Argentina, garantizando la privacidad y protección de los datos personales a los que acceda, evitando su uso, divulgación o tratamiento no autorizado.

TERCERO: Definición de Información Confidencial

Se entenderá por "información confidencial" toda aquella información suministrada o obtenida a través de sistemas internos o externos, bases de datos, dispositivos electrónicos, relevamientos, encuestas, entrevistas, documentación oficial, o cualquier otra información de la organización relacionada con su infraestructura, sistemas, detalles jurídicos o cualquier otro aspecto operativo, comercial o administrativo, que no sea de carácter público. Esta información incluye pero no se limita a: datos financieros, estrategias empresariales, planes de desarrollo, documentos internos y cualquier otra información no divulgada oficialmente al público.

CUARTO: Alcance del Acuerdo

Este acuerdo será aplicable durante todo el tiempo en que EL/LA COLABORADOR/A participe en el proyecto, y continuará vigente aún después de la finalización de dicha participación, en lo que respecta a la información confidencial y datos personales a los que haya tenido acceso.

QUINTO: Excepciones

Este acuerdo no será aplicable en caso de que:

1. La información confidencial se haya hecho pública sin intervención de EL/LA COLABORADOR/A.
2. La información sea requerida por una autoridad judicial o administrativa competente, siempre y cuando EL/LA COLABORADOR/A notifique previamente a LA ORGANIZACIÓN sobre dicha solicitud.

SEXTO: Sanciones

Cualquier incumplimiento de las obligaciones establecidas en el presente acuerdo será considerado como una falta grave y podrá dar lugar a sanciones, incluyendo la terminación del vínculo contractual y acciones legales que correspondan según la normativa vigente.

SÉPTIMO: Jurisdicción y Competencia

Ambas partes acuerdan que para cualquier cuestión judicial derivada de este acuerdo, será competente la justicia ordinaria con jurisdicción en [Ciudad], República Argentina.

En señal de conformidad, las partes firman el presente acuerdo en [Ciudad], el [Fecha].

[Nombre del Representante]

LA ORGANIZACIÓN

[Nombre del Colaborador/a]
EL/LA COLABORADOR/A

Anexo III: Instructivo para completar el formulario

Actualización de Datos para el Fortalecimiento de Capital Humano de ATER

INSTRUCTIVO PARA COMPLETAR EL FORMULARIO

El objetivo de este Instructivo es guiar al usuario de manera clara y precisa sobre cómo completar correctamente el formulario, resolviendo posibles dudas o confusiones.

Al completar el formulario, tené presente estas sugerencias:

- Lee cada pregunta con atención.
- Selecciona la respuesta que mejor refleje tu situación.
- Completa todos los campos obligatorios (marcados con un asterisco *).
- Si decides añadir datos personales, tené en cuenta que estos se tratarán de forma confidencial y segura.

PREGUNTAS FRECUENTES

¿Cómo acceder para completar el formulario?

Puedes ingresar al formulario desde cualquier cuenta de correo electrónico. Solo necesitas hacer clic en el enlace proporcionado o escanear el código QR que se te ha facilitado.

¿Es necesario iniciar sesión en una cuenta de Gmail para completar este formulario?

No necesitas iniciar sesión en una cuenta de Gmail para completar este formulario. Sin embargo, el uso de una cuenta de Gmail tiene algunas ventajas, como el guardado automático de respuestas: si necesitas pausar y continuar más tarde, el formulario puede guardar automáticamente tus respuestas temporales.

¿Cuánto tiempo demora completar todo el formulario?

Está pensado que el formulario pueda completarse en el término de 8'a 10'.

¿Para responder es necesario que deba proporcionar mis datos personales?

El formulario está configurado de manera que en la primera sección de Datos Personales puedas optar por responder o no según tus preferencias.

¿Cómo se usará la información recopilada?

La información nos permitirá adaptar políticas y procesos para responder mejor a tus necesidades y fortalecer tu desarrollo dentro de la organización.

¿Es confidencial la información proporcionada?

¡No tienes porqué preocuparte! La información será tratada con total confidencialidad.

GUÍA PARA CONTESTAR EL FORMULARIO

DATOS PERSONALES

TODOS LAS PREGUNTAS DE ESTE APARTADO SON OPTATIVAS

1. Nombre/s y Apellido/s

Si quieres contestar esta pregunta, debes escribir tu nombre completo tal como aparece en tus documentos oficiales.

2. Género

Contesta la pregunta, seleccionando el género con el que te identificas.

3. Número de Celular

Si quieres contestar esta pregunta, proporciona un número de contacto donde puedan ubicarte fácilmente.

4. Correo Electrónico (de uso FRECUENTE)

Si quieres contestar esta pregunta, escribe un correo electrónico que revises regularmente.

5. Fecha de Nacimiento

Si quieres contestar esta pregunta, selecciona tu fecha de nacimiento.

6. Estado Civil

Contesta la pregunta, indicando si estás soltero/a, conviviendo, casado/a, divorciado/a o viudo/a.

7. ¿Tiene hijos?

Contesta la pregunta, seleccionando "Sí" o "No" según tu situación. Si seleccionas que "Sí", se te desplegará otra pregunta:

7-a. ¿De qué edades son sus hijos?

Contesta la pregunta, seleccionando el rango de edad de todos tus hijos.

INCLUSIÓN

8. ¿Posee algún tipo de discapacidad?

Contesta la pregunta, marcando "Sí" o "No" según corresponda. Si seleccionas que "Sí", se te desplegará otra pregunta:

8-a. ¿Tiene certificado de discapacidad activo (CUD)?

Contesta la pregunta, indicando si cuentas con un CUD vigente.

9. ¿Tiene personas con discapacidad a cargo?

Contesta la pregunta, seleccionando "Sí" o "No" según corresponda. Si seleccionas que "Sí", se te desplegará otra pregunta:

9-a. ¿Cuántas personas con discapacidad tiene a cargo?

Contesta la pregunta, indicando el número de personas con discapacidad a tu cargo.

FORMACIÓN PROFESIONAL

10. Nivel de Estudios alcanzados

Selecciona el nivel máximo de estudios que has completado (primario, secundario, terciario, universitario, etc.).

Si seleccionas que tienes el Nivel Secundario completo, se te desplegará otra pregunta:

10-a. ¿Le interesaría estudiar una carrera universitaria/terciaria?

Marca "Sí" o "No" y, si es afirmativo, mencionar la carrera que te gustaría estudiar.

Si seleccionas que tienes el Nivel Terciario, Universitario o de Posgrado, se te desplegará otra pregunta:

10-b. ¿Podría detallar el título de grado o posgrado en que se ha formado o se está formando?

Escribe el título de la carrera que has completado o la que estás estudiando.

11. ¿Le interesaría realizar capacitaciones laborales en temáticas específicas?

Indica hasta 3 áreas o temas en los que te gustaría recibir formación.

12. ¿Le interesaría contar con un instituto de Formación Profesional exclusivo para los colaboradores de ATER?

Selecciona "Sí" o "No" según tu interés.

HISTORIAL LABORAL

13. Antigüedad en el puesto actual

Selecciona el rango que te corresponda.

14. Fecha de ingreso a ATER

Escribe la fecha en la que empezaste a trabajar en ATER.

PUESTO Y UBICACIÓN

15. Lugar de trabajo (Domicilio Laboral)

Detalla el domicilio donde trabajas.

16. ¿En qué Área desempeña sus funciones?

Escribe el área, dirección o departamento donde trabajas.

17. Situación de Revista actual

Indica las opción que corresponda a tu situación de revista.

18. ¿Cuál es su puesto de trabajo actual?

Especifica el nombre o cargo de tu puesto.

REGISTRO Y CONTROL

19. ¿Cuál es su horario de trabajo?

Detalla tu horario laboral regular.

20. ¿Cuál es su modalidad de trabajo actual?

Selecciona si trabajas de forma presencial, híbrida o remota; entendiendo por híbrida cuando trabajas algunos días de la semana y/o mes de manera remota y otros días de manera presencial.

21. Indique medio de registro de su asistencia

Especifica cómo registras tu asistencia (ej.: biométrico, planilla, etc).

FUNCIONES

22. ¿Desempeña un rol de conducción o puesto jerárquico?

Marca "Sí" o "No" en caso de desempeñarte en un cargo.

23. ¿Considera que posee la capacitación adecuada para el puesto que ocupa?

Marca "Sí" o "No" .

24. ¿Posee otro trabajo además del que desempeña en ATER?

Selecciona "Sí" o "No".

INTERESES Y PREFERENCIAS

25. ¿Le interesaría rotar a otra área dentro de ATER?

Indica si te gustaría cambiar de área.

25-a. ¿En qué área le gustaría desempeñarse?

Especifica el área de tu interés si respondiste "Sí" en la pregunta anterior.

CARRERA ADMINISTRATIVA

La carrera administrativa es un sistema de desarrollo profesional en el sector público que permite el avance de los empleados según su mérito, experiencia y formación. Facilita el crecimiento interno, fomenta la estabilidad laboral y asegura una administración eficiente y capacitada.

26. ¿Cree que la organización cuenta con un Plan de Carrera Administrativa bien definido?

Selecciona las opciones según tu opinión.

27. ¿Cómo calificaría el impacto de una carrera administrativa en su motivación para permanecer en ATER?

La pregunta busca evaluar cómo una carrera administrativa (o las oportunidades de desarrollo profesional) afecta tu motivación para seguir en ATER.

28. ¿Estaría dispuesto/a a cambiar de área o asumir nuevos roles para avanzar en una carrera administrativa?

Indica si estarías abierto o no a nuevas oportunidades o roles.

29. ¿Cree que los cargos deberían ser accedidos mediante concursos públicos o internos?

Selecciona la opción que más se ajuste a tu opinión.

30. Si se implementara un sistema para poner en marcha la Carrera Administrativa, ¿qué factores le gustaría que se consideren para el ascenso o promoción?

Marca los criterios que consideras importantes. (Puede elegir más de uno).

31. ¿La falta de un sistema de carrera administrativa afecta la motivación de los empleados?

Selecciona la opción que más se ajusta a tu opinión.

32. ¿Qué tan satisfecho/a está con las oportunidades de desarrollo profesional ofrecidas?

Selecciona la opción que más se ajusta a tu satisfacción.

33. ¿Qué mejoras propondrías para implementar un sistema de promoción en ATER?

La pregunta busca sugerencias sobre cómo mejorar el sistema de promoción dentro de ATER. Esto incluye criterios, procesos y herramientas para asegurar que las promociones sean justas y efectivas.

BIENESTAR Y AMBIENTE LABORAL

34. ¿Ha tenido sanciones en el último año?

Indica "Sí" o "No".

35. ¿Considera que ATER es un buen lugar para trabajar?

Selecciona "Sí" o "No" y proporciona una explicación si lo deseas.

Selecciona la opción según tu experiencia.

36. ¿Qué medio de movilidad utiliza FRECUENTEMENTE para ir al trabajo?

Selecciona el medio que usas casi todos los días.

SATISFACCIÓN Y RECONOCIMIENTO

37. ¿Está a gusto con las funciones que realiza en su trabajo?

Indica si te sientes cómodo/a con tus responsabilidades actuales.

38. En los últimos meses, ¿ha recibido por parte de sus jefes inmediatos algún reconocimiento (felicitaciones o un premio, p.ej.) por hacer el trabajo indicado?

Selecciona "Sí" o "No" según tu experiencia.

39. ¿Su trabajo tiene un impacto en el logro de los objetivos de ATER?

La pregunta busca que reflexiones sobre la relación entre tu trabajo y los objetivos generales de ATER. Esto implica considerar cómo tus tareas contribuyen al éxito de la organización.

40. ¿Su superior promueve su desarrollo laboral?

La pregunta busca evaluar si tu superior apoya tu crecimiento profesional y desarrollo dentro de la organización.

41. ¿Qué iniciativas de bienestar y reconocimiento le interesaría que ATER implemente?

Escribe tus sugerencias.

COMUNICACIÓN INTERNA

42. ¿Tiene comunicación directa con su superior inmediato?

Marca si tienes acceso directo a tu jefe o superior.

43. ¿Recibe información del área o novedades del sector regularmente?

Selecciona si recibes actualizaciones frecuentes de tu área.

44. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir de ATER?

Especifica qué tipo de comunicados o información te parece importante.

45. ¿Por qué medios te gustaría recibir la información?

Indica si prefieres correo electrónico, boletines, etc.

46. ¿Recibió información sobre cómo funciona la institución al ingresar a ATER?

Selecciona "Sí" o "No" según tu experiencia.

Este instructivo está diseñado para ayudarte a completar la Encuesta correctamente, pero si quisieras mayor asesoramiento, puedes comunicarte con la mesa de ayuda.