

Facultad De Ciencias Económicas - Universidad Nacional Del Litoral

EDGOP
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE ORGANIZACIONES
PÚBLICAS

Trabajo Final Integrador

“Estancamiento en la era digital: los desafíos y los riesgos de no innovar en el Ministerio Público de la Acusación ante el avance de las tecnologías de la información y la comunicación”

Autora: Arriaga, Rocío

Mayo, 2024
Santa Fe, República Argentina

Índice

Índice de tablas y figuras.....	3
A. ÁMBITO REFERENCIAL INSTITUCIONAL.....	4
A.1. Marco histórico.....	4
A.2 Marco jurídico institucional.....	4
A.3 Descripción organizativa.....	5
A.3.1. Producción de la organización y estructura organizacional.....	6
A.3.2. Explicitación de objetivos organizacionales	7
A.3.3. Recursos Humanos de la organización.....	8
A.3.4. Presupuesto de la organización.....	8
A.4 Gestión de los Recursos Humanos.....	9
B. DIAGNÓSTICO DE ÁREAS OBJETIVO.....	11
C. PROPUESTA DE MEJORA.....	16
C.1. Ejes de la propuesta de gestión.....	17
C.1.1. Diseño de la propuesta.....	17
C.1.2 Viabilidad de la propuesta.....	18
C.2. Resumen ejecutivo.....	35
CONCLUSIONES.....	37
Referencias bibliográficas.....	38
ANEXOS.....	40

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Distribución del personal en la Fiscalía Regional 2da. Circunscripción</i>	Pág. 8
Tabla 2. <i>Resumen de la Propuesta de Implementación del Curriculum 360°</i>	Pág. 22
Tabla 3. <i>Resumen de la Propuesta de Implementación del Pagoexpress</i>	Pág. 26
Tabla 4. <i>Resumen de la Propuesta de Implementación del software Prometea</i>	Pág. 30
Tabla 5. <i>Resumen de la Propuesta de Implementación del asistente virtual (chatbot)</i>	Pág. 31
Tabla 6. <i>Resumen de la Propuesta de Implementación del programa de evaluación de desempeño</i>	Pág. 33

Introducción

El presente Trabajo Final Integrador se elaboró en el marco de la Especialización en Dirección y Gestión de Organizaciones Públicas, dictada por la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad Nacional del Litoral y aborda tres aspectos del ámbito organizativo seleccionado: la gestión de recursos humanos, Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones y gestión de trámites ciudadanos. El estudio se realizó sobre la Fiscalía Regional 2da. Circunscripción del Ministerio Público de la Acusación, que comprende Rosario y sus alrededores, ubicado en la región sur de la provincia de Santa Fe, en la República Argentina.

Específicamente en el ámbito del Ministerio Público de la Acusación se encuentran con una escasa modernización de sus mecanismos de gestión, principalmente en los sistemas de administración de recursos humanos y ciertos servicios a la ciudadanía, lo cual se debe a una cultura administrativa tradicionalmente conservadora y poco flexible que no apoya el desarrollo de actividades de mejora relativas a este ámbito, dificultando las capacidades latentes para innovar y generar nuevo valor público. Por lo tanto, nos encontramos ante un déficit de esta institución pública, ya que tiene como asignatura pendiente innovar en sus mecanismos de gestión, tanto internos como externos (CLAD, 2020).

En los años recientes, se ha generado un significativo desarrollo de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC) en todos los aspectos de la vida económica y social. Es por ello que lo que se busca como objetivo general es poder aprovechar las posibilidades que estas nuevas tecnologías brindan para responder a las necesidades sociales en las mejores condiciones posibles. Se trata, en definitiva, de mejorar la calidad del servicio y de proponer la implementación de servicios en línea para facilitar el acceso de los ciudadanos a la Administración. Por lo tanto, se deben generar las condiciones materiales, organizativas y culturales que permitan explotar estas redes de comunicación que posibiliten una gestión pública no sólo más eficaz y eficiente, sino más transparente, democrática y participativa, capaz de brindar respuestas a las necesidades de los ciudadanos y demás personas físicas o jurídicas con las que se relacionan. Como objetivos específicos, se proponen mejoras para el proceso de gestión de recursos humanos, incorporando la digitalización de información para la movilidad de personal, así como también se plantea la incorporación de TIC en otros procesos internos y externos llevados a cabo por la institución.

La presentación se divide en tres secciones principales. En la primera sección, se desarrolla el ámbito de referencia institucional; para ello se realiza un breve recorrido por la historia de la organización, se exponen las principales características del marco jurídico institucional vigente que compete en Santa Fe y se describen y valoran en profundidad las dos áreas de gestión pertinentes para conseguir los objetivos específicos. En la segunda parte, se exponen los resultados del diagnóstico de áreas objetivo abordadas. En tercer lugar, se presenta la propuesta de mejora, explicando sus ejes de gestión, el diseño y algunos aspectos de su viabilidad, junto al resumen ejecutivo. Para culminar, se presentan las conclusiones.

A. ÁMBITO REFERENCIAL INSTITUCIONAL

A.1. Marco histórico

El Ministerio Público de la Acusación (MPA en adelante) es una entidad del Poder Judicial de la provincia de Santa Fe dedicada a investigar los delitos penales en toda la región. Fue establecido a través de la aprobación de la ley provincial 13.013, ratificada el 24 de septiembre de 2009, y dió inicio a sus actividades el 10 de febrero de 2014. como parte de un nuevo sistema de juicio oral y público que enfatiza la oralidad, la publicidad y la transparencia.

Su función principal es investigar los delitos penales, representar a las víctimas en los procedimientos judiciales y dirigir las investigaciones de los actos delictivos. El MPA se compromete a definir los lineamientos de las investigaciones criminales públicas, estableciendo prioridades y criterios para la averiguación de delitos, así como a dirigir la ejecución de las investigaciones y gestionar los conflictos que surjan.

El Ministerio Público de la Acusación (MPA) cuenta con la libertad para establecer sus metas institucionales y tomar decisiones en consecuencia, lo que se conoce como autonomía funcional y administrativa. Además, tiene control sobre sus recursos financieros, lo que se conoce como autarquía financiera. Aunque colabora con otras entidades públicas y privadas, no está sujeto a directrices externas a su propia estructura. Supervisa el Organismo de Investigación (OI) y la Policía en asuntos judiciales, siendo responsable de liderar la iniciativa probatoria para demostrar la veracidad de las acusaciones penales.

A través de su Plan de Desarrollo Institucional (PDI), el MPA ha delineado los lineamientos a seguir durante el período 2017-2023, que guían sus procesos de trabajo dentro del contexto del reciente sistema procesal penal. Además, sigue las pautas establecidas por el Documento Base para la implementación de una Política de Persecución Penal Democrática, que regula las prácticas investigativas dentro de su competencia institucional.

A.2 Marco jurídico institucional

Su funcionamiento se adhiere en todo momento a la Constitución Nacional Argentina y a la Constitución de la Provincia de Santa Fe, así como a los Tratados Internacionales y leyes asociadas, manteniendo el respeto por los Derechos Humanos. Esto se realiza dentro del marco de los controles estatales y ciudadanos necesarios en un sistema republicano y democrático.

El MPA tiene normativa que regula su funcionamiento en materia de gobierno y administración y dispone la aprobación de lineamientos de política de persecución penal. Tal como se prevé en el Plan de Desarrollo Institucional, es fundamental optimizar la publicación de información para la gestión y la dirección estratégica de la institución. Entre los desafíos, que se encuentran enumerados en el Plan de Desarrollo Institucional del MPA, pueden mencionarse los siguientes:

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

A.3 Descripción organizativa

El MPA está organizado en una Fiscalía General y cinco Fiscalías Regionales que tienen sede en las ciudades de Santa Fe, Rosario, Venado Tuerto, Reconquista y Rafaela. Cada una se ocupa de asegurar el despliegue y la coordinación de la política criminal en el ámbito de su jurisdicción. De esta manera, se garantiza la presencia institucional en todo el territorio santafesino. A su vez, cada Fiscalía Regional cuenta con Unidades Fiscales y Unidades Fiscales Especiales que se dedican a la investigación de determinados tipos de delitos.

Tal como lo plantea la ley provincial 13.013, la estructura orgánica funcional del MPA está compuesta por cuatro órganos que facilitan su funcionamiento: Órgano de Dirección, Órganos Fiscales, Órganos de Apoyo a la Gestión y Órganos Disciplinarios.

- Órgano de Dirección: Está integrado por el/la Fiscal General, que es el/la responsable de la organización y el funcionamiento del MPA, y por los/las cinco Fiscales Regionales, quienes responden por el correcto desempeño de la institución en la división territorial que les fue asignada. El/La Fiscal General y los/las Fiscales Regionales duran seis años en sus funciones, gozan de inamovilidad e inmunidad y no pueden ser reelegidos/as. A los cargos se accede a través de concursos públicos de oposición y antecedentes y las designaciones las realiza el Poder Ejecutivo, acordado previamente con la Asamblea Legislativa.
- Órganos fiscales: Están compuestos por los/las fiscales y los/las fiscales adjuntos/as. Los/Las fiscales y fiscales adjuntos/as deben ser abogados/as. A los cargos se accede por concurso público de oposición y antecedentes y las designaciones son realizadas por el Poder Ejecutivo, previo acuerdo de la Asamblea Legislativa. Los fiscales son responsables de ejercer la acción penal pública según la distribución de tareas establecida por los Fiscales Regionales, quienes determinan la cantidad, la ubicación y el área geográfica de las Fiscalías.
- Órganos de Apoyo a la Gestión: Los Órganos de Apoyo a la Gestión incluyen la Secretaría General, la Secretaría de Política Criminal y Derechos Humanos, la Junta de Fiscales, los Consejos Asesores Regionales, la Administración General, la Auditoría General de Gestión, la Escuela de Capacitación y el Organismo de Investigaciones, los cuales se explican a continuación:
 - La Secretaría General es la entidad responsable de proporcionar ayuda tanto en el ámbito administrativo como en el operativo al/a la Fiscal General. Quien asume el cargo es designado por el/la Fiscal General, luego de realizado el concurso de oposición y antecedentes.
 - La Secretaría de Política Criminal y Derechos Humanos se ocupa de la definición de estrategias y acciones vinculadas con la política de persecución penal en el ámbito del MPA. Además, tiene por objetivo formular lineamientos de promoción y protección de derechos humanos que puedan ser violados en diferentes hechos delictivos.
 - La Junta de Fiscales está integrada por los/las Fiscales Regionales y es presidida por el/la Fiscal General, quien no obtenga votos, a excepción del empate. Se encarga de asesorar en el diseño de políticas de persecución penal; Participar en el proceso de elección de miembros del MPA; confirmar, cambiar o anular las directrices generales emitidas por el Fiscal General; actuar como instancia de apelación en el proceso disciplinario.
 - Los Consejos Asesores Regionales se forman uno por cada Fiscalía Regional. Cada uno está compuesto por tres fiscales, tres delegados de las administraciones municipales y tres representantes de organizaciones de la sociedad civil. Tienen a su cargo la formulación de recomendaciones relacionadas a las políticas de persecución penal; expresan comentarios o reclamos sobre el servicio y asesoran al/a la Fiscal Regional.

- La Administración General es responsable de la preparación, administración y ejecución del presupuesto, así como del manejo de los recursos materiales y humanos asignados por el/la Fiscal General. El cargo es designado por el/la Fiscal General, previo concurso de oposición y antecedentes. Dura seis años en la función.
- La Auditoría General de Gestión vela por el buen funcionamiento de cada órgano fiscal. Posee autonomía funcional para organizar controles, realizar verificaciones, establecer criterios y formular conclusiones. Quien asume el cargo es designado por el Poder Ejecutivo en concordancia con la Asamblea Legislativa, luego del concurso público de oposición y antecedentes, y dura seis años en sus funciones.
- La Escuela de Capacitación planifica, ejecuta y evalúa acciones de capacitación destinadas a todas las personas que integran la institución. Se trata de uno de los puntos considerados por el régimen de carrera previsto por la ley provincial 13.013.
- El Organismo de Investigaciones tiene como objetivo asistir al MPA en el estudio técnico de los hechos que se dictaminan como delictivos. Quien asume el cargo de director dura seis años en sus funciones y goza de inamovilidad, sin posibilidad de ser designado por más de dos mandatos consecutivos.

Ahora bien, específicamente hablando de la unidad objeto de estudio, se menciona la estructura organizativa de la Fiscalía Regional 2da. Circunscripción (en adelante, FR2), la cual conforma el grupo de las cinco Fiscalías Regionales del MPA. Su función consiste en conducir la persecución penal en el ámbito de la Circunscripción Judicial N° 2, la cual está delimitada según lo determinado en la Ley Orgánica del Poder Judicial de la provincia. Tiene sedes en Cañada de Gómez, Casilda, San Lorenzo y Villa Constitución. Además, la FR2 cuenta con unidades fiscales y oficinas con sedes, específicamente, en Funes, Totoras, Roldán, Las Parejas y una Fiscalía itinerante en el departamento Constitución que fueron instaladas en el marco de políticas de descentralización institucional que se ejecutan en toda la provincia.

A.3.1. Producción de la organización y estructura organizacional

Se pueden dividir los delitos atendidos en dos grupos: a) aquellos con autores desconocidos y b) aquellos en los que se menciona a un posible responsable. Cabe destacar que es importante realizar identificación para comprender el desarrollo de las investigaciones en cada caso.

En los delitos donde los autores son desconocidos, después de recibir la denuncia se realiza una evaluación para determinar cómo proceder con la investigación y se planifican acciones para recolectar pruebas con el objetivo de identificar al autor. También se ingresan todos los datos relevantes al sistema informático para buscar posibles conexiones con otros casos similares en el futuro. Es relevante destacar que en este tipo de delitos, el índice de resolución suele ser bajo. En contraste, en los casos donde se señala a un posible responsable, se sigue un proceso diferente. Las Unidades Fiscales deben generar pruebas para determinar si realmente hubo un delito y, en caso afirmativo, tomar medidas como presentar cargos, buscar acuerdos o realizar mediaciones para resolver el caso (MPA, 2022). Esos hechos son los que demandan mayor trabajo de parte de las Unidades Fiscales y sobre los que la Fiscalía Regional tiene mayor injerencia para la resolución. La FR2 atiende delitos de homicidios, de criminalidad organizada y delitos complejos, inclusive de delitos económicos, delitos cometidos con armas de fuego, delitos culposos de género, delitos contra la integridad sexual, por mencionar algunos (MPA, S/A).

En relación a la estructura organizacional, de la FR2 se desprende la Secretaría Regional, la Subsecretaría de Persecución Penal y la Coordinación de Unidades Fiscales. La Secretaría Regional, la cual tiene a su cargo la Subsecretaría Regional, colabora directamente con las áreas de: Legal y Técnica, Comunicación Institucional y Administración Regional. De éste último dependen: Mesa de entradas y despacho, Delegación Recursos Humanos, Delegación Administrativa, Económica y Financiera, y Delegación Informática. De la Fiscalía, se desprende el área de Persecución Penal, que está compuesta

por los departamentos de: Información Criminal y Estadística, Coordinación y Control de Personal Penal, y el de Atención de Víctimas y Testigos.

De la Coordinación de Unidades Fiscales, se desprenden el área de Salidas alternativas y la de Investigación y Juicio, la Unidad Fiscal Especial de Autores NN, la Unidad Fiscal de Delitos Económicos y Complejos, la Unidad Fiscal Especial de Delitos contra la Integridad Sexual, la Unidad Fiscal Especial de Homicidios, la Unidad Fiscal Especial de Flagrancia y Turnos, entre otras.

A.3.2. Explicitación de objetivos organizacionales

Los objetivos estratégicos de la institución representan los resultados que se busca lograr estando en línea con la misión y visión establecidas, así como análisis interno y externo de la organización. En el Plan de Desarrollo Institucional, los objetivos fueron definidos dentro de los siete lineamientos estratégicos y están orientados por la asignación de recursos y esfuerzos hacia el desarrollo institucional y se plasman a continuación:

Lineamiento estratégico 1. Consolidar la Capacidad Institucional del MPA

Objetivos:

- 1.1. Asegurar la independencia.
- 1.2. Ampliar las competencias.
- 1.3. Promover la desconcentración administrativa de los servicios.
- 1.4. Fortalecer la cooperación interinstitucional.
- 1.5. Optimizar la información para la gestión y dirección estratégica.
- 1.6. Controlar la gestión operativa y estratégica de la institución.
- 1.7. Optimizar la política de gestión de recursos financieros, materiales, de infraestructura y servicios.

Lineamiento estratégico 2. Favorecer el acceso a justicia para una tutela judicial efectiva

Objetivos:

- 2.1. Establecer una política integral de atención a la víctima con criterios predefinidos.
- 2.2. Asegurar la protección de víctimas y testigos en situaciones de riesgo o alta vulnerabilidad.
- 2.3. Desarrollar políticas de participación de la víctima a lo largo del proceso

Lineamiento estratégico 3. Fortalecer los procesos investigativos del MPA

Objetivos:

- 3.1. Estandarizar las actividades desplegadas por la policía territorial en función judicial.
- 3.2. Definir políticas de contacto, coordinación e interrelación con la Policía de Investigaciones.
- 3.3. Fortalecer el funcionamiento del Organismo de Investigación.
- 3.4. Reglamentar la gestión de instrumentos e institutos en los procesos de investigación.
- 3.5. Desarrollar una política institucional para el abordaje de los casos con autores desconocidos (NN).
- 3.6. Implementar Dispositivos de Intervención Multiagencial para el Abordaje Territorial de la Violencia.

Lineamiento estratégico 4. Propender a una eficaz y eficiente resolución del conflicto penal

Objetivos:

- 4.1. Establecer criterios para la gestión y resolución racional de conflictos.
- 4.2. Brindar asistencia y asesoramiento especial a las unidades fiscales a partir de estándares y criterios de funcionamiento común.
- 4.3. Promover programas especiales.

L5. Dinamizar y profesionalizar la persecución penal

Objetivos:

- 5.1. Analizar, evaluar y redefinir la política de persecución penal.
- 5.2. Racionalizar la carga de trabajo de los fiscales conforme a prioridades.
- 5.3. Promover la unidad de actuación de los fiscales.
- 5.4. Fortalecer la persecución penal en fenómenos delictivos graves.

L6. Democratizar el Sistema Penal a través de mecanismos abiertos

Objetivos:

- 6.1. Consolidar el funcionamiento efectivo de los Consejos Asesores Regionales.
- 6.2. Promover las rendiciones de cuenta de los órganos de dirección, órganos fiscales y órganos de apoyo a la gestión.
- 6.3. Establecer una política de información pública para la ciudadanía.
- 6.4. Definir una política de comunicación institucional para los actores.
- 6.5. Facilitar el acceso a la información pública.
- 6.6. Establecer un sistema penal pluralista en el juzgamiento de delitos graves.

L7. Desarrollar una política integral para los Recursos Humanos del MPA

Objetivos:

- 7.1. Definir una política de recursos humanos para fiscales y fiscales adjuntos.
- 7.2. Definir una política de recursos humanos para funcionarios y empleados.
- 7.3. Desarrollar una política de capacitación.

A.3.3. Recursos Humanos de la organización

En la FR2, se encuentran trabajando un total de 456 personas, los cuales se distribuyen de la siguiente manera, según el tipo de personal:

Tabla 1

Distribución de personal en la FR2

Tipo de Personal	Cantidad
Fiscal Regional	1
Fiscales y Fiscales Adjuntos	82
Funcionarios (Secretarios, Subsecretarios, Jefe de Departamento)	16
Personal Administrativo de Planta Permanente	188
Agentes Externos (Planta permanente de otros organismos públicos con pase en comisión al Ministerio)	21
Contratados	44
Personal De Servicio (Ordenanzas)	26
Pasantes	76
Choferes	2
TOTAL	456

Fuente: Elaboración propia (2023).

A.3.4. Presupuesto de la organización

Para el año 2023, por disposición de la ley N° 14.185 el presupuesto asignado para todo el Ministerio, en la provincia de Santa Fe, fue de \$881.800.000,00 de los que corresponden \$502.000.000 para gastos corrientes y \$379.500.000 para gastos de capital.

En lo relacionado a ingresos propios, se estima una recaudación similar a la obtenida en el ejercicio año 2022, entre pliegos, multas y costas, y se calcula sean \$70.000.000,00 aproximadamente.

A partir de ese presupuesto, la Delegación de Administración Económico-Financiera, que pertenece a la Secretaría Regional, tiene como una de sus principales responsabilidades la gestión de partidas presupuestarias para los gastos operativos destinados a asegurar los servicios de la Fiscalía Regional y sus dependencias fiscales. Para ello, mensualmente se transfieren fondos desde la Oficina de Tesorería de la Fiscalía General a la cuenta corriente de la FR2, conforme a lo habilitado por Resolución del Fiscal General, y su distribución es determinada por la Dirección de Administración Económico Financiera (MPA, 2022).

Estos fondos se emplean para el pago de bienes de consumo y servicios no personales esenciales para el funcionamiento. Los rubros principales incluyen mantenimiento de vehículos y edificios, peritajes, exhumaciones, consultas patrimoniales, pasajes y alojamientos para víctimas y testigos. En cuanto a los bienes de consumo, los principales gastos se destinan a insumos de electricidad, informática, ferretería, agua envasada, entre otros (MPA, 2022).

No están contempladas dentro de estos gastos las adquisiciones de bienes de uso ni las contrataciones de servicios que se realizan a través de concursos de precios, licitaciones privadas o públicas. Estos pagos se efectúan directamente desde la Fiscalía General e incluyen servicios como limpieza, alquiler de inmuebles, emergencias médicas, servicio de archivo, correo, entre otros. Aunque todas estas actividades son supervisadas en su ejecución por la Fiscalía Regional (MPA, 2022).

Es importante destacar que las contrataciones de servicios también abarcan la contratación de profesionales de diversas disciplinas (abogados, trabajadores sociales, psicólogos, periodistas, etc.), cuando el personal permanente no puede llevar a cabo ciertas tareas debido a la naturaleza, transitoriedad, profesionalidad o insuficiencia del trabajo requerido (MPA, 2022).

A.4 Gestión de los Recursos Humanos

En el ámbito de la administración de justicia, la gestión de recursos humanos desempeña un papel fundamental para el adecuado funcionamiento de las fiscalías. La FR2, como institución encargada de investigar y perseguir los delitos, depende en gran medida del desempeño y la eficiencia de su personal. Bajo esa perspectiva, la gestión de recursos humanos obtiene una relevancia particular, ya que no solo se trata de seleccionar personal adecuado y reclutarlo, sino también de gestionar su desarrollo profesional, promover un clima laboral favorable y garantizar la adecuada distribución y uso de los recursos humanos a disposición.

Como se indicó en los objetivos organizacionales, la institución trabaja la línea estratégica destinada a desarrollar una política integral para los Recursos Humanos del MPA. Cabe destacar que se explica a continuación la reglamentación atinente al personal administrativo. Se establece que se rige por la Ley Provincial N° 13.013, que determina el acceso, permanencia y promoción según el régimen de carrera del Poder Judicial. Para el ingreso, la Corte Suprema de Justicia convoca concursos cada tres años, con requisitos de nacionalidad argentina, buenos antecedentes, edad mínima y título de enseñanza media. El proceso de concurso incluye pruebas de tipeado, evaluación del Centro de Capacitación Judicial, examen de ortografía y entrevista, comenzando el empleado administrativo en la categoría más baja.

Para iniciar, se menciona la Ley Provincial N° 13.013, que establece en su Título IV (Recursos Humanos) Capítulo II (Sistema de Carrera de otros integrantes del Ministerio Público de la Acusación), que el acceso a los cargos de la carrera, la permanencia y promoción del personal administrativo está garantizado por el régimen de carrera establecido por la Ley Orgánica del Poder Judicial N° 10.160 y con las categorías previstas en la ley Provincial N° 11.196, es decir que se rigen por las mismas normas

que regulan la materia con relación a los demás integrantes del Poder Judicial de la Provincia de Santa Fe.

El personal ingresa en la categoría inferior del escalafón, que incluye ocho categorías: Auxiliar, Escribiente, Escribiente mayor, Oficial, Oficial Auxiliar, Oficial Principal, Oficial Mayor y Jefe de Despacho. Se incorpora a la carrera judicial mediante un sistema de promoción y ascensos establecido por la Ley Orgánica del Poder Judicial. Dicho sistema de promoción y ascensos del Poder Judicial queda determinado por el Acuerdo del 19/2/86, Acta Nro. 8, punto 4. En el mencionado acuerdo se establece que para cubrir vacantes por ascensos se seleccionará entre aquellas personas que ocupan la categoría directamente inferior al puesto disponible, mediante un listado de mérito que surge de una calificación realizada anualmente.

Esta calificación recae sobre los siguientes rubros cuya ponderación es igual para todos ellos: antigüedad, asistencia y puntualidad, conducta, concepto personal y centro de capacitación judicial, de los cuales: Antigüedad, asistencia y puntualidad, conducta y centro de capacitación judicial serán calificados por la Corte Suprema de Justicia según los datos obrantes en los legajos o registros personales respectivos. En cuanto al concepto personal, este será elaborado por los superiores jerárquicos, considerando los siguientes aspectos, cada uno con un peso del 5% en la evaluación:

1.- Aptitud personal: La evaluación de la aptitud personal abarca diversos aspectos, como el respeto a las normas éticas y legales, la capacidad de iniciativa, la responsabilidad, la creatividad, el trato respetuoso hacia otros, la presentación personal adecuada, el cuidado del patrimonio judicial, la integración en el grupo de trabajo y el compromiso con los objetivos del Poder Judicial. Se considerarán específicamente puntos como la observancia de normas éticas y legales, la iniciativa personal, la responsabilidad, la creatividad, la capacidad para adaptar conductas, el trato respetuoso hacia superiores y compañeros, la preocupación por la presentación personal, la conservación del patrimonio judicial, la convivencia en el grupo de trabajo y la identificación con los propósitos del Poder Judicial.

2.- Aptitud para el cargo: Evalúa la formación y desempeño del agente en relación con las responsabilidades del puesto. Se evaluará que el personal debe contar con una sólida capacitación, ya sea adquirida mediante la práctica o a través de la obtención de títulos profesionales relevantes para su labor, lo que contribuye a mejorar su eficacia en el desempeño de sus funciones. Además, es crucial que demuestre un interés constante en mantenerse actualizado y perfeccionarse, especialmente en lo que respecta a la legislación y las técnicas aplicables a sus responsabilidades laborales. Asimismo, se valora su capacidad para organizar eficientemente sus tareas y su disposición para proponer iniciativas destinadas a mejorar su desempeño específico. De igual manera, se espera que aplique diligencia y atención a sus responsabilidades asignadas, asegurando la calidad y puntualidad en la presentación de su trabajo. La prolijidad en la ejecución de sus labores y su predisposición para colaborar con colegas y superiores son aspectos igualmente importantes. La eficiencia en el trabajo en equipo y la capacidad para obtener resultados concretos en relación con los recursos disponibles son también criterios fundamentales para evaluar su desempeño.

Por otro lado, en la misma Ley Orgánica mencionada se establece el principio de Inamovilidad, que garantiza que ningún miembro del Poder Judicial pueda ser destituido de su cargo mientras mantenga su capacidad física, intelectual y moral, así como un desempeño adecuado en sus funciones. Para su remoción, se requiere un pronunciamiento expreso de la Corte Suprema luego de un proceso administrativo sumario.

Es importante destacar y reconocer el esfuerzo que se realiza dentro del marco normativo existente en la FR2 respecto a la gestión de recursos humanos, y que se cuenta con la estructura necesaria para realizar la evaluación del rendimiento. Sin embargo, para mejorar en este aspecto, sería necesario realizar una actualización que convierta este proceso en un mecanismo de evaluación más sólido, promoviendo principalmente un cambio cultural dentro del Poder Judicial.

B. DIAGNÓSTICO DE ÁREAS OBJETIVO

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

B.1. Innovación pública

La Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública define la innovación pública como el proceso de descubrir, adoptar y aplicar de manera exitosa una novedad en los ámbitos institucional, organizativo y social, con el objetivo de ofrecer soluciones originales y creativas a los desafíos, tanto nuevos como tradicionales, que enfrentan los ciudadanos y la sociedad en general. Según esta carta, las administraciones públicas podrían mejorar considerablemente en la innovación de sus políticas y en la prestación de servicios públicos. Se destaca que el principal obstáculo para la innovación en las instituciones públicas radica en las dificultades para modernizar los procesos internos de sus estructuras institucionales y organizativas. La innovación en los mecanismos internos de toma de decisiones y gestión representa un desafío importante que aún está pendiente de abordar (CLAD, 2020).

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

La innovación es crucial para mejorar el desempeño de las instituciones públicas, ya que posibilita la creación de procesos más eficientes y efectivos, logrando objetivos con menos recursos y en menos tiempo. Junto con la tecnología, puede promover la transparencia y la participación ciudadana, facilitando el acceso a la información gubernamental y aumentando la interacción entre el gobierno y los ciudadanos. El término innovación es flexible y se encuentra en constante evolución. En el contexto de la gestión pública, se puede entender como la capacidad que tiene la administración pública para anticiparse y ajustarse a los cambios sociales y, en general, a cualquier tipo de cambio que modifique la dinámica entre los ciudadanos y la administración. Este proceso implica que la administración pública cuente con los mecanismos adecuados y eficientes para satisfacer las demandas y necesidades de la ciudadanía (CLAD, 2020).

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

En ese sentido, se observa a una institución pública que presenta una insuficiencia, ya que aún no ha logrado implementar mejoras sustanciales en sus métodos de gestión, tanto internos como externos. (CLAD, 2020). Esto es así, ya que en el MPA se puede observar una falta de avance significativo en la modernización de sus procesos administrativos, especialmente en lo que concierne a la gestión de recursos humanos y la prestación de servicios a la ciudadanía. Esta situación se debe a una cultura administrativa arraigada en la tradición y poco propensa al cambio, lo que obstaculiza la capacidad potencial de innovación y la generación de nuevo valor público.

La Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública sostiene que:

“La innovación pública es multifacética, aunque puede subdividirse en dos grandes ámbitos: 1) Servicios a la ciudadanía: creación y mejora de políticas, bienes y servicios de impacto directo en la ciudadanía. 2) Procesos internos: mejora de procesos y políticas de gestión internas dentro de la administración” (CLAD, 2020, p. 12).

A partir de esta definición, se identificarán los procesos de cambios necesarios para abordar las deficiencias de la organización, tanto internos como externos. Estos cambios se centrarán en la gestión interna como así también, en las relaciones externas con partes interesadas.

En este proceso de mejora, es crucial adoptar el principio de transparencia y estar dispuesto a ser examinado por el público. Este enfoque tradicionalmente abarca el acceso a la información tanto en asuntos judiciales como en la gestión y administración de la justicia. Es por ello que no se trata únicamente de cuestionar lo que hace y lo que debe hacer la administración pública, si no también hay que cuestionar cómo lo hace, especialmente considerando que nos encontramos inmersos en un mundo con un acelerado desarrollo tecnológico, una economía globalizada y nuevas estructuras de organización social.

El desempeño de una institución pública estatal se puede definir como la evaluación y medición de su eficiencia, eficacia y calidad de los servicios prestados y cumplimiento de sus responsabilidades. Esto implica evaluar cómo la institución utiliza sus recursos, alcanza sus objetivos, satisface las necesidades de la sociedad y cumple con los compromisos legales y éticos. El desempeño se puede medir a través de indicadores, como la gestión de presupuesto, la satisfacción del usuario, la transparencia, la rendición de cuentas y otros criterios específicos relacionados con su función y misión (Guerra, 2018).

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

B.2. Incorporación de las TIC a la gestión: desde el gobierno electrónico a la IA

El gobierno electrónico puede ser considerado como:

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

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

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

Nuestras sociedades, incluyendo las administraciones públicas, se encuentran en un proceso de profunda transformación, entre otras razones, como consecuencia del desarrollo de la llamada Cuarta Revolución Industrial (Revolución 4.0) unida a la generalización de la Inteligencia Artificial (en adelante IA) en diferentes ámbitos de la vida humana. La inteligencia artificial abarca un conjunto de tecnologías emergentes y disruptivas que están teniendo y tendrán un impacto creciente en la gobernanza del sector público en los próximos años. Ejemplos de estos cambios incluyen la administración digital, el manejo de grandes volúmenes de datos (Big Data), el internet de las cosas, la realidad virtual, el blockchain y, en particular, la incorporación de la inteligencia artificial y la automatización de procesos mediante la robotización en la gestión pública. (CLAD, 2023).

La inteligencia artificial y los algoritmos representan una nueva etapa en la relación entre las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y los gobiernos y administraciones públicas. En este contexto, se pretende explorar las implicaciones de la IA, identificando nuevas capacidades y oportunidades, así como los retos y desafíos que plantea para la innovación y la gobernanza de nuestras sociedades. Cuestiones éticas y temas como la integridad y la igualdad de oportunidades son cruciales para evitar los posibles sesgos derivados de su implementación (CLAD, 2021).

La inteligencia artificial y los algoritmos representan un poder similar al de otras tecnologías anteriores. Funcionan como herramientas transformadoras en la relación con terceros, facilitando la creación y provisión de una nueva generación de políticas y servicios públicos. Estos servicios son abiertos, coproducidos, de alta calidad y orientados a la ciudadanía, promoviendo mayores niveles de legitimidad, confianza y equidad. (CLAD, 2020)

Desde esta perspectiva, se destaca el potencial de la inteligencia artificial y los algoritmos en la gestión de políticas y servicios públicos. Es esencial conocer experiencias y casos prácticos que permitan identificar los desafíos y oportunidades que estos presentan, ya que su expansión es evidente y es crucial que el sector público no se mantenga al margen de este fenómeno. (CLAD, 2021).

De estas definiciones emerge el concepto de administración pública 4.0, que representa un estado de desarrollo donde se transita del interés en la automatización de tareas, políticas de informatización y gobierno digital basado en la gobernanza a través de la web, hacia un gobierno inteligente sustentado en la gobernanza mediada por algoritmos. (CLAD, 2021).

Este disruptivo escenario tecnológico ha sido intensificado por un factor exógeno e imprevisible: la declaración de la pandemia de COVID-19 por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en marzo de 2020, situándonos en un contexto volátil, incierto, complejo y ambiguo (contexto VICA), que afecta el desempeño de los gobiernos. En este entorno, caracterizado por la globalización y la disrupción tecnológica, los sistemas públicos enfrentan desafíos significativos. Según Longo (2020), algunos de estos problemas surgen de las externalidades negativas que ciertos cambios conllevan y de la necesidad de proporcionar estabilidad, certidumbre y protección a las personas y sociedades. Por otro lado, también se presentan grandes oportunidades de progreso que estos nuevos escenarios ofrecen, y el sector público debe asumir un papel de liderazgo insustituible para aprovecharlas.

Es importante considerar que en el ámbito del Poder Judicial, al cual pertenece el Ministerio Público de la Acusación, existe una fuerte cultura de reserva que debería reformarse, considerando los principios del gobierno abierto y el uso de las TIC, para preservar la autonomía e independencia judicial. Por esta razón, la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto exhorta al Poder Judicial y a los órganos de

administración de justicia a diseñar y desarrollar de manera coherente, abierta y coordinada una hoja de ruta que, teniendo en cuenta sus particularidades, configure un modelo de Justicia Abierta e innovadora. (CLAD, 2016).

En cuanto a la entrega de servicios a la población, se puede observar una lentitud excesiva en los trámites judiciales, debido a la falta de incorporación de herramientas de tecnologías de la información y la comunicación, que genera tanto pérdidas de tiempo para los particulares por largas esperas presenciales, como así también para el personal propio del MPA que dedica demasiado tiempo de su jornada la tarea de atención al público. Asimismo, se genera un uso ineficiente de los recursos humanos al servicio de la organización, al encontrarse avocados a tareas estandarizadas que, hoy en día, pueden ser llevadas a cabo a través de inteligencia artificial, ya que, a partir de algoritmos y modelos de aprendizaje automático, se pueden automatizar procesos que son repetitivos y predecibles dotándolos de mayor agilidad.

B.3. La profesionalización

La Carta Iberoamericana de la Función Pública sostiene que, para la consecución de un mejor Estado, que es un instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria. A partir de ello define a la profesionalización como:

“...la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia” (CLAD, 2003, p. 3).

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

- Establecer sistemas de selección fundamentados en el mérito y la aptitud, que aseguren el ingreso y la promoción de los mejores candidatos para cada puesto.
- Implementar mecanismos de evaluación del desempeño, con el cual se puedan medir los resultados y el cumplimiento de los objetivos de los empleados públicos, así como también se puedan reconocer sus logros y corregir sus debilidades.
- Diseñar planes de formación y desarrollo, que faciliten el aprendizaje continuo, así como la adaptación a las nuevas tecnologías o metodologías.
- Promover una cultura organizacional basada en valores y principios de la administración pública, como la transparencia, la ética, la eficiencia y el compromiso social.

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

- Adaptar el personal a las necesidades cambiantes de la administración pública, según las prioridades políticas, los planes estratégicos o las demandas ciudadanas.
- Mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios públicos, asignando el personal más adecuado para cada función.
- Fomentar el desarrollo profesional y la capacitación permanente de los empleados públicos, ofreciéndoles nuevas oportunidades de aprendizaje y desafíos.
- Estimular la motivación y la satisfacción laboral, evitando la rutina y el aburrimiento.

- Promover la cooperación y el intercambio de información, facilitando el trabajo en equipo y la transversalidad.
- Resolver situaciones de exceso o déficit de personal en determinadas áreas o dependencias.

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

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

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

Es importante destacar que la implementación de TIC debe ir acompañada de políticas y prácticas claras, así como de la capacitación adecuada para los empleados y los gestores de RR.HH. Además, es fundamental asegurar la confidencialidad y la protección de los datos personales de los trabajadores al utilizar dichas tecnologías.

La movilidad horizontal y la profesionalización son conceptos estrechamente relacionados en el marco de la Administración Pública, éstos se complementan y contribuyen a la eficacia y la eficiencia de la siguiente manera:

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

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

Sin embargo, para que sistemas de esta naturaleza sean viables, es esencial que la gestión del empleo y de los recursos humanos al servicio de los gobiernos integre criterios jurídicos, organizativos y técnicos, además de las políticas y prácticas que definen una gestión transparente y eficiente de los recursos humanos. En otras palabras, es necesario armonizar los objetivos de eficacia y eficiencia con los requisitos de igualdad, mérito e imparcialidad, característicos de administraciones profesionales en contextos democráticos. (CLAD, 2003).

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

C. PROPUESTA DE MEJORA

Las siguientes propuestas han sido elaboradas tras unos análisis exhaustivos de los desafíos y oportunidades identificados previamente, teniendo como objetivo ofrecer soluciones viables que puedan impulsar el crecimiento de la institución. A partir del enfoque de efectividad, eficiencia y mejora continua, se puede realizar una evaluación de eficacia y eficiencia, entendida como la medición de la efectividad de los procesos centrados en la satisfacción del usuario, ya sea interno o externo. Esto podría incluir encuestas de satisfacción, seguimientos de quejas o sugerencias, es decir retroalimentación tanto de los propios empleados como de los usuarios externos. También se evaluará la eficiencia, midiendo la reducción de tiempos, costos y determinar los recursos que se requieren para ejecutar los procesos.

Para ello, se establecerán indicadores específicos, para medir el impacto de las innovaciones en los procesos internos y externos. Estos indicadores deben ser claros, medibles y alineados con los objetivos de la innovación. Aquí resulta importante establecer una medida para evaluar la gestión del indicador. Todo aquello sobre lo cual no tenemos datos no puede ser mejorado de ninguna manera, ya que quien no tiene datos funciona basado en la intuición. Se debe ser capaz de actuar en base a la evidencia empírica.

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

C.1. Ejes de la propuesta de gestión

Es indiscutible que la innovación en la gestión pública es una herramienta clave en la mejora del desempeño cuando los enfoques tradicionales no son suficientes para resolver los problemas. Pero, como señala la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública (CLAD, 2020), las instituciones públicas tienen dificultades para innovar los procesos internos de sus diseños institucionales y organizativos por una cultura administrativa conservadora e inercial. La Carta añade que la innovación implica reconsiderar, ajustar y transformar las políticas, los servicios, las estructuras institucionales y los programas de formación para los servidores públicos, con el objetivo de responder a las necesidades nacientes de los ciudadanos y maximizar la eficacia y eficiencia del sector público.

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

Aquí se tratarán dos dimensiones, por un lado, el uso de las TIC hacia adentro de la administración pública (Back Office) y por el otro, hacia afuera de la administración pública, es decir, vinculada con los otros actores que, de una u otra manera, se relacionan con ella a través de la pantalla (Front Office). Lo que se busca es que el Ministerio Público de la Acusación se pueda sumar al “compromiso con la reforma estatal, el fortalecimiento de las instituciones públicas y la modernización de los mecanismos de gestión, considerando que la calidad de los entes públicos es esencial en el desarrollo, igualdad de oportunidades y el bienestar social (CLAD, 2007).

C.1.1. Diseño de la propuesta

A continuación, se desarrolla la propuesta de los planes de acción para llevar adelante las mejoras deseadas, a saber: Curriculum 360°, Pagoexpress, implementación de Software de inteligencia Artificial-Prometea, desarrollo de un asistente virtual (chatbot) y creación de un programa de evaluación de desempeño.

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

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

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

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

A lo ya expuesto, se suma una tercera propuesta, que trata sobre la incorporación de inteligencia artificial (en adelante IA), la cual podría parecer demasiado ambiciosa o hasta utópica, ya que a primera impresión podría considerarse de muy difícil realización. Esta propuesta versa sobre la utilización del software Prometea, una IA desarrollada en Argentina por el Ministerio Público Fiscal. Inicialmente fue diseñado para mejorar el servicio de justicia, acelerando significativamente los procesos judiciales.

La cuarta propuesta, orientada en la dimensión externa, consiste en el desarrollo de un chatbot destinado a ofrecer asistencia virtual a los ciudadanos en relación con consultas frecuentes y orientación sobre trámites legales. Este chatbot funcionaría como una herramienta interactiva basada en inteligencia artificial, capaz de brindar respuestas rápidas y precisas a las preguntas más comunes relacionadas con procedimientos legales y trámites administrativos. Su objetivo principal sería mejorar la accesibilidad y la eficiencia en la prestación de servicios, proporcionando a los ciudadanos una forma rápida y conveniente de obtener información y orientación sobre cuestiones legales. Además, aliviaría la carga de trabajo del personal, permitiría que los recursos humanos se centren en casos más complejos y de mayor urgencia, optimizando así la gestión de los recursos disponibles en la Fiscalía.

En relación a la quinta propuesta, de dimensión interna, se puede decir que estaría centrada en establecer un sistema de evaluación del desempeño basado en criterios claros y objetivos, con el fin de identificar el talento interno y fomentar el crecimiento profesional dentro de la fiscalía. Este programa se diseñaría para proporcionar una evaluación sistemática y transparente del rendimiento de los empleados, utilizando indicadores específicos que reflejen tanto el cumplimiento de objetivos como las habilidades y competencias relevantes para el trabajo. Al implementar este programa, la fiscalía estaría en una mejor posición para reconocer y desarrollar el potencial de su personal, promoviendo un ambiente de trabajo motivador y favoreciendo la retención del talento clave dentro de la institución. Esta propuesta tiene como complemento la propuesta “Curriculum 360°” ya que el sistema tomará los datos registrados de los trabajadores sobre su información laboral y su formación académica, con el fin de detectar necesidades de formación. Los trabajadores podrán visualizar las opciones de capacitaciones que se encuentran disponibles para su usuario. El mismo sistema detectaría cuales son los cursos disponibles, de acuerdo al Plan de Capacitación actual de la Escuela del MPA. Esto también contribuye a tomar mejores decisiones respecto a los movimientos del personal.

C.1.2 Viabilidad de la propuesta

Se debe reconocer que posiblemente los recursos financieros sean escasos para los fines más arriba expuestos. Además, resulta moneda corriente que se encuentre con una asimetría entre los problemas a resolver y los recursos disponibles, pero no se debe permitir que ello siempre frene el potencial de innovación y de creación de nuevo valor público, ya que se pueden utilizar medios y herramientas para lograrlo al menor costo posible.

Es decir, que esto no es excusa suficiente para dejarlo de lado, ya que nos encontramos inmersos en una 4ta revolución industrial donde la convergencia de innovaciones de este tipo ya está transformando profundamente la vida, y las instituciones públicas no deben quedar al margen, sino que deben formar parte de la agenda pública, ya que el costo de quedarse afuera podría ser mucho mayor en el futuro. Por ello, Aunque no es posible predecir el futuro, es fundamental que las instituciones públicas identifiquen posibles escenarios futuros y realicen análisis de riesgos para poder adaptarse e influir en lo que está por venir (CLAD, 2020). En ese sentido, se hace fundamental la implantación de las TIC y la IA en la gestión pública, ya que en entornos donde se manejan grandes cantidades de datos, se ha facilitado la creación de una variedad de algoritmos diseñados para diversos propósitos, tanto para satisfacer las necesidades de los ciudadanos como las del gobierno.

Respecto a la introducción de las cinco propuestas más arriba mencionadas, resulta importante mencionar que todas ellas se deberán regir por los principios que describe la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico para regular el uso de medios electrónicos en la interacción entre los ciudadanos

y la Administración Pública. Estos incluyen el principio de igualdad, que prohíbe cualquier restricción o discriminación contra aquellos que prefieren medios no electrónicos; el principio de legalidad, que garantiza que las mismas protecciones legales se apliquen tanto en los métodos tradicionales como en los electrónicos; el principio de transparencia y accesibilidad, que exige que la información y los servicios electrónicos sean comprensibles y de fácil acceso para todos; y el principio de adecuación tecnológica, que promueve la elección de tecnologías apropiadas, favoreciendo el uso de estándares abiertos y software libre para garantizar seguridad y sostenibilidad, sin restringir el derecho de los ciudadanos a utilizar la tecnología de su elección.

A su vez, podemos mencionar que estas propuestas tratan sobre diferentes enfoques respecto de la innovación. La primera y quinta propuesta (Curriculum 360°), se refiere a una innovación que se enfoca en cumplir con la misión, alcanza objetivos y prioridades definidas de manera clara, y desarrolla nuevos métodos y enfoques para lograrlo. La segunda (Pagoexpress), se trata de una innovación orientada a la mejora, que potencia y eleva las prácticas vigentes a un nivel superior, logrando eficiencias y mejores resultados, basándose en las estructuras existentes. La tercera y cuarta propuesta (Implementación Software de IA – Prometea), se trata de una innovación anticipatoria, que investiga y se compromete con la incertidumbre relacionada con temas emergentes que influirán en futuras prioridades y compromisos.

Otro aspecto relevante es que, en la actualidad, los empleados públicos generalmente poseen un alto nivel profesional, lo que los hace completamente receptivos a las innovaciones que surgen (Ramió Matas, 2021). A esto se debe sumar que el Ministerio Público de la Acusación, cuenta con una planta permanente de empleados en su mayoría con estudios universitarios y con un promedio etario de 35 años, lo que facilita la incorporación de TIC e IA, tanto por su formación como por su juventud.

Además, es importante señalar que los procesos de innovación pública no solo tienen una dimensión técnica, sino que también influyen en las posiciones de poder y las capacidades de acción o negociación de diversos actores dentro y fuera del Estado. Esto puede generar tanto apoyo como resistencia a estos procesos, afectando así el éxito de la innovación pública. Por lo tanto, la promoción de la innovación en la gestión pública debe estar respaldada por un proyecto político que genere consensos y directrices comunes entre los actores involucrados en el cambio (CLAD, 2020).

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

4.3.1 Curriculum 360°

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

Dicho “Curriculum 360°” se tratará de un servicio digital con información personal, información académica e información laboral del empleado, el cual deberá ser completado por cada empleado de manera particular, quien a su vez será responsable de su propia actualización. A primera impresión este Curriculum se podría asemejar a un legajo de personal, pero como ya fuera mencionado anteriormente, el mismo se encuentra en poder de la Corte Suprema de Justicia, lo que no permite que el Ministerio

pueda acceder de manera ágil y frecuente. A su vez, dicho legajo personal solo se completa con puntajes objetivos respecto a antigüedad y capacitaciones que otorgan puntajes para ascensos, lo que limita su contenido. Es por eso que el “Curriculum 360°”, podría tener las siguientes ventajas para la movilidad horizontal:

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

Todo esto facilita a los gestores de RRHH la revisión y evaluación de los perfiles de empleados, ya que se realizan los procesos de recolección, clasificación, almacenamiento y procesamiento de datos de forma rápida y sencilla, y esos datos se convierten en información relevante. Es decir, que se les agrega valor a los datos como un activo de la institución. Con todas las ventajas desarrolladas hasta aquí, se logrará facilitar y agilizar el proceso de selección y permitir tomar decisiones informadas para la movilidad horizontal.

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

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

Por otra parte, es fundamental que el servicio de “Curriculum 360°” esté adaptado a las necesidades específicas del Ministerio Público de la Acusación y que cumpla con los requerimientos de seguridad y privacidad de la información de los empleados. Además, es fundamental brindar capacitación y soporte adecuados para garantizar una implementación efectiva y una adopción exitosa por parte de los usuarios.

Aun así, es importante destacar que este CV no debe ser el único factor decisivo. Otros elementos como entrevistas, evaluaciones de desempeño y retroalimentación de superiores directos, también deben tenerse en cuenta. Es decir, que no debemos dejar de lado el enfoque de habilidades blandas, ya que las TIC tienden a enfocarse en habilidades técnicas y cuantificables, pero no pueden capturar completamente las habilidades blandas, como la capacidad de trabajo en equipo, la comunicación efectiva o el liderazgo. Dichas habilidades son imprescindibles para el éxito en un nuevo puesto de

trabajo y pueden ser más difíciles de evaluar a través de las TIC. Es importante reconocer esta desventaja y encontrar un equilibrio, para así tomar decisiones informadas y equitativas.

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

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

La importancia fundamental de las personas en el correcto desempeño de los servicios públicos es reconocida, junto con la necesidad imperante de políticas que fomenten y maximicen el potencial del capital humano disponible. Además, se destaca la relevancia de contar con profesionales altamente cualificados en las administraciones públicas, quienes garantizan la excelencia en los servicios ofrecidos a los ciudadanos. Se subraya también la necesidad de adoptar una estructura laboral pública flexible que permita adaptarse ágilmente a los cambios del entorno y a las demandas cambiantes de la sociedad. Por último, se enfatiza el papel esencial de los directivos públicos, quienes asumen la responsabilidad principal en la gestión eficiente del personal a su cargo.

Finalmente, estudios de organismos internacionales proporcionan evidencia de una relación positiva entre la presencia de sistemas de función pública con las características mencionadas y los niveles de confianza de los ciudadanos en la administración pública, así como la eficacia gubernamental y la lucha contra la corrupción. Es decir, que una Administración Pública profesional podría contrarrestar el contexto VICA en el que nos encontramos inmersos, contribuyendo al fortalecimiento institucional y a la solidez del sistema democrático (CLAD, 2003).

Alcanzar una función pública profesional y eficiente es un objetivo constante para cualquier sociedad democrática, el cual siempre presenta numerosas oportunidades para mejorar los arreglos institucionales vigentes y es por ello que aquí se plantea una posible solución para obtener una mejora dentro de la organización bajo análisis (CLAD, 2003).

ANEXO I: modelo de “Curriculum 360°”

Tabla 2

Resumen de la Propuesta de Implementación del Curriculum 360° en el Ministerio Público de la Acusación

Propuesta	Curriculum 360°
Dimensión	Interna
Objetivo	Mejora de la gestión de Recursos Humanos
Descripción	Herramienta para centralizar información de empleados y facilitar la movilidad horizontal del personal del Ministerio Público de la Acusación.
Acceso	Disponible en el Sistema VESTA del Ministerio, permitiendo acceso fácil y centralizado a través de la creación de un perfil con usuario y contraseña.
Formato	Estandarizado
Contenido del formato	Incluye información personal, académica y laboral de los empleados, responsabilizándolos de su actualización.

Ventajas de uso	<ul style="list-style-type: none"> - Muestra competencias y conocimientos requeridos para diferentes funciones. - Facilita actualización y acceso en línea a la información. - Permite visión integral de capacidades. - Recopila y rastrea información centralizada. - Identificación de áreas de capacitación necesarias. - Publicación de movimientos de personal
Consideraciones	<p>-El servicio debe adaptarse a necesidades específicas y cumplir con requisitos de seguridad y privacidad.</p> <p>No debe ser el único factor decisivo, se debe considerar junto a otros métodos de evaluación.</p>

Nota: Elaboración propia (2023).

4.3.2.- Pagoexpress

Ahora se comienza con el desarrollo del segundo objetivo específico, en este caso relacionado con la dimensión externa, donde se plantea la implementación de un botón de pago para el servicio de digitalización de legajos correspondientes a siniestros viales. Con esto, se busca una mejora radical en un servicio a la ciudadanía mediante la explotación de la tecnología de la información. Es decir, que se busca transformar un servicio a la ciudadanía existente para que sea digital, mejorando la satisfacción y economizando recursos públicos.

Actualmente, las copias de los legajos correspondientes a causas de accidentes de tránsito requeridos por abogados particulares para trámites en la vía civil (trámites con aseguradoras) son solicitados en persona en las oficinas del Ministerio, llevados a fotocopiadoras particulares y luego devueltos para que continúe la investigación penal al respecto. Dicho trámite genera las siguientes desventajas: la salida de los legajos fuera de las oficinas que podría provocar pérdidas de documentación y a su vez, largas esperas presenciales para los abogados particulares para poder recibir, y luego devolver los legajos. A tales fines, se busca implementar un nuevo procedimiento que disminuya dichas desventajas, lo que implicaría que se realice la digitalización de los legajos dentro del propio Ministerio, y así evitar posibles pérdidas de documentación. Asimismo, al realizar las solicitudes vía mail por parte de los abogados particulares, hace que estos puedan evitar largas esperas presenciales, al poder realizar las solicitudes y recibirlas directamente a través de sus emails, lo cual requiere poco tiempo, como así también, les permite obviar el traslado a las oficinas del MPA.

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

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

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

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

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

Siguiendo con el circuito del servicio, luego los abogados particulares deberán realizar la solicitud del pedido de copias por correo electrónico al mail: fr2copias@mpa.santafe.gov.ar adjuntando el comprobante de pago. De manera posterior, en el plazo de 24hs., se les enviarán las copias digitalizadas.

Además, dicho servicio sería de bajo costo, menor al costo de las fotocopias en una fotocopiadora particular, lo que generaría beneficios para el abogado (paga menos por obtener las copias). Asimismo, este nuevo procedimiento genera una recaudación de recursos propios para el Ministerio, que a su vez genera un beneficio para la ciudadanía en general, ya que el dinero recaudado por dicho trámite podrá ser utilizado para incrementar los recursos destinados a otro tipo de investigaciones más complejas (Ej. asociaciones ilícitas). Como otra ventaja, se puede resaltar que este servicio va a producir una reducción de tiempo en la tarea administrativa de los empleados, ya que la atención al público es una de las tareas donde mayores pérdidas de tiempo se producen. De este modo, se reduciría el personal de atención al público, pudiendo ser destinado a otras tareas como ser tareas de investigación de delitos penales que aportan mayor valor público.

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

Por último, es importante mencionar que para llevar a cabo tal propuesta será necesario destinar 2 personas a jornada completa (6 hs. de jornada laboral) cuya actividad será de dedicación exclusiva a este servicio (escaneo de legajos, respuesta a abogados de solicitudes de copias digitalizadas vía e-mail y control de pagos). Además, se deberá contar con 2 equipos scanner de alta velocidad y con 2 equipos de computación con sistema operativo compatibles con dichos scanners, por lo que la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del servicio desarrollado no resultará de gran envergadura. Igualmente, es evidente que requiere de recursos adicionales que a corto plazo solo generarán ahorros de carácter cualitativo por la mejor prestación del servicio. Solo a largo plazo, podrán servir esos ahorros para reducir la necesidad de consumir aún más recursos para prestar un servicio que continúe deteriorándose.

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

“El Estado ya no es la representación democrática de un conjunto de individuos, sino un simple actor más en el escenario social. Un actor más, y no el más fuerte, en la dinámica del mercado global. Un actor que resulta cada vez más condicionado y limitado en su capacidad de acción por la creciente colusión de sus políticas con los intereses privados” (Subirats Joan, 2012, p. 3).

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

Surge así un nuevo estilo de gobierno, definido por una mayor cooperación y la interacción entre el Estado y actores no estatales, dentro de redes decisionales que integran tanto lo público como lo privado, que se denomina gobernanza. Respecto a la gobernanza pública y la gobernanza pública inteligente, se considera que ambas son fundamentales para incrementar los niveles de legitimidad de la intervención del Estado.

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

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

Por otro lado, es relevante destacar que se puede aportar mayor legitimidad al lograr, gracias a la gestión en red y a las TICs, la coordinación dentro del estado para que ciertas actividades no sean duplicadas al interior del mismo, y así utilizar correctamente los recursos. En este sentido, a través del nuevo procedimiento para la prestación del servicio de digitalización, se permite que en caso de que en un determinado legajo haya más de una víctima, el legajo pueda ser remitido en un simple paso (envío de un mail) a los diferentes abogados particulares representantes de cada una de esas víctimas. De este modo se evita, con el uso de medios tecnológicos, la atención reiterada de diferentes personas por una solicitud de carácter idéntico.

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

Volviendo a la gestión en red, se puede afirmar que las redes se transformaron en la estructura organizativa más eficiente gracias a tres características clave que se potenciaron con el nuevo entorno

tecnológico: flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de supervivencia. La dinámica de funcionamiento del sector público difiere en gran medida de las prácticas sociales actuales bajo el marco de la Sociedad de la información y el conocimiento (SIC), basadas en las redes de comunicación, cuya característica central es la inmediatez.

Es por esto, que como ya fuera anticipado más arriba, surge un nuevo modelo de gobierno, diferente al modelo de control jerárquico, caracterizado por un mayor grado de cooperación y por la interacción entre actores públicos y privados, articulando redes decisionales mixtas para la definición e implementación de políticas, así como para el suministro de servicios. Se implementa un estilo de gobernanza en el que los límites entre los sectores público y privado se han vuelto menos claros, otorgando importancia a las interacciones entre el Estado y la sociedad. Además, se fomenta la coordinación horizontal entre diversos agentes sociales, incluyendo administraciones públicas, empresas privadas, asociaciones profesionales y de voluntariado, sindicatos, movimientos ecologistas, entre otros.

Aquí aparece entonces el concepto de Gobernanza pública, que puede definirse como una forma multi-organizacional, multi-gobierno y multi-sectorial de gobernabilidad, donde las decisiones sobre las políticas públicas tienen lugar en la red de actores, de diversa naturaleza. En este campo organizacional más horizontal ningún actor posee el poder de determinar las estrategias de los otros dada la interdependencia inherente para obtener varios tipos de recursos. El rol del gobierno central es colaborar en las relaciones de la red al juntar los participantes, establecer lazos y estabilizarlos, y proveer recursos. El universo de organizaciones que participan es heterogéneo, y está compuesto por organizaciones públicas, privadas y voluntarias del tercer sector. La responsabilidad de las agencias de provisión del servicio fijadas por contrato o convenio, y que rindan cuentas ante los organismos políticos contratantes. La relación entre las organizaciones no es jerárquica, sino el producto de una combinación de competencia y cooperación negociada entre ellas.

Así también, más recientemente se introduce la noción de Gobernanza Pública Inteligente al sugerir la existencia de ciertos elementos que nos indican la conformación de un nuevo paradigma. Esto surge como una superación del modelo anterior. De modo que se ha producido una serie de cambios sociales en materia de tecnologías digitales que ha impactado de lleno en la política y en la administración pública.

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

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

Por último, el valor público, definido como la apreciación de los ciudadanos hacia los servicios estatales que satisfacen sus necesidades con calidad y puntualidad, es un poderoso mecanismo para el desarrollo, lo que se puede ver de manera clara en este simple ejemplo, ya que se agrega valor al servicio de justicia prestado.

Tabla 3*Resumen de la Propuesta de Implementación del Pagoexpress en el Ministerio Público de la Acusación*

Propuesta	Pagoexpress
Dimensión	Externa
Objetivo	Mejora radical en un servicio a la ciudadanía mediante la explotación de la tecnología de la información.
Descripción	Implementación de un botón de pago para el pago del servicio de digitalización de legajos correspondientes a siniestros viales.
Acceso	El servicio de pago se encontrará con acceso directo desde el portal web del Ministerio Público de la Acusación (www.mpa.santafe.gov.ar),
Formato	Estandarizado
Contenido del formato	Datos personales, monto a pagar, concepto del pago.
Ventajas de uso	<ul style="list-style-type: none"> -Digitalización de los legajos dentro del propio Ministerio, así se evitan posibles pérdidas de documentación. -Evitar traslados presenciales y largas esperas en las oficinas al realizar las solicitudes vía mail por parte de los abogados particulares. -Facilita transacciones en línea, ofreciendo conveniencia y accesibilidad las 24 horas desde cualquier ubicación con acceso a internet. -Aumenta la transparencia mediante registros digitales, mejorando la auditoría de ingresos y fortaleciendo la confianza en el MPA. -Acelera la recaudación de fondos al simplificar el proceso de pago, especialmente útil en situaciones de urgencia. -Mejora la percepción ciudadana sobre la eficiencia y modernización del gobierno al implementar tecnologías modernas.
Consideraciones	<ul style="list-style-type: none"> -Debe desarrollarse bajo un sistema seguro y confiable -Diseñar considerando la experiencia del usuario. -Se debe brindar apoyo y asistencia a aquellas personas que puedan presentar dificultades al realizar el pago.

Nota: Elaboración propia (2023).

4.3.3 Implementación software de IA - Prometea

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

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

Prometea ya se encuentra en uso en la Fiscalía General Adjunta en lo Contencioso Administrativo y Tributario del Ministerio Público Fiscal de la Ciudad de Buenos Aires, así como en otras instituciones como la Dirección de Adquisiciones del Ministerio de Seguridad de CABA, la Corte Interamericana de Derechos Humanos, entre otros. Este uso ha demostrado mejorar la eficiencia, la calidad y la transparencia de los procesos judiciales, reduciendo los tiempos de resolución y liberando a los funcionarios para que se dediquen a los casos más complicados, que necesitan un análisis más profundo. Es decir, se trata de un sistema que utiliza IA para redactar dictámenes judiciales. En la Fiscalía de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, esto ha aumentado la eficiencia de sus procesos, logrando reducir el tiempo de los requerimientos a juicio de 167 días a 38 días (77%) y los amparos habitacionales con citación de terceros de 190 días a 42 días (78%).

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

Así también podría tener otros usos, además del jurídico, siempre que se trate de procesos o documentos que puedan ser automatizados o asistidos con IA, basándose en datos disponibles y precedentes análogos. Algunos ejemplos podrían ser: la redacción de contratos, convenios, informes o resoluciones administrativas. En este punto se podría mencionar que, en el ámbito del Ministerio Público de la Acusación, se podría utilizar tanto en el área Dirección General de Administración para la elaboración de pliegos de licitaciones, contratos de alquiler, contratos con profesionales, acuerdos de pasantías, etc.; como en el área de Legal y Técnica para la redacción de resoluciones como de los informes anuales de gestión.

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

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

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

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

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

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

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

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

Por esto es que se podría pensar en la idea de su implementación en la provincia de Santa Fe, de manera específica en el Ministerio Público de la Acusación. Para la implementación del software Prometea se requerirá de manera indispensable:

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

Esta adopción traería aparejados algunos desafíos, tales como: asegurar la calidad y la seguridad de los datos judiciales, considerando y respetando las nociones de confidencialidad, integridad y disponibilidad; garantizar el acatamiento de la normativa legal y ética que regula el uso de la IA en el ámbito público especialmente en materia de transparencia, rendición de cuentas y protección de derechos; y generar confianza y aceptación entre los usuarios y los beneficiarios del software mediante la difusión, capacitación y participación ciudadana. Aquí surge un tema que ha generado debate y aún lo sigue generando en torno a la utilización de IA, y que es la ética. En relación con esto han surgido debates respecto a los derechos humanos y las garantías constitucionales de las personas involucradas en los procesos judiciales, respecto a la transparencia y posibilidad de explicar los algoritmos y datos que utiliza el sistema, respecto a la responsabilidad de los desarrolladores, operadores y usuarios del sistema y respecto a la protección de la privacidad y la seguridad de la información que se maneja.

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

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

Aquí volvemos al concepto de gestión de redes institucionales, como así también aparece otro nuevo concepto que es el de interoperabilidad. La interoperabilidad en la administración pública se refiere a la capacidad de diferentes sistemas, plataformas o aplicaciones utilizadas por diversas entidades gubernamentales para comunicarse, compartir datos y funcionar de manera conjunta y armonizada. El objetivo principal de la interoperabilidad es aumentar la eficiencia y la efectividad en la prestación de

servicios públicos, a tiempo que se disminuyen los costos y así evitar duplicar innecesariamente los esfuerzos.

Para lograr la interoperabilidad, es importante adoptar estándares y protocolos comunes que permitan la integración fluida entre sistemas. También se requiere una buena planificación, coordinación y colaboración entre diferentes entidades gubernamentales para garantizar el éxito. La interoperabilidad puede disminuir los costos de aplicar un mismo software en diferentes organizaciones públicas, al permitir:

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

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

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

Tabla 4

Resumen de la Propuesta de Implementación del software Prometea en el Ministerio Público de la Acusación

Propuesta	Posibilidad de adaptación e implementación de sistema de IA Prometea
Dimensión	Interna
Objetivo	Implementación del software con inteligencia artificial
Descripción	Utilizar el software Prometea desarrollado para asistir en la redacción de documentos
Acceso	Disponible para el personal correspondiente mediante creación de usuario.
Ventajas de uso	-Aceleración de tiempos de resolución, reducción de costos operativos y errores, mejora de la calidad judicial -Utilización de Prometea en diversas instituciones judiciales y su capacidad de interoperabilidad. -Posibilidad de adquirir software a menor costo y obtener actualizaciones, facilitando la implementación de IA. -Reducción de costos, aprovechamiento de economías de escala y mejora de servicios mediante la integración mediante la interoperabilidad
Consideraciones	-Requiere inversión y mantenimiento, posibles resistencias y sesgos, necesidad de marco ético y legal. -Se requiere infraestructura tecnológica, adaptación normativa, capacitación del personal y convenio con desarrolladores -Se debe garantizar seguridad y calidad de datos, cumplir normativas éticas y legales, generar confianza y aceptación.

Nota: Elaboración propia (2023).

4.3.4. Asistente virtual (Chatbot)

La propuesta implica la creación de un chatbot, un sistema de inteligencia artificial, para ofrecer asistencia virtual a los ciudadanos en consultas frecuentes y orientación sobre trámites legales. Este chatbot estaría diseñado para responder preguntas comunes, proporcionar información sobre procesos legales y dirigir a los usuarios hacia los recursos adecuados dentro de la fiscalía.

Estaría disponible en la web del MPA, en la sección de Fiscalía Regional 2, siendo que sería pionera en este tipo de implementación entre las 5 fiscalías regionales. En ese sentido, se agregaría un botón denominado “Consultas”, donde luego el usuario verá una pantalla de un chat con las opciones disponibles para marcar. Con ello, se aspira brindar a los ciudadanos la posibilidad de obtener información y orientación legal a cualquier hora del día, en cualquier día de la semana, desde cualquier ubicación con acceso a internet, dado que el personal no estaría disponible para responder consultas luego del cierre de la jornada laboral. Esto contribuye a la disminución de la carga de trabajo del personal humano al manejar consultas repetitivas y rutinarias de manera automatizada, ya que proporciona respuestas rápidas y precisas a las consultas, mejorando la experiencia del usuario y aumentando la satisfacción con los servicios de la fiscalía.

En este caso, se debe tener en cuenta que hay dos líneas de trabajo, la primera tiene que ver con el proceso para la Comunicación con el Ciudadano:

- Acceso al Chatbot: Los ciudadanos pueden acceder al chatbot a través del sitio web oficial de la fiscalía o mediante una aplicación móvil dedicada.
- Formulación de Consultas: Los usuarios pueden formular sus consultas en lenguaje natural utilizando el chatbot.
- Respuesta Automatizada: El chatbot examina la pregunta y proporciona una respuesta automática basada en la información disponible en su base de datos.
- Redirección a Recursos Adicionales: En caso de consultas más complejas o específicas, el chatbot puede redirigir al usuario hacia recursos adicionales o sugerir la comunicación directa vía e-mail con personal humano de la fiscalía.

La segunda se refiere al proceso interno para la Gestión de Consultas, en donde el personal designado de la fiscalía debe supervisar el funcionamiento del chatbot y monitorear las consultas realizadas para identificar posibles mejoras o áreas de preocupación. También deben considerar que la base de datos del chatbot debe actualizarse con nueva información legal y respuestas a consultas frecuentes para garantizar su precisión y relevancia. Asimismo, el personal humano de la fiscalía debe estar disponible para atender consultas complejas que el chatbot no pueda manejar, brindando asistencia personalizada según sea necesario.

Si bien esta propuesta es para una mejora de servicio externo, no se debe pasar por alto que esto también impactaría en las gestiones internas de la fiscalía, ya que se pueden realizar reportes con el fin de analizar datos para identificar patrones y tendencias en la actividad judicial, facilitando la toma de decisiones estratégicas.

En ese sentido, al implementar la propuesta de desarrollo de un chatbot para asistencia virtual a ciudadanos en consultas legales, la fiscalía podría enfrentar varios desafíos:

- Capacitación del Personal: El personal de la fiscalía necesitará recibir capacitación adecuada para supervisar y mantener el funcionamiento del chatbot, así como para manejar consultas complejas que el chatbot no pueda resolver.
- Integración de Tecnológica: Integrar el chatbot en el sistema informático existente de la fiscalía podría requerir ajustes y compatibilidad con la infraestructura tecnológica actual.

- **Calidad de la Información:** Garantizar que la información proporcionada por el chatbot sea precisa y actualizada representa un desafío, ya que la legislación y los procedimientos legales pueden cambiar con el tiempo.
- **Privacidad y Seguridad de los Datos:** Proteger la privacidad y la seguridad de los datos de los usuarios es fundamental. La fiscalía deberá implementar y establecer medidas de seguridad fuertes para proteger la información confidencial que se recibe mediante el chatbot.
- **Gestión de Expectativas:** Es importante gestionar las expectativas de los ciudadanos sobre las capacidades del chatbot y aclarar que no puede reemplazar completamente la asistencia personalizada en casos complejos.
- **Adaptación a Consultas Específicas:** El chatbot debe ser capaz de adaptarse a una amplia gama de consultas legales específicas y comprender el contexto de las preguntas para proporcionar respuestas precisas y útiles.
- **Mantenimiento y Actualización Continua:** El chatbot requerirá mantenimiento regular y actualizaciones para garantizar su eficacia a medida que evolucionen las leyes y los procedimientos legales.
- **Monitoreo del Rendimiento:** La fiscalía deberá monitorear el rendimiento del chatbot y tomar los comentarios de los usuarios a fin de identificar áreas de mejora y realizar los ajustes necesarios.

Tabla 5

Resumen de la Propuesta de Implementación del asistente virtual en el Ministerio Público de la Acusación

Propuesta	Desarrollo de un Chatbot para Asistencia Virtual a Ciudadanos en Consultas
Dimensión	Externa
Objetivo	Mejorar la accesibilidad y la eficiencia en la prestación de servicios, proporcionando a los ciudadanos una forma rápida y conveniente de obtener información y orientación sobre cuestiones legales.
Descripción	Herramienta interactiva basada en inteligencia artificial, capaz de brindar respuestas rápidas y precisas a las preguntas más comunes relacionadas con procedimientos legales y trámites administrativos.
Acceso	Disponibilidad en la web del MPA, 24 horas por 7 días
Ventajas de uso	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar el Acceso a la Información: Brindar a los ciudadanos el acceso a información legal precisa y confiable en cualquier momento. -Optimizar los Recursos Humanos: Reducir la carga de trabajo del personal humano al automatizar la respuesta a consultas comunes, permitiéndoles centrarse en casos más complejos y urgentes. -Aumentar la Eficiencia: Agilizar el proceso de consulta para los ciudadanos al proporcionar respuestas inmediatas a través del chatbot.
Consideraciones	<ul style="list-style-type: none"> -Interfaz de chatbot amigable e intuitiva para garantizar una experiencia de usuario positiva. -Puede no ser capaz de manejar consultas altamente complejas que requieran un análisis legal detallado -Existe el riesgo de que el chatbot interprete incorrectamente las consultas o proporcione respuestas inexactas, lo que podría generar confusión entre los usuarios. -Se debe mantener el chatbot actualizado con la información legal más reciente y precisa para garantizar respuestas precisas. - Implementar medidas de seguridad robustas para proteger información sensible.

Nota: Elaboración propia (2023).

4.3.5. Programa de Evaluación del desempeño

Se trata de implementar un programa de evaluación del desempeño, con criterios precisos y objetivos dentro de la fiscalía. Este programa busca identificar el talento interno y fomentar el crecimiento profesional del personal, el cual se estructuraría para realizar evaluaciones sistemáticas y transparentes, utilizando indicadores específicos que reflejen el logro de objetivos y las habilidades pertinentes para el trabajo. Su implementación permitiría reconocer y desarrollar el potencial de los empleados, creando así un ambiente laboral estimulante y promoviendo la retención del talento clave. Complementariamente, esta propuesta está alineada con el "Curriculum 360°".

En lo que respecta a la gestión de recursos humanos, esta propuesta puede:

- Reconocer de forma más sencilla las necesidades de capacitación y desarrollo para el personal.
- Contribuir a la toma de decisiones informadas sobre promociones, recompensas y retención de talento.
- Permitir el seguimiento del progreso y la evolución del desempeño de los empleados
- Proporcionar datos y análisis útiles para la planificación estratégica de recursos humanos y la gestión del talento.

Para llevar a cabo el proceso, una vez implementado el "Curriculum 360°", se parte del hecho de que el personal ya ha registrado su información laboral y académica, lo que resulta en que el sistema puede detectar las áreas de necesidad de capacitación y/o de formación para mejorar el desempeño del trabajador.

Desde la gestión de recursos humanos, debe existir una comunicación clara y transparente sobre el proceso de evaluación del desempeño, incluyendo los criterios y los objetivos. Asimismo, los empleados deben recibir orientación y capacitación sobre cómo prepararse para la evaluación y qué esperar del proceso, ya que no hay que dejar de lado las entrevistas o las pruebas psicotécnicas, en caso de ser necesarias, y se pueden establecer reuniones individuales entre empleados y supervisores para discutir el desempeño, establecer metas y recibir retroalimentación. Además, los empleados tienen la oportunidad de autoevaluarse y proporcionar comentarios sobre su propio desempeño. Luego, los supervisores recopilan información relevante sobre el desempeño de los empleados, utilizando datos objetivos y observaciones directas. Para finalizar, se lleva a cabo una evaluación formal del desempeño, donde se revisan los resultados y se establecen planes de acción para el desarrollo profesional, tomando en cuenta también lo arrojado por el CV en línea. Cabe destacar que los resultados de la evaluación pueden verificarse en el perfil del trabajador y luego éste podrá visualizar aquellas formaciones que se le han asignado para realizar, establecidas en el plan de acción.

Tabla 6

Resumen de la Propuesta de Implementación del programa de evaluación del desempeño

Propuesta	Programa de Evaluación del desempeño
Dimensión	Interna
Objetivo	Identificar el talento interno y fomentar el crecimiento profesional del personal,
Descripción	estructuraría para realizar evaluaciones sistemáticas y transparentes, utilizando indicadores específicos que reflejen el logro de objetivos y las habilidades pertinentes para el trabajo
Ventajas de uso	-Mejora en la gestión del talento interno al identificar y reconocer el rendimiento sobresaliente. -Promoción de un ambiente laboral basado en la meritocracia y la transparencia.

	<ul style="list-style-type: none"> -Identificación de áreas de mejora para el desarrollo profesional individual y organizacional. -Facilita la toma de decisiones sobre promociones, capacitación y asignación de responsabilidades. -Fomenta la comunicación entre los empleados y sus supervisores, promoviendo la retroalimentación constructiva.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> -Posible resistencia por parte de algunos empleados que perciben el proceso como subjetivo o injusto. -Requiere tiempo y recursos para su implementación y mantenimiento adecuado. -Puede generar estrés o ansiedad en los empleados si no se comunica claramente el propósito y los criterios de evaluación.
Consideraciones	<ul style="list-style-type: none"> -Definir claramente los criterios de evaluación y los indicadores de desempeño relevantes para cada puesto. -Asegurar objetividad e imparcialidad en el proceso de evaluación, evitando sesgos personales o favoritismos. -Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para abordar las áreas de mejora identificadas. -Fomentar una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y el crecimiento profesional.

Nota: Elaboración propia (2023).

C.2. Resumen ejecutivo

Medidas centrales de propuestas		Evaluación político institucional				Recursos necesarios en el marco de la evaluación político institucional de las medidas			
		Apoyos esperables		Oposiciones					
Descripción	Prioridad	Aliados	Apoyos requeridos	Adversarios	Trabas esperables	Normativos	Humanos	Materiales	Tecnológicos
Eje 1 Profesionalización del personal- Curriculum 360°	2	-Autoridades del MPA -Personal de Recursos Humanos y de áreas de gestión del MPA	-Aprobación y respaldo de las autoridades del MPA	Empleados acostumbrados a procesos tradicionales de gestión de recursos humanos	-Posibles restricciones presupuestarias -Obstáculos técnicos en la integración del Curriculum 360° con el sistema VESTA existente -Posibles retrasos en la implementación	Marco legal y regulatorio que respalde la implementación del Curriculum 360° y proteja la privacidad de los datos del personal	Personal capacitado en Recursos Humanos y tecnología de la información para la implementación, gestión y mantenimiento del sistema.	Infraestructura tecnológica adecuada, incluyendo servidores, redes y dispositivos para el acceso al sistema.	Desarrollo y adaptación del sistema de Curriculum 360°, integración con el sistema VESTA, herramientas de seguridad cibernética y software de gestión de datos.
Eje 2: Innovación Pública- Pagoexpress	3	-Abogados -Ciudadanos -Nuevo Banco de Santa Fe -Colegio de Abogados de la Ciudad de Rosario	-Autoridades del MPA -Equipo técnico -Equipo de Recursos Humanos	- Resistencia al cambio del proceso por parte de algunos empleados del MPA -Usuarios con dificultades para realizar trámites en línea	-Problemas técnicos -Falta de coordinación entre el MPA, el Nuevo Banco de Santa Fe y el Colegio de Abogados	Marco legal y regulatorio que respalde la implementación del servicio y proteja la seguridad y privacidad de los datos de los usuarios.	Personal capacitado en tecnología de la información, gestión administrativa y atención al cliente para desarrollar, implementar y mantener el servicio.	Equipos informáticos, software especializado y otros recursos necesarios para la digitalización de legajos y la operación del servicio.	Desarrollo e integración de la plataforma de pago en línea, medidas de seguridad cibernética y herramientas de soporte técnico para garantizar un funcionamiento óptimo del servicio.

Eje 3: Uso de TIC: Incorporación de IA- Prometea	1	-Laboratorio de Innovación e Inteligencia Artificial de la Facultad de Derecho de la UBA - Organismos gubernamentales y judiciales que ya han implementado Prometea	-Autoridades del Ministerio Público de la Acusación de Santa Fe -Apoyo legislativo -Participación ciudadana informada	-Resistencias internas en el MPA de Santa Fe - Preocupaciones éticas y de privacidad por parte de organizaciones sociales o de derechos humanos	-Limitaciones presupuestarias -Complejidades técnicas producto de la integración de Prometea con los sistemas existentes en el Ministerio Público de la Acusación de Santa Fe	Marco normativo claro y actualizado que regule el uso de IA en el sistema judicial, abordando cuestiones éticas, de privacidad y responsabilidad.	-Personal capacitado en el manejo y la gestión de sistemas de IA. -Equipo de desarrollo y soporte técnico	-Servidores, redes, dispositivos y sistemas de seguridad informática adecuados para soportar la implementación de Prometea.	-Base de datos de casos judiciales -Software Prometea - Actualizaciones y mantenimiento
Eje 4: Uso de TIC: Incorporación de IA- Chatbot	4	-Departamento de IT de la Fiscalía -Dirección de Comunicación -Instituciones educativas en tecnología	-Autoridades de la Fiscalía -Apoyo legal -Ciudadanos	-Resistencias internas por parte de algunos empleados -Grupos sociales preocupados para la privacidad	-Limitaciones presupuestarias -Complejidades técnicas producto de la integración del chatbot con sistemas existentes -Resistencia cultural	Marco legal y regulatorio sobre la protección de datos personales	- Capacitación del personal -Equipo de desarrollo y soporte técnico	-Servidores, redes y dispositivos para alojar y ejecutar el chatbot	-Base de datos -Software de chatbot -Integración con sistemas existentes
Eje 4: Profesionalización del personal- Programa de evaluación de desempeño	5	-Dirección de Recursos humanos -Dirección ejecutiva -Sindicatos	Participación y compromiso del personal	-Resistencia al cambio por parte de algunos empleados -Falta de apoyo por parte de la dirección.	Complejidades en la implementación tecnológica - Dificultades en la comunicación y la capacitación	Desarrollar políticas y procedimientos claros y transparentes -Cumplimiento legal	-Personal de Recursos Humanos - Capacitación de personal	-Formularios de evaluación -Currículum en línea - Documentación y registros	-Software de Currículum en línea -Sistema de comunicación interna

CONCLUSIONES

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

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

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

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

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

Además, no debemos dejar de lado, que nos encontramos en los comienzos de la llamada Revolución 4.0, impulsada por innovaciones como la inteligencia artificial y la robótica. Las administraciones públicas no pueden quedarse al margen de esta profunda y disruptiva transformación. La Revolución 4.0 no debe ser liderada únicamente por el sector privado, que tiene sus propios valores y lógica. Es esencial que la Administración Pública co-lidere este proceso para incorporar valores públicos, mejorando así su capacidad de preservar el bien común y el interés general (CLAD, 2020). En virtud de lo expresado por la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública, es que comenzar a introducir herramientas vinculadas a los avances científicos y tecnológicos que se vienen produciendo resulta fundamental. Si no, en el mundo que se viene el riesgo de no hacer nada será enorme y condenará al sector público al atraso permanente.

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

Referencias bibliográficas

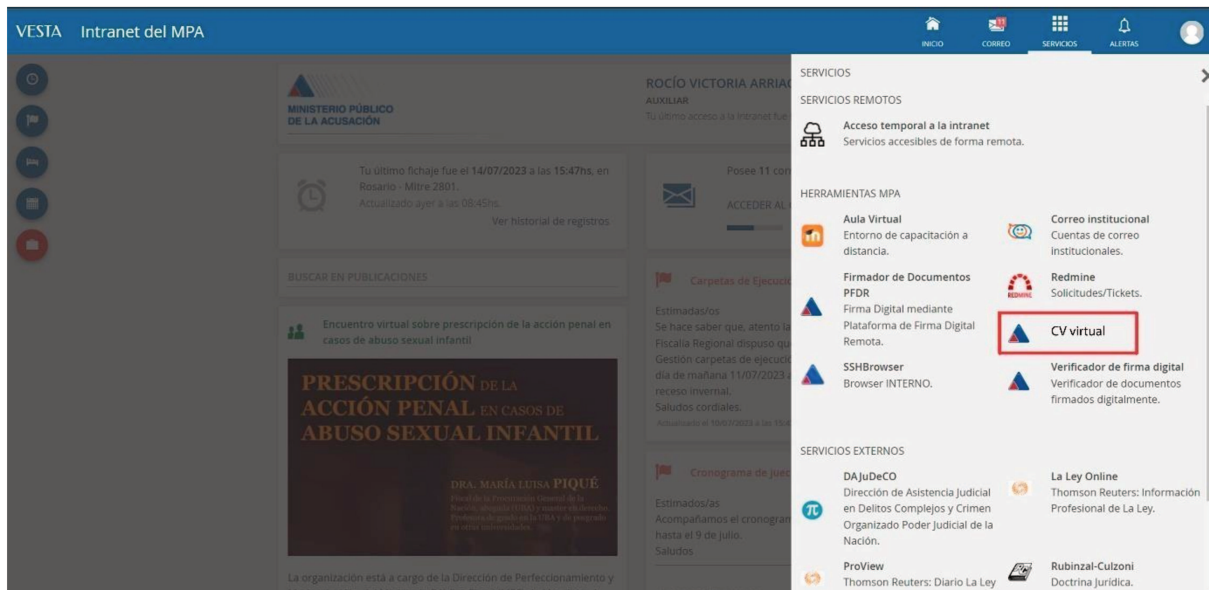
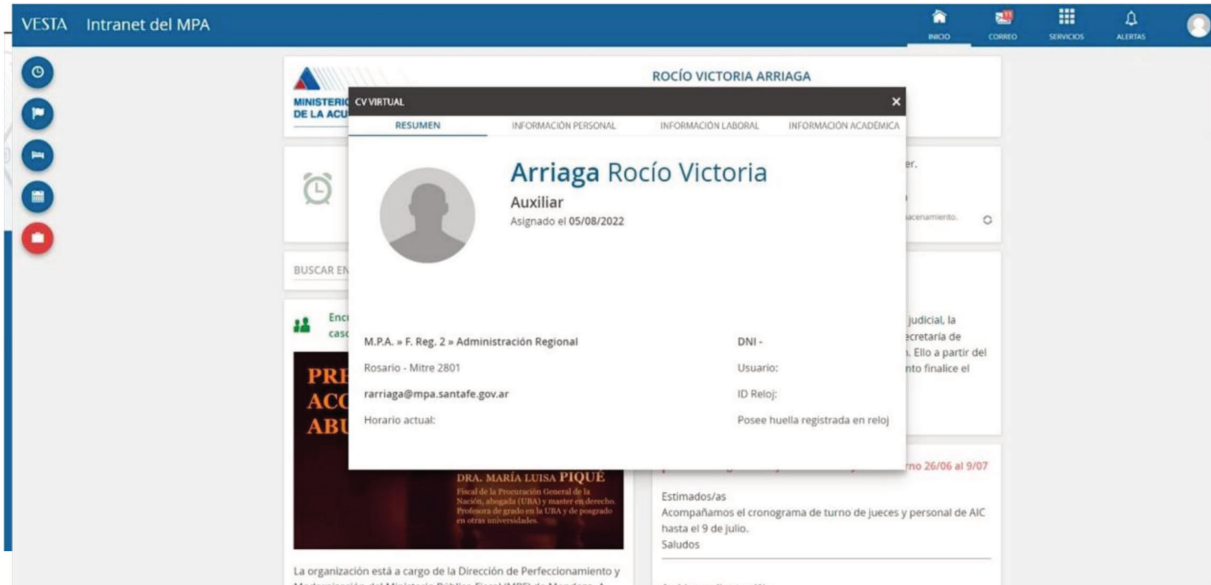
- Bertranou, Julián (2015), “Capacidad estatal: Revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate”, Revista Estado y Políticas Públicas N° 4. Año 2015. ISSN 2310-550X pp 37-59.
- Brugué, Q., Blanco, I., y Boada, J. (2014). Entornos y motores para la innovación en las políticas públicas. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (59), 5-34.
- CLAD – Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2003), Carta Iberoamericana de la Función Pública. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26 y 27 de junio de 2003
- CLAD – Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2007), Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico. Aprobada por la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Pucón, Chile, 31 de mayo y 1° de junio de 2007.
- CLAD – Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2020), Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública. Aprobada por la XIX Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado, Andorra 08 de octubre de 2020.
- CLAD – Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2016), Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto. Aprobada por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Bogotá, Colombia, 7 y 8 de julio de 2016.
- CLAD – Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2016), Guía referencial Iberoamericana de competencias laborales en el Sector Público. Aprobada por la XVII Conferencia Iberoamericana de ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Bogotá, Colombia, 7 y 8 de julio de 2016.
- CLAD – Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2021), “Inteligencia artificial y ética en la gestión pública”. Colección Experiencias Escuela CLAD.
- Criado, J. Ignacio (2016), “Las administraciones públicas en la era del gobierno abierto. Gobernanza inteligente para un cambio de paradigma en la gestión pública”, Revista de Estudios Políticos, N° 173, 2016, págs. 245-275.
- Guerra Osorno (2018), “Gestión del desempeño”, en M. Dussauge Laguna y M. del C. Pardo eds., De los modelos a los instrumentos de reforma administrativa, Cap. 6. INAP – CIDE, México, 2018
- Halachmi, A., y Ramírez, S. (1996). La Reingeniería en el sector público: El caso de la Administración de la Seguridad Social y el proceso de determinación de incapacidad en los Estados Unidos. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (5), 119-140.
- Longo, Francisco (2020), “Gobernanza pública para la innovación”, Revista del CLAD Reforma y Democracia, No. 76, Mar. 2020, pp. 39-56.
- Mayntz, Renate (2005), “Nuevos desafíos de la teoría de la Gobernanza”, en Cerrillo i Martínez, La gobernanza hoy: 10 textos de referencia. Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), Madrid.
- Ministerio Público de la Acusación. Plan de desarrollo institucional 2017-2023. Disponible en: <https://mpa.santafe.gov.ar/files/generico/plan-de-desarrollo-institucional-2017-2023.pdf>
- Ministerio Público de la Acusación (2022). Informe de Gestión 2022. Fiscalía Regional Segunda Circunscripción. Disponible en: <https://mpa.santafe.gov.ar/static/files/c399b07e7d26d3f99580ddef753b33e9>
- OCDE – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2019), Declaración sobre innovación en el sector público - OCDE/LEGAL/0450
- Oppenheimer, A. (2014). Crear o morir!: La esperanza de Latinoamérica y las cinco claves de la innovación. Vintage Español, Random House, Nueva York.
- Oszlak, O. (2020), El Estado en la era exponencial, Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), Buenos Aires, 265 pp.

- Provincia de Santa Fe, Ley Provincial N° 10.160 - Ley Orgánica del Poder Judicial de Santa Fe, Boletín Provincial del 17-Feb-1998
- Provincia de Santa Fe, Ley Provincial N° 13.013 - Ley Orgánica del Ministerio Público de la Acusación, Boletín Provincial del 22-Oct-2009
- Ramió Matas, C. R. (2018). Inteligencia artificial, robótica y modelos de Administración pública. Revista del CLAD Reforma y Democracia, (72), 5-42.
- Ramió Matas, C. R. (2021) Innovación Pública en Iberoamérica: presente y tendencias de futuro. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).
- Schwab, K. (2016). La cuarta revolución industrial. Debate.
- Subirats J. (2012). Nuevos tiempos, ¿nuevas políticas públicas? Explorando caminos de respuestas. Revista del CLAD Reforma y Democracia núm. 54, octubre, 2012, pp. 5-32

ANEXOS

ANEXO I:

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



VESTA Intranet del MPA

Inicio Correo Servicios Alertas

ROCIÓN VICTORIA ARRIAGA

MINISTERIO DE LA ACUICULTURA, PESQUERÍA Y FAUNA SILVÍCOLA

CV VIRTUAL

RESUMEN INFORMACIÓN PERSONAL INFORMACIÓN LABORAL INFORMACIÓN ACADÉMICA

Persona

Documento: DNI - Fecha de Nacimiento

Identificador de usuario

Domicilio de residencia Localidad de residencia

Correo Electrónico Oficial Correo Electrónico Personal

Teléfono Celular Oficial Teléfono Celular Particular Número tarjeta de acceso

DR. MARÍA LUISA PIQUE
Fiscal de la Procuración General de la Nación, Abogada (UBA) y maestra en derecho. Premios de grado en la UBA y de posgrado en otras universidades.

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

La organización está a cargo de la Dirección de Perfeccionamiento y

VESTA Intranet del MPA

Inicio Correo Servicios Alertas

ROCIÓN VICTORIA ARRIAGA

MINISTERIO DE LA ACUICULTURA, PESQUERÍA Y FAUNA SILVÍCOLA

CV VIRTUAL

RESUMEN INFORMACIÓN PERSONAL INFORMACIÓN LABORAL INFORMACIÓN ACADÉMICA

Cargo

Tipo cargo

Dependencia oficialmente asignada

Dependencia donde reviste

Sede donde reviste

Superior

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

Trabajo anterior:
Institución/Empresa

Subo

Area

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

VESTA Intranet del MPA

ROCÍO VICTORIA ARRIAGA

MINISTERIO DE LA ACUICULTURA, GANADERÍA Y PESQUERÍA

CV VIRTUAL

RESUMEN INFORMACIÓN PERSONAL INFORMACIÓN LABORAL **INFORMACIÓN ACADÉMICA**

Título obtenidos/ a obtener

Título Secundario

Periodo de tiempo: _____
 Estado: _____
 Institución: _____
 Área de estudio: _____
 Título: _____
 Adjunto de título: _____

Título Universitario de grado

Periodo de tiempo: _____
 Estado: _____
 Institución: _____
 Área de estudio: _____
 Título: _____
 Adjunto de título: _____

Título Universitario de pos grado

Periodo de tiempo: _____
 Estado: _____
 Institución: _____
 Área de estudio: _____
 Título: _____
 Adjunto de título: _____

1-2

VESTA Intranet del MPA

ROCÍO VICTORIA ARRIAGA

MINISTERIO DE LA ACUICULTURA, GANADERÍA Y PESQUERÍA

CV VIRTUAL

RESUMEN INFORMACIÓN PERSONAL INFORMACIÓN LABORAL **INFORMACIÓN ACADÉMICA**

Título obtenidos/ a obtener

Cursos y certificaciones

Periodo de tiempo: _____
 Estado: _____
 Institución: _____
 Área de estudio: _____
 Título: _____
 Adjunto de certificado: _____

Publicaciones

Año de publicación: _____
 Título: _____
 Área de estudio: _____
 Adjunto/link de acceso: _____

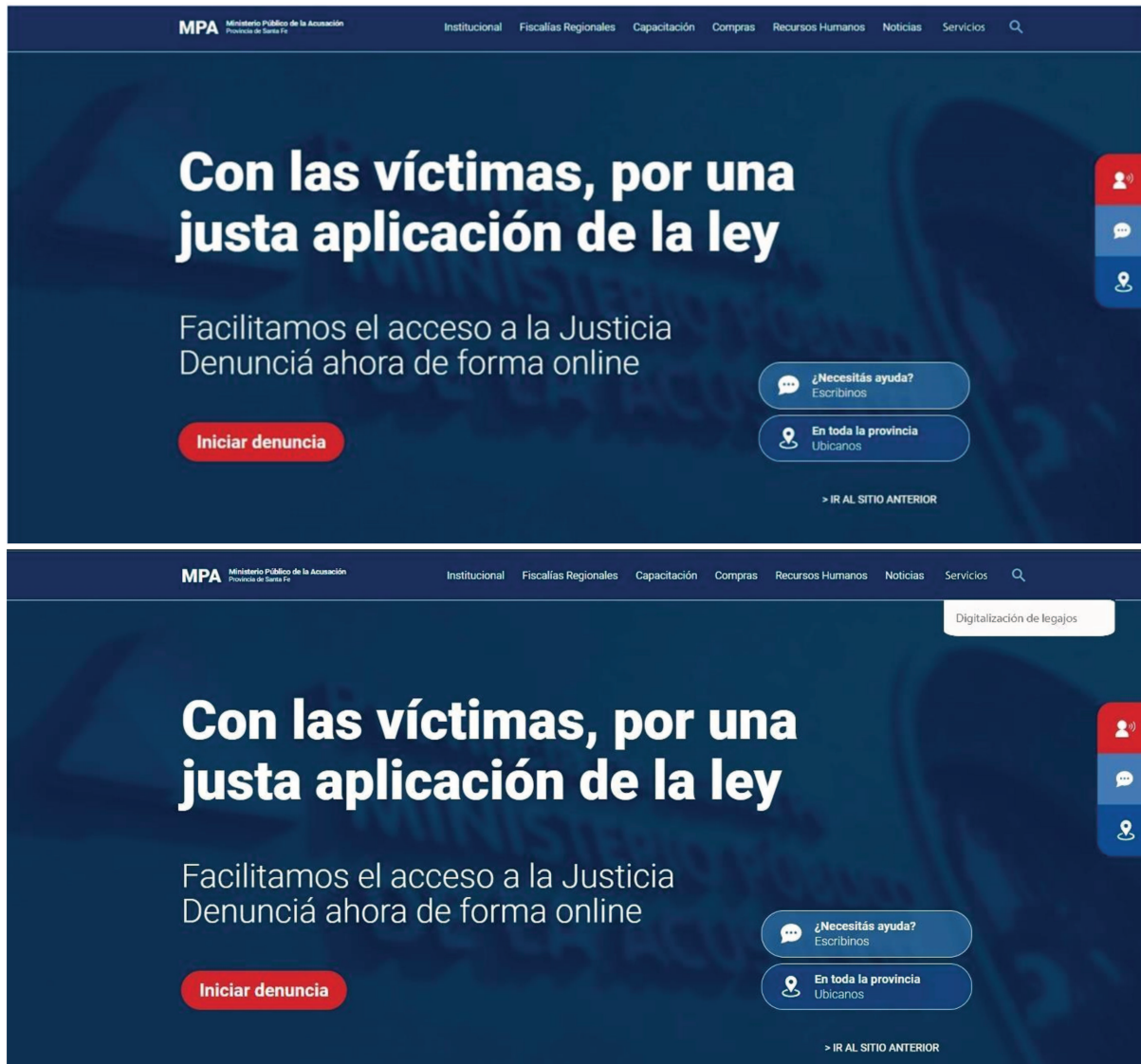
Plan de trabajo/ Trabajo de investigación

Área de estudio: _____
 Título: _____
 Adjunto de título: _____

2-2

ANEXO II

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



MPA Ministerio Público de la Acusación
Provincia de Santa Fe

Institucional Fiscalías Regionales Capacitación Compras Recursos Humanos Noticias Servicios

Digitalización de legajos

Botón de pago

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



Instructivo

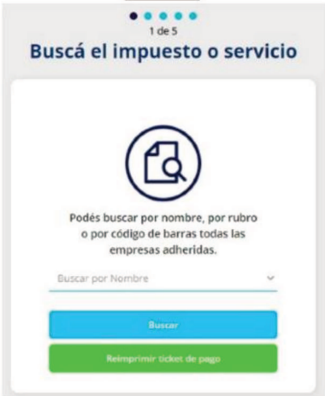
Para visualizar el instructivo paso a paso, para realizar su trámite de digitalización de legajo ingrese AQUÍ.

Instructivo paso a paso:

PASO 1

1 de 5

Buscá el impuesto o servicio




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

PASO 2

2 de 5

Buscá empresas por nombre




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

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

PASO 3

3 de 5

Buscá tu deuda



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

PASO 4

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

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

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

Ingresar datos para el pago.

PASO 4 (continuación)

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

Ejemplo del ticket emitido por la web.



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

OTROS CANALES DE PAGO:

1- RED SANTA FE SERVICIOS: Puede ir a pagar a cualquiera Santa de Servicios de la red indicándole a la gente que desea abonar del ente MPA- DIGITALIZACIÓN DE LEGAJO. Deberá suministrar al cobrador el número correcto de la CUJJ.
RECOMENDAMOS: Verificar el correcto número de CUJJ impreso en el Ticket antes de retirarse del local.

2- SUCURSAL del Nuevo Banco de Santa fe.

PASO 5

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