

La mirada situada en el análisis organizacional. El caso del uso de herramientas informáticas en el Registro Provincial de las Personas, Buenos Aires

Ricardo Sebastián PIANA - UNLP/UCALP/USAL- rspiana (at) hotmail (dot) com
Melina Vanesa LARES - UCALP/UNLP - laresmelina1 (at) gmail (dot) com

Resumen

La implementación inicial de sistemas informáticos de gestión de recursos administrativos y financieros en ámbitos públicos de gran tamaño, suele generar resistencia organizacional.

En el presente trabajo pretendemos abordar, a través de una estrategia cualitativa, el proceso de incorporación de tecnologías en un espacio de trabajo público complejo y de gran tamaño, como lo es el Registro Provincial de las Personas (RPP) de la Provincia de Buenos Aires.

A pesar de las dificultades iniciales y desafíos que supuso la utilización del sistema de expediente y documentación electrónica de la Provincia de Buenos Aires (GDEBA), las políticas de digitalización y el uso de otras herramientas y tecnologías informáticas (TICs), se han consolidado en las prácticas laborales. Sin embargo, no se han estudiado las modificaciones de las prácticas ni las percepciones de los agentes sobre el funcionamiento organizacional. ¿Han redundado las TICs en los beneficios declamados?, ¿cuáles son los beneficios percibidos por los agentes gubernamentales? ¿cómo han cambiado las prácticas laborales? ¿qué dificultades se identifican?

Hemos tomado como caso de estudio, algunos de los trámites que realiza el RPP y que involucran a varias áreas y direcciones (inscripción de nacimiento; rectificaciones administrativas; solicitud de partidas; solicitud de cambio de género; reclamos de partidas solicitadas por plataforma *on line*). La selección de procesos intra-administrativos, sobre un organismo que tiene 580 delegaciones distribuidas en toda la Provincia y que pasan por distintas áreas del Registro nos previene de efectuar un diagnóstico sobre un microclima laboral; y sin embargo, son áreas que pertenecen a una misma institución pública con un fin claro y compartido, como lo es el de la identidad de las personas.

En cuanto a los aspectos metodológicos, si bien el análisis organizacional no reniega de aspectos cualitativos, la antropología organizacional es una mirada muy joven en la disciplina (y muchas veces no utilizada en los procesos de diseño de las políticas públicas). De allí que el estudio del uso de herramientas informáticas en los espacios públicos, desde la mirada específicamente situada e integral de los agentes, buscará identificar y describir, mediante el registro sistemático, entrevistas en profundidad y observación participante, las prácticas laborales a partir del uso intensivo de TICs y las percepciones sobre esas prácticas.

Como resultado podremos advertir que no siempre coinciden prácticas y percepciones: las tecnologías facilitan efectivamente el trabajo pero, muchas veces, son percibidas como herramientas sin sentido; no se advierte que cumplan la función facilitadora esperada. Su imposición *top-down* ha imposibilitado la apropiación de los beneficios que de ellas se derivan.

Palabras claves: TICs - percepciones - prácticas - reformas - registro provincial de las personas.

Introducción

Los proyectos de reforma de la Administración Pública provincial con uso intensivo de tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs en adelante) no son nuevos en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires: desde el proyecto de ley del “Plan Rector de Modernización” elaborado por el Poder Ejecutivo a través de la Secretaría de Modernización en 2003 hasta el Plan Estratégico de Modernización de la Administración Pública aprobado en 2016 por Ley N° 14.828 pasando por el proyecto de ley Marco para la Regionalización de la Provincia de Buenos Aires de 2011 y antes el Decreto N° 1824/02 que aprobó el Plan Estratégico de Gobierno Electrónico (Piana, 2012, 2017), todos han intentado modificar las prácticas y los procesos de gestión administrativa mediante la aplicación de TICs.

Resulta evidente que las tecnologías ocupan un lugar central en este proceso de reforma de la administración pública pero es incorrecto identificar este concepto con las materialidades de las herramientas; más claro: las TICs no son las computadoras ni los sistemas informáticos, no es el sistema de gestión de expedientes ni el documento digitalizado sino los conocimientos en ellos involucrados. En efecto, las tecnologías se asocian al “*modo en que una organización transforma sus insumos en productos*” (Robbins y Judge, 2009:536); son los conocimientos específicos que permiten el proceso de transformación (Perrow, 1970)¹.

De allí que el análisis de los conocimientos resulte esencial para comprender los procesos de reforma, los liderazgos en la gestión del cambio, las “razones” de las resistencias organizacionales y, finalmente, las apropiaciones de esas innovaciones por los actores que utilizan esas herramientas. Obviamente que el proceso de innovación de las propias TICs y sus nuevas funcionalidades resulta central² porque condiciona el alcance de las reformas³ pero dado que en una organización, especialmente las públicas, la introducción de nuevas tecnologías puede alterar el delicado equilibrio de las relaciones interpersonales y, lo más importante, las tareas que realiza y con ello su propia orientación y sentido (conf. Schlemenson, 1990), el estudio de los conocimientos a ellas asociados resultan más relevantes que los vinculados a sus costos o la eficiencia de los cambios. De otro modo, podríamos estar

¹ Son Suárez y Felcman (2020:35) quienes en Argentina definen la tecnología como “*conocimiento utilizable o utilizado a escala social con el objeto de transformar elementos materiales y simbólicos en bienes y servicios*” y en el caso de las tecnologías organizacionales como “*aquellos conocimientos utilizados por organizaciones para transformar elementos materiales y simbólicos en bienes y servicios*” (2020:89).

² También el componente presupuestario así como la disponibilidad de ese recurso aparece como un elemento a considerar.

³ El *Big Data*, la computación cuántica y la tecnología *blockchain* harán quedar muy atrás a los alcances de las reformas, similares al salto que se produjo de la era pre a la era industrial. Sin embargo, en nuestro contexto, aún son más expectativas que realidad.

introduciendo sistemas, computadoras y digitalizando papeles y no podríamos explicar por qué muchas veces nada cambió realmente.

Pretendemos aquí, entonces, separarnos de una usual metodología cuantitativa para analizar los procesos de cambio y sus resultados pues no sería relevante estudiar cuántos expedientes del Sistema de Gestión Documental Electrónica Buenos Aires (GDEBA) tramitan ni cuánto tiempo se demora un proceso antes y después de la introducción de las TICs sino si los actores que utilizan estas herramientas adoptan (o no) sus objetivos explícitos e implícitos o son actores que resisten (consciente o inconscientemente) su uso replicando las prácticas anteriores sin apropiación.

A partir del dato de la utilización intensiva de TICs en los ámbitos y prácticas laborales públicos de la provincia de Buenos Aires, nuestras preguntas responden a esta lógica: ¿han redundado las TICs en los beneficios declamados?, ¿cuáles son los beneficios percibidos por los agentes gubernamentales? ¿cómo han cambiado las prácticas laborales? ¿qué dificultades se identifican?

Buscaremos en este trabajo, como uno de sus objetivos, utilizar metodologías cualitativas que permitan responder esos interrogantes desarrollando estrategias, dentro del análisis organizacional, propias de la antropología organizacional como un campo novedoso y en construcción.

Para la aplicación de este objetivo teórico-metodológico seleccionamos un organismo que, dentro del Ejecutivo provincial, tiene varios trámites que en los últimos años se han informatizado y con gran dispersión territorial. En efecto, el Registro Provincial de las Personas (RPP) de la Provincia de Buenos Aires tiene 580 delegaciones distribuidas en toda la provincia y cerca de 2.800 empleados. Identificamos alguno de los trámites que vinculan a varias áreas y direcciones: inscripción de nacimiento; rectificaciones administrativas; solicitud de partidas; solicitud de cambio de género; reclamos de partidas solicitadas por plataforma *online*. La selección de procesos intra-administrativos, que pasan por distintas áreas del RPP nos previene de efectuar un diagnóstico sobre un microclima laboral; y sin embargo, son áreas que pertenecen a una misma institución pública con un fin claro y compartido, como lo es el registrar⁴.

El marco de referencia está dado por nuestra pertenencia institucional y laboral dentro de la provincia de Buenos Aires, con experiencia en los procesos de implantación de tecnologías en

⁴ La relevancia del Organismo nos resulta evidente porque no hay ciudadano, que tarde o temprano, no se vincule con él: el vínculo con el Estado surge desde el nacimiento de las personas hasta su muerte y es el RPP el organismo encargado de registrar estos hechos vitales, por lo que todas las personas, a diferencia de lo que sucede con otros organismos, deben relacionarse con el Registro Provincial.

los espacios laborales del ejecutivo provincial. Sin duda que el extrañamiento, necesario para una mirada antropológica que busque los presupuestos de una organización, es más sencillo en un ámbito ajeno a nuestra cotidianidad. Pero no resulta imposible hacerlo en nuestro contexto diario si procuramos la ruptura epistemológica en los términos que lo plantea Samaja (2004), esto es, cuestionarnos nuestros propios conocimientos y saberes, las preferencias personales, las ideas preconcebidas, los pensamientos adquiridos, las expectativas y deseos sobre el tema y objeto de estudio⁵.

Aspectos teórico metodológicos del análisis y la antropología organizacional

En nuestro ámbito, el análisis organizacional ha puesto su eje en ciertas dimensiones de la organización, entre ellas, el proyecto en el que se sustenta la organización, la estructura organizativa, la integración psicosocial, las condiciones de trabajo, el sistema político y el contexto (Schlemenson, 1993)⁶. Ahora bien, aún cuando coincidamos que esas son las dimensiones de análisis de una organización (y sabemos que pueden haber muchas más), la pregunta es cómo se aborda su estudio; esta no es una mera pregunta metodológica, sino sustantiva.

Como ha dicho Morgan (1988) cada escuela de pensamiento en teoría de las organizaciones se apoya en diferentes metáforas para el estudio de las organizaciones y ello tiene implicancias importantes para el proceso de su construcción teórica que llevan a la simplificación en el estudio de las organizaciones, siendo en verdad fenómenos complejos y paradójicos que pueden comprenderse de muchas maneras diferentes⁷.

No es el objetivo competir ni disputar el campo con otras corrientes ni paradigmas de las ciencias de la administración en general y de la administración pública en particular, sino de traer ciertos autores y visiones desde la antropología organizacional que entendemos pueden

⁵ Ello no quiere tampoco decir que realizaremos una mirada *naïve* ni caeremos en un holismo inabarcable (por la situación compleja que queremos trabajar) porque los diversos métodos y técnicas con que es posible abordar el objeto de esta investigación estarán condicionados por nuestra pretensión de complementariedad a otros tipos de estudios que ya se han realizado (por lo que quedará para el lector la posibilidad de realizar una triangulación) y por el grado de conocimiento que diversos actores sociales ya tienen sobre él.

⁶ Ello a partir de la propia concepción de Schlemenson (1990) en cuanto entiende a la organización como sistema socio-técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de las necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa que le otorga sentido, insertado en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación.

⁷ Como también señaló Morgan (1988), ninguna metáfora puede capturar la naturaleza total de la vida de una organización.

complementar el análisis de una organización y que tratan de responder otras preguntas, no siempre hechas que (por obvias) se dan por sentado.

En cuanto a las técnicas de recolección y análisis de datos, es evidente hoy en día que no hay una única estrategia propia y exclusiva de una disciplina y aún cuando la observación participante, las entrevistas en profundidad, las historias de vida y la etnografía son predominantes en el campo antropológico, la verdad es que la interdisciplinariedad de estrategias de abordaje parecen ser predominantes pues lo que determina su uso es el problema, las preguntas de investigación y nuestros propios marcos conceptuales para abordarlo. Ello tampoco quiere decir que la antropología no tenga un objeto propio de estudio que la distinga de las otras disciplinas sociales. Más que un objeto, aporta una mirada específica sobre un objeto que puede ser abordado desde distintas perspectivas. Así,

El objeto de estudio está constituido, de esta manera, por el conjunto de preguntas que se considera significativo dirigir a un cierto fenómeno sociocultural, un conjunto de preguntas que delimita el ámbito de lo observable y de lo no observable, que siempre se hacen desde una perspectiva teórica concreta y que los antropólogos hemos equiparado comúnmente a la 'cultura' (Jociles Rubio, 1999, p. 4).

Siendo que la cultura define límites y marca diferencias entre una organización y las demás, confiriendo un sentido de identidad intangible, claro está que el elemento cultural está siempre presente en el análisis organizacional. Resulta evidente que la preponderancia del estudio de la cultura en el análisis organizacional conlleva una crítica a la preponderancia del paradigma funcionalista, sistémico o racionalista de una organización (Frassa, 2011)⁸.

Si bien el concepto de cultura organizacional es trabajado de forma diferenciada según las diversas corrientes, en nuestro ámbito, Juliana Frassa (2011) nos dice que, entre las varias definiciones y abordajes posibles al concepto de cultura organizacional⁹, existen consensos teóricos de mínima entre los que destaca ser la

⁸ En efecto, respecto al análisis cultural de la organización, ya nos señalaba que Linda Smircich “*nos mueve a cuestionar las asunciones dadas por sentado, creando asuntos de contexto y significados, y trayendo a la superficie valores subyacentes*” (Smircich, 1983, p. 355, traducción de propia).

⁹ Señala que la empresa resulta “*un lugar de creación simbólica e identitaria, productora de conocimientos y dadora de significados y sentidos a la acción de sus miembros*” (Frassa, 2011, p.75). La autora pone allí de manifiesto cómo en las empresas las concepciones de cultura corporativa han sido utilizadas como variable controlable para la promoción de la fidelización de los trabajadores y de compromiso productividad empresarial y es por ello que en otro de sus trabajos aclara que no habrá que reducir el concepto de cultura organizacional, a una visión funcionalista y etnocéntrica que lejos de incorporar el sentido interpretativista de la mirada antropológica la reduce “*a las ideas, valores y principios promotores de los intereses de la cúspide organizacional [que] vinculan el término cultura organizacional con los de productividad, bienestar laboral, liderazgo y cambio organizacional*” (Frassa, 2020, p. 187).

organización, en mayor o menor medida, como un lugar de creación simbólica e identitaria, productora de conocimientos y dadora de significados y sentidos a la acción de sus miembros... ; que la cultura afecta el comportamiento de los miembros de la organización, interviniendo en los cursos de acción seguidos por los sujetos ... [y que] tiende a preservar, en mayor o menor medida, sus rasgos centrales a lo largo del tiempo (Frassa, 2011, p.81-82).

Para realizar esa mirada situada hemos tomado varias estrategias y recomendaciones para la observación participante y la realización de las entrevistas prestadas del campo de la antropología (Chanlat, 1994; Guber, 2016; Furfaro, 2017), de las ciencias de la administración (Morgan, 1988; Mintzberg, 1992; Harmon y Mayer, 1999; Pfeffer, 2000) o de la gestión de los recursos humanos (Longo, 2004; Iacoviello, Pulido y Llano, 2019) y otras de la psicología institucional (Bleger, 1999, Varela, 2004, D'Agostino, 2018 y Veloz, 2018). Sin embargo, nuestra identificación, pertenencia y prácticas como trabajadores del Estado nos brindaron otras herramientas. En efecto, como muchos trabajadores del Estado, hemos tenido que adaptarnos a cambios de gobiernos y líderes (en el sentido que usaba Weber, 1999); hemos pasado por varios lugares, asociados a programas de gobierno, las más de las veces contradictorios y nos hemos vinculado con muchos otros agentes con similares experiencias. Y hemos sido agentes testigos directos de la introducción de las tecnologías lo que nos llevó a cuestionarnos por la razón de nuestras propias prácticas antes y luego de esos cambios¹⁰.

Esta mirada situada nos permitirá complementar (no sustituir) al clásico análisis organizacional, involucrándonos con las problemáticas, las soluciones propuestas y los agentes que han participado y participan de ese proceso (Bourgois, 2010).

El Registro Provincial de las Personas

Las funciones del RPP están regladas en la Ley provincial N° 14.078¹¹. En cuanto a su estructura administrativa, el RPP es una Dirección Provincial, actualmente dependiente de la Subsecretaría de Gestión Operativa del Ministerio de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, en la órbita de la administración central del Poder Ejecutivo. Está dividido, por un lado, en la Casa Central, que cuenta con 6 Direcciones, 6 Subdirecciones y 22 Departamentos y por otro lado, 21 Subdirecciones Zonales que coordinan el trabajo de las 580 delegaciones creadas repartidas por todo el territorio de la Provincia de Buenos Aires que incluyen las

¹⁰ Entre otras cosas, esto nos ha permitido evitar la faz defensiva de la institución a ser observada (conf. Varela, 2004).

¹¹ <https://normas.gba.gob.ar/documentos/Bgzbohp.html>

delegaciones móviles y con sede en los Hospitales públicos de la Provinciales¹². Es una organización centralizada, que se encuentra desconcentrada en todo el territorio bonaerense. Gestiona, aproximadamente, 250.000 trámites al mes, 60% de los cuales son DNI¹³.

En su dimensión estructural formal, las funciones del RPP están hoy establecidas en el Decreto N° 207/22¹⁴ que aprueba la estructura del Ministerio del cual depende. Es, junto a la Dirección General de Administración, la Dirección Provincial con más direcciones dentro del Ministerio de Gobierno¹⁵.

Su Manual de Inducción de 2022 señala como misión del RPP la de

Garantizar el derecho a la identidad de los habitantes de la provincia de Buenos Aires y su integración en la sociedad, mediante la registración de todos los actos y hechos que den origen, alteren o modifiquen el estado civil y la capacidad de las personas, gestionando la información resultante de estos registros en forma responsable y eficiente de forma tal que constituya una herramienta estratégica para la toma de decisiones y la construcción de políticas de estado. Brindar los servicios que la ley nos encomienda en forma eficiente y ágil, garantizando la universalidad y accesibilidad, atendiendo a la ciudadanía con respeto, tolerancia y preocupación por sus problemas, propiciando el establecimiento de relaciones de colaboración hacia adentro y hacia fuera de la organización para hacer frente eficazmente a las demandas y expectativas de las que somos depositarios (Registro Provincial de las Personas, 2022, p. 8-9).

El servicio público más importantes, y su principal objetivo institucional, es el de registrar todos los hechos y actos vitales de las personas que residen en la Provincia de Buenos Aires, haciendo nacer con ese registro, cambios de estado, derechos y obligaciones para con el Estado, la persona y la sociedad¹⁶. Su existencia no sólo deriva de un imperativo legal (actual Ley N° 26.413¹⁷) sino que es uno de los clásicos ejemplos de la ampliación de las

¹² Conf. testimonio de un/a informante clave, las delegaciones o centro de atención actualmente en funcionamiento luego de la pandemia llegan a 480. Sin embargo, este número es dinámico ya que depende de las estadísticas, que justifican la apertura o cierre (nunca definitivo) de alguna de ellas.

¹³ Este dato, también por testimonio de un/a informante clave con cargo de gestión.

¹⁴ <https://normas.gba.gob.ar/ar-b/decreto/2022/207/283326>

¹⁵ Pero como señalamos, más arriba, tiene 6 Subdirecciones y 22 Departamentos, lo cual lo hace la estructura más grande del ministerio.

¹⁶ Más técnicamente, podemos decir que el RPP es “*responsable de la captura, depuración, documentación, archivo, custodia, corrección, actualización, y certificación de los actos y hechos vitales de todas las personas que habitan la provincia de Buenos Aires. Su labor está vinculada a las personas, y a la familia, proporcionando una versión oficial y permanente sobre nacimientos, matrimonios, defunciones, emancipaciones, filiaciones, legitimaciones, reconocimientos, adopciones*” (Registro de las Personas de la Provincia de Buenos Aires, 2013, p. 7), y hoy identidad de género. Como puede advertirse, el registro de cualquiera de estos hechos no sólo cambia el estado civil de una persona sino que produce consecuencias que dejan huellas en su historia de vida.

¹⁷ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/145000-149999/145345/texact.htm>

competencias de los Estados sobre poderes que ancestralmente estaban en cabeza de otros (Oszlak, 1982)¹⁸.

En la Provincia de Buenos Aires el RPP se instauró en 1888 y las delegaciones territoriales comenzaron a funcionar desde 1889. En el año 1937 se crea un nuevo organismo provincial surgido a partir de la sanción de la Ley N° 4.550 denominado Registro General y Censo permanente de la Provincia de Buenos Aires, dependiente del Ministerio de Gobierno, en un edificio construido especialmente para ese propósito, en el cual se ubicará luego la Casa Central del RPP, en la calle 1 y 60 de la ciudad de La Plata. La Dirección de Identificación Civil y Estadística General, también dependiente del Ministerio de Gobierno, lo reemplazó en 1942. Once años más tarde, con la Ley N° 5.725, el RPP toma el nombre por el cual es hoy mayormente conocido¹⁹.

Lo cierto es que el RPP fue soporte de otras leyes, como la Ley N° 8.129 de Enrolamiento General, que respondía al servicio militar obligatorio, de formación del padrón electoral con la Ley N° 8.130, y la conocida como “Ley Sáenz Peña”, Ley N° 8.871, que consagró el sufragio universal masculino, obligatorio, individual y secreto. También fue testigo de los cambios normativos en torno a la mayor inclusión, como la Ley Nacional N° 14.367, por la cual se elimina la discriminación de hijos legítimo, natural o ilegítimo (y su consecuente registro), la Ley N° 26.618 de matrimonio igualitario, la Unión Convivencial (artículos 509 a 528 del Código Civil y Comercial) o la Ley Nacional N° 26.743, por la que permite que toda persona que lo solicite pueda requerir el cambio de género, nombre de pila e imagen, de conformidad con su autopercepción (Registro de las Personas de la Provincia de Buenos Aires, 2013).

Como varios de los organismos provinciales bonaerenses, el RPP ha tenido varias oleadas modernizadoras con utilización intensiva de TIC.

Recién en el año 2004²⁰, se incorporan las primeras computadoras en el mismo año de la licitación de la Red Provincial de Comunicaciones²¹. La entrega de equipos se fue realizando por etapas, y entre el año 2009 y 2010 se equiparon todas las delegaciones.

¹⁸ En el caso de Argentina, el primer registro civil fue creado legalmente en 1884. Recuérdese que los matrimonios se inscribían en partidas parroquiales, hasta la sanción de la Ley 2.393 de Matrimonio Civil en el año 1887.

¹⁹ Distintas leyes hacen referencia tanto a RPP como a la Dirección Provincial de las Personas.

²⁰ “Recién” porque la Provincia un año más tarde sacaría el decreto sobre Uso Responsable de Elementos Informáticos, en Acuerdo General de Ministros (<https://normas.gba.gob.ar/documentos/B329Wfjx.html>), en función de un uso generalizado de equipamiento informático, aunque evidentemente no habría sido así para el caso del RPP. Más aún para un/a informate clave del Organismo, en ese fecha el RPP sólo tenía 25 computadoras.

²¹ <https://normas.gba.gob.ar/documentos/VWGpRcGV.html>

Entre el 2005 y 2010 se crearon los Centros de Documentación Rápida (CDR) a través de un convenio firmado con el Registro Nacional, que se comprometía a entregar los DNI en un plazo de 20 días desde la fecha de iniciado el trámite²².

Ahora bien, como uno de las/los informantes claves nos señaló, las políticas de modernización chocaban hasta entonces con algunas limitaciones legales: *“todo lo que podíamos hacer, lo hacíamos para mejorar el trabajo interno y de búsqueda pero no teníamos posibilidad de registro digital”*. Ello cambió en 2008 con la Ley Nacional N° 26.413²³ y Ley Provincial N° 14.078 que permitió que del libro se pudieran obtener *“... copia ya sea en forma manual, micro-filme, archivo informático u otro sistema similar”* (art. 5° y 6° respectivamente).

En el mes de septiembre de 2009, se creó el Nuevo DNI que a la fecha sigue vigente con algunas modificaciones y junto con el nuevo DNI, se creó un sistema informático para la toma del trámite totalmente digital, que almacena los datos biométricos del titular. La toma de huellas dactilares pasó a ser mediante el uso de tecnología biométrica, así como la foto y la firma pasaron a ser digitales. Para ello, se equiparon todas las oficinas y se capacitó a los empleados para la correcta utilización del sistema.

Uno de los primeros servicios que se implementaron fue la expedición de partidas electrónicas, a partir de su digitalización, en el marco del programa denominado NEXOS, realizado en 2009. Sin embargo, esta política se vio discontinuada debido a la dificultad de realizar modificaciones en las actas a petición de la parte interesada, tales como rectificaciones, adopciones, divorcios, etc. En efecto, dado que esta primera experiencia si bien implicó acortar tiempos para acceder a la partida digitalizada, siendo el archivo una imagen, no permitía introducir actualizaciones por el cambio de estado.

En 2017 comienza un proceso de digitalización del RPP que influyó en todos los trámites actuales (Registro de las Personas de la Provincia de Buenos Aires, 2017)²⁴ en el marco de una nueva arquitectura a la Red Única Provincial de Comunicación de Datos, que buscó dar soporte a los nuevos procesos tecnológicos que el Plan de Modernización había dado comienzo²⁵.

²² Estos centros estaban equipados con la última tecnología del momento. A su vez se crearon unidades móviles de documentación para la realización de operativos documentales especiales.

²³ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/145000-149999/145345/texact.htm>

²⁴ Cuando hablamos de digitalización del RPP, haremos referencia al menos a tres momentos: por un lado la toma del trámite, donde se recaba la información; luego la conformación del expediente para llegar a la inscripción y/o registro; y por último, la comunicación del resultado.

²⁵ Licitación Pública N° 12/17 por un monto total estimado de Dólares Estadounidenses Cuarenta Millones (USD 40.000.000).

La digitalización de actas tuvo varios hitos y formas. En un inicio se terceriza con la empresa AdeA para partidas de nacimiento, matrimonios y defunciones de los años 1960 a 1980; a un área de auditoría del RPP se les asignó la tarea de auditar las imágenes subidas al sistema y verificar los datos. La principal consecuencia de la tercerización fue un desinterés de los agentes en involucrarse en el proceso. La idea de un “cortoplacismo” de las políticas estaba en el aire y en todos los pasillos; si “*va a ser que igual que NEXOS*”, que se había discontinuado, el desánimo era explicable. Lo más curioso del caso, es que el proceso no seguía la lógica del anterior pues, como veremos, permitiría modificar actas, pero los agentes no lo sabían.

Esa primera digitalización llevó a la construcción de una plataforma de búsqueda de partidas, todavía hoy denominada entre los agentes como *AdeA* (lo que da cuenta del extrañamiento o de la falta de apropiación del resultado). Pero no es la única plataforma: otra de ellas es *Abuelas* que surge a partir de un Convenio, que da cuenta de los partidas registradas en el período 1975 a 1979. La más conocida para los agentes es el Registro Digital (*ReDip*) que tiene los protocolos digitalizados de los años 1990²⁶ a 2017.

Pero *ReDip* no es sólo un sistema de búsqueda o alojamiento de partidas sino el verdadero núcleo de la digitalización del RPP. En efecto, la transformación digital comenzó a darse a partir de la incorporación dentro del sistema de expedientes²⁷ GDEBA del módulo *ReDip*, módulo que sólo tiene el RPP (principio de especialidad). Además de permitir acceder a la base con las partidas digitalizadas de nacimiento, matrimonio y defunción en su registro, a partir de ese módulo se comenzaron a confeccionar desde 2017 las nuevas partidas en forma digital (acta digital) y ellas permiten asentar todos los cambios y actualizaciones.

Como el propio GDEBA, también el *ReDip* fue “importado” por las autoridades de la entonces Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.A.B.A.). El Sistema de Administración de Documentos Electrónicos (SADE) de C.A.B.A. desde 2015 contaba con el módulo “Registro Civil Electrónico” (RCE)²⁸ como “único medio de generación, tramitación y guarda de todos los documentos electrónicos de la Dirección General Registro del Estado Civil y Capacidad de las Personas de la Ciudad” sobre cuya base se implementó el *ReDip*.

El proceso de implementación no fue, claro está, sencillo. Cuando se inició la implementación de GDEBA muchos de los mandos medios no se sintieron parte del proceso porque se habrían

²⁶ Existe un decenio sin digitalizar en forma completa. En verdad, la digitalización del primer período de AdeA tampoco fue completa ya que existen algunos libros sin digitalizar o algunas fojas de libros digitalizados que no se encuentran en la base. La verdad es que, según se relata, los agentes lo “descubren” cuando buscan ante la solicitud.

²⁷ Mediante la Resolución conjunta 1/17 de la Jefatura de Gabinete de Ministros y la Secretaría Legal y Técnica, se resuelve la obligatoriedad de uso del módulo GDEBA.
<https://normas.gba.gob.ar/documentos/VmRzDWSI.html>

²⁸ <https://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/normativaba/norma/280481>

simplemente auspiciado de “informantes” acerca de las tareas que se realizaban de manera tradicional sin ser parte de las propuestas de mejora²⁹.

Los agentes registrales recibieron al inicio una capacitación general respecto del funcionamiento de GDEBA y luego fueron capacitados algunos agentes particulares en relación a áreas específicas de su competencia; el agente que se incorporaba luego y algunos de los que ya formaban parte del equipo de trabajo recibieron la “capacitación” por parte de los primeros agentes capacitados, o en el mejor de los casos del Jefe del departamento a cargo. No hubo un proyecto de capacitación permanente presencial; aunque aún encontramos cursos virtuales abiertos sobre GDEBA no hay sobre *ReDip*.

Pese a todas estas cuestiones, el módulo *ReDip* dentro de GDEBA siguió su hoja de ruta. Todo el personal del RPP lo adoptó en mayor o menor medida y se fueron rediseñando puestos de trabajo, que viraron hacia la utilización de algún dispositivo electrónico. Se generó una dinámica de trabajo a partir de la cual algunos agentes digitalizan y otros quedaron al margen del proceso de digitalización. Sin embargo, aún ellos cumplen un papel protagónico en este proceso debido a que son claves al momento de buscar dentro de los archivos de protocolo. Conocen exactamente dónde y cómo buscar actas que datan desde el año 1890 a la actualidad y que aún no se encuentran digitalizadas.

Resultados

Metodológicamente, se realizaron 9 entrevistas abiertas y en profundidad a trabajadores y funcionarios siguiendo alguno de los criterios de la distribución de poder en las organizaciones públicas (conf. Iacoviello, 1996) y la observación participante fue realizada en Casa Central y en dos Delegaciones.

A pesar de la digitalización, los trámites que observamos mantienen aún hoy un grado de hibridez (papel/digital):

- a) *registro de nacimiento*: el trámite actualmente se confecciona en un acta en formato digital dentro de la plataforma GDEBA, módulo *ReDip*. Se imprime una copia del acta y se pega una oblea con el número de DNI otorgado, luego esa acta se vuelve a digitalizar.

²⁹ Así, han relatado varios desayunos de trabajo que se realizaban en la Dirección Provincial en los cuales se comunicaban los relevamientos realizados. Sin embargo, las decisiones ya estaban tomadas. También se generaron varias rispideces, algunas de las cuales terminaron en denuncias aunque sin mayores consecuencias.

b) *rectificaciones administrativas*: cuando no sucede de oficio, los interesados se acercan a la oficina del RPP y completan un formulario en papel adjuntando la documentación que prueba el error en alguna de las actas, que luego se digitaliza. Antes en papel y hoy digital, el trámite se resuelve dentro de un expediente mediante resolución o disposición fundada previo dictamen de la Asesoría General de Gobierno. Han cambiado los tiempos pues el departamento de rectificaciones, que debe intervenir, se encuentra en Casa Central y así, el expediente que podía tardar entre 6 meses y un año por el traslado de documentación, hoy se resuelve aproximadamente entre uno y tres meses.

c) *solicitud de partidas y reclamos de partidas solicitadas por plataforma on line*: durante el tiempo en que se recibía y tramitaba en papel, se solicitaba presencialmente la partida en la delegación donde se registró dicho acto o en Casa Central y el trámite finalizaba con la entrega de una copia del libro con los sellos y firmas correspondientes. Actualmente se solicitan a través de la plataforma partidas on line (plataforma *pol*)³⁰, que vincula el acta y la envía a la firma digital de un funcionario certificante; una vez firmada, el ciudadano la descarga por la misma plataforma. Si el acta no llega, se realiza un reclamo que es administrado por el área de relaciones con la comunidad y se envía a la Subdirección Técnica que buscará el acta correspondiente y se envía por mail oficial al ciudadano, o incluso por la misma plataforma. Hoy el trámite se resuelve entre 10 y 20 días.

d) *solicitud de identidad de género*: consiste en la rectificación de la partida de nacimiento y posteriormente, el trámite del nuevo DNI, conforme la identidad autopercebida. El trámite se inicia presencialmente en la delegación más cercana al domicilio del solicitante donde completa y firma un formulario; luego se envía a la Dirección Técnica y se da intervención a la Asesoría General de Gobierno. Una vez recibido el dictamen, se proyecta el acto administrativo y dictado, se confecciona la nueva Acta digital.

Una de las/los primeras/os entrevistadas/os, con antecedentes en la provincia, fue funcionaria/o entre 2016 y 2017 y parte del proceso de implementación del *ReDip*. :

El proceso de modernización cambió las prácticas laborales, ya que dejó de ser una tarea de puño y letra en un lugar en el que predominaba el papel. Redujo el tiempo de trabajo de los y las agentes, y logró un orden. Hoy en día no se percibe otra forma de obtener un trámite que no sea de forma digital; y habiendo pasado la pandemia, más aún.

La inscripción de nacimiento, que implicaba el uso de mínimo siete tipos de papeles (formularios), hechos por la misma persona para enviar a distintos lugares, acto que implicaba escribir 7 veces lo mismo; entonces tener esto escrito de una sola vez, como

³⁰ Desde esta plataforma, los ciudadanos pueden solicitar el acta que necesitan y descargarla desde esta misma plataforma. Desde el RPP los agentes tienen un usuario que les permite subir las actas y un sistema automático que busca en *ReDip*.

es ahora, que además se puede hacer desde el mismo hospital donde nace un niño o niña, es un avance enorme.

El módulo ReDiP fue tomado de la experiencia de CABA, pero lo implementó Nación, y hubo una adaptación, no fue desarrollo propio, es decir fue adaptado al registro teniendo en cuenta todos los actos vitales que se realizaban. Fueron entrevistados todos los jefes y jefas de departamento, con los empleados y empleadas que trabajaban en cada dpto., consultados todos los *items* que se ponían en el sistema de ReDiP. Si bien fue toda la experiencia de lo que hacía CABA, no diría que fue adaptado o desarrollo propio, fue un mix; muchas cosas se tuvieron que hacer como desarrollo propio, *in house* como se dice.

En ese momento de implementación, fue un cambio abrupto y tuvo mucho rechazo todo el tema de la digitalización, hoy no se si después de la pandemia se percibe igual, porque todos los organismos se tuvieron que adaptar...

Los agentes del Registro tienen un nivel de pertenencia muy importante con la institución, por eso les costaba mucho el cambio.

Un/a actual responsable de una Delegación reconoció que *“la digitalización ha ayudado muchísimo”*; destacó que la legibilidad de las actas, hoy a máquina, no tenga problemas; que los buscadores de las actas digitales traigan información completa *“del matrimonio, de los hijos, la defunción, etc. así cuando viene el ciudadano, no hay que andar buscando el libro y sacando fotocopias”*. Sin embargo, en el caso de las rectificaciones,

se sigue llenando el formulario 17 o 21 a mano y después se debe escanear para confeccionar el expediente, eso a nosotros como delegación nos demora más tiempo, porque antes solo llenábamos el formulario, adjuntábamos la documentación correspondiente y se lo mandábamos por “bolsín” que es el correo interno, y después lo armaban allá, lo seguían allá ... ahora tenemos que hacer los GEDOS, escanear la documentación y armarla on line, pero en realidad, el formulario sigue siendo a mano.

Como veremos más adelante, es una queja que se repite pero que es consecuencia de la inexistencia de sistemas generalizados de firma digital por parte de los ciudadanos: la hibridez papel/digital parece generar esta incomodidad. Otro de los temas que apareció en la entrevista fue la capacitación (como valor) aunque el hecho de la presencialidad o el curso fuera del horario laboral aparece como crítico.

Una de las constantes, cuando se compara el Organismo con sus pares de la Ciudad (de donde se trajeron los últimos sistemas), las provincias o de Nación, es su volumen:

El Registro tiene un volumen que es incomparable con cualquier otro organismo. Nosotros comenzamos a digitalizar los hechos y actos vitales de mayor volumen, como DNI nuevo o renovación de DNI, que son cerca del 60% de los trámites. Esto lo hicimos con personas que contratamos para esto. Luego, las partidas solicitadas a demanda, las íbamos digitalizando a medida que se pedían y con personal propio. En el caso nuestro,

todos los sistemas lo hicimos nosotros, con código abierto. Con los enlatados siempre hay problemas.

El testimonio de arriba además pone de manifiesto otra tensión existente entre las diferentes gestiones y es el desarrollo propio o la “importación” de políticas. Lo que es claro es que cada una deja su marca en el Organismo.

Uno de los datos que se recoge en varios testimonios es que el promedio de edad del personal del RPP es más bajo que antes y ello se refleja en la edad de los Directores Provinciales y de línea de los últimos años. También se ha advertido una tensión, natural por cierto, entre los más antiguos y los recién ingresados. Pero esta tensión no refleja el menor o mejor uso de los sistemas (porque los primeros ya han “sobrevivido”) sino de adaptabilidad. Son los más jóvenes, nativos digitales, quienes no saben adaptarse cuando se cae el sistema.

Habíamos señalado más arriba que existen diversas plataformas de búsqueda de partidas. Pero no es claro para los agentes por qué. Los trabajadores consultados, normalmente, saben dónde buscar en función de la fecha del libro. En la práctica buscan primero en *Redip* porque es el registro que “trae” si hay información actualizada, pero sólo la práctica le indica dónde buscar. Así, como en distintas “capas geológicas” se acumulan diversas soluciones tecnológicas a las que los trabajadores deben recurrir.

Otro de los problemas que se derivan de la digitalización de las actas en papel fue cómo registrar los cambios, rectificaciones administrativas o los divorcios. Fueron varios los intentos por resolver dónde se asentaba la hasta entonces conocida como nota marginal; hoy conocida como nota de referencia. Las personas encargadas de estas áreas manifiestan descontento por la incorporación de tareas que “antes no realizaban” y que “no les corresponden” debido a que son competencia de otras áreas.

Uno de los procesos donde el trámite digital aumentó la carga de trabajo es descrito de esta forma por otra/o de las/de los entrevistada/os:

Cuando un ciudadano solicita un acta que no se encuentra en las plataformas digitales y realiza un reclamo mayormente en las redes sociales, el área de relaciones con la comunidad confecciona una planilla de reclamos y la envía al área de reclamos a través de mail oficial. Cada reclamo tiene un número asignado por la plataforma, que se visualiza y se imprime, para dársela a los buscadores... ellos localizan las actas en los libros de protocolo en papel, siempre que los datos estén correctos, hacen la fotocopia, que luego es escaneada y enviada al ciudadano por fuera de la plataforma. Esto sucede porque dicha plataforma cierra el trámite cuando no encuentra el acta solicitada. Se envía por mail oficial a la casilla de correo electrónico del solicitante. ... Existen algunos casos en los que las personas solicitan actas que sí están en el sistema *ReDip*, pero a su vez tienen una rectificación o divorcio. El sistema envía automáticamente el acta solicitada pero sin las correcciones o divorcios. Por ese motivo el ciudadano reclama su acta completa. Para resolver esta cuestión el procedimiento consiste en descargar esa acta “ya digitalizada” junto a la nota que rectifica o establece el divorcio, según

el caso. El agente tiene que fusionar esos documentos, luego eliminar las páginas sobrantes, que se descargan automáticamente. A su vez, esas descargas se realizan con un acrónimo propio del sistema. Luego se confecciona un GEDO para que el acta quede firmada correctamente, y poder enviarla al ciudadano correctamente. El problema radica en el hecho de que esa nueva firma se estampa por encima del acrónimo, lo que la hace poco legible.

Adviértase que los “buscadores” del testimonio de más arriba son personas, designados como los sistemas que buscan y traen los datos desde los bancos de registro y almacenamiento. Es claro también que el/la agente está describiendo una labor extra en su trabajo, ya que el sistema trae un registro no actualizado, lo que antes no sucedía con la nota marginal. Su descripción denota cansancio y pesadez. Sin embargo, repreguntada por las veces que esta carga aparece en su día de trabajo, la respuesta es “poca”. Parece entonces que la queja no es tanto por la carga real de trabajo, sino porque el sistema puede “traer” en su búsqueda un error: una partida sin actualizar que es lo que genera el reclamo.

Como parte de las observaciones en una Delegación, fuimos testigos del trámite de un padre con turno para la renovación del DNI de su hijo. El agente es un trabajador de hace varios años; se advierte que el padre tiene conocimientos sobre tecnologías.

Habiendo llevado la partida de nacimiento digitalizada firmada digitalmente en su celular, el agente se la pidió la impresa. El padre le reclama que no estaba aclarado e insiste en que la tiene en su teléfono y que puede controlar que está firmada digitalmente con fecha de hace pocos días. Un poco a desgano, el agente no atina a ver el teléfono y dice que va a buscar en la base de datos a ver si la tiene porque si no, no va a poder hacer el trámite. El agente efectivamente la encuentra y la imprime y se la muestra al padre. Es ahora el padre quien se queja de que su partida está más actualizada de la que le imprimió el agente, pero el agente de la delegación no continúa la discusión.

Consultado el padre acerca del por qué de su enojo, insiste en que no estaba pedido que fuera impresa y que la que él tiene en su teléfono es más nueva que la que imprimió el agente, que era de 2018 (evidentemente de cuando se digitalizó la partida). Es el padre quien señala que esa partida de nacimiento podría tener alguna rectificación. Cuando el padre se va, se le consulta al agente del RPP por qué no se acepta la digital que trae desde el teléfono y manifiesta que él no tiene seguridad de que no tenga un error o de que esté alterada. Cuando se le hace ver que la fotocopia de un papel también podría estar adulterada, rápidamente contesta que él chequea con la base (*ReDip*). Es claro que el agente no advierte para qué aún le piden al ciudadano que lleve una copia papel. Consultado si la digitalización que él toma

siendo de 2018 podría tener algún cambio (por ejemplo, adición de apellido) que derive en un error al momento de emitir la actualización de DNI, el agente contesta (un poco a desgano) que el problema es del padre, que si emite un DNI con un error, el padre debería haber traído la partida impresa con el cambio.

En la observación de más arriba queda claro que el agente confía aún más en la fotocopia sellada de papel que en la digitalización que trae el *ReDip*. En efecto, imprime la partida sin necesidad alguna y traslada la responsabilidad del posible error al ciudadano siendo que existen otros mecanismos internos de control para que un error (apellido añadido, por ejemplo) no se produzca. Además, como hemos visto más arriba, si hubo alguna rectificación o añadido de apellido, el *ReDip* (que el agente efectivamente consulta) el archivo *pdf* con la partida tiene una nota con la referencia a la partida con la rectificación o el añadido. El cambio de la digitalización le ha traído al agente desorientación acerca de su función en el RPP.

El siguiente testimonio es de una empleada de Casa Central de 17 años de antigüedad:

Quando empezó la digitalización, en la oficina de rectificaciones, lo primero que hicieron fue dividirnos en dos grupos, uno seguía recibiendo los expedientes en papel y el otro empezó a hacerlos digital con los capacitadores en la oficina, se capacitaban por tandas. Para ese momento todos tenían una computadora. Los que quedaron en el *team* papel seguían recibiendo y sacando como siempre ... los del *team* digital recibían directamente los expedientes electrónicos confeccionados y los trabajaban. Para evitar que se sigan haciendo en papel, en primer lugar se tomó la decisión de mandarlos de vuelta a las delegaciones para que lo digitalicen y los manden por expediente electrónico. Al final terminaron recibiendo y sacando solo los digitales, los de papel eran solo a demanda del interesado.

Una de las delegaciones donde se realiza la observación, está situada en una ciudad cabecera y se encuentra en lo que fue una casa de familia, lo que hace que no tenga “diseñado” un espacio de atención. Un escritorio separa el hall de entrada del resto de la casa y sirve de lugar de atención al ciudadano. Unas sillas completan el lobby. Del otro lado están los agentes. Son más agentes que puestos de trabajo por lo que se produce la “silla caliente” por el uso de la computadora pues todos tienen tareas que desarrollar en ellas. El/La Delegado/a está al teléfono con alguien de informática, tratando de configurar uno de los equipos de impresión, tarea que se vuelve crítica. Nos dirá más tarde que el sistema de arreglo de cualquier incidente lleva mucho tiempo y ella no puede detener el trabajo así que llama a conocidos que pueden solucionarlo. Su testimonio confirma alguno de los ya realizados:

Es más rápido, siempre y cuando funcione, que no se corte la luz, que haya internet, que no se caiga el sistema.

Cuando no hay luz o se cae el sistema hay que seguir trabajando. Hacemos las actas de contingencia, que implica labrar un acta a mano, pre impresa, donde se completan los datos y una vez que el sistema se reanuda hay que digitalizar. Los agentes que recién entran mucho que no quieren hacer esto porque tienen que escribir por tres... ellos ya llegaron con el sistema.

El que nos capacitó sabía menos que yo... sabe de sistemas, pero no sabe de trámites. Cuando le preguntaba cómo incorporaba alguna documentación, me respondían que no tenían idea de lo que les hablaba. En las reuniones que he tenido en Casa Central nos dijeron que el tiempo óptimo por cada trámite debe ser de 15 minutos. No todos los trámites son iguales y a veces se cae el sistema...

Nunca nos vinieron a preguntar cómo se hacía acá. El Módulo ReDip lo sacaron de Buenos Aires. Allá hay datos que acá tenemos que poner y lo ponemos en Otros porque no hay lugar.

El/la Delegado/a afirmó que el trabajo en las computadoras había separado un poco el grupo. Antes los lazos eran más estrechos. Por otro lado, el ciudadano todavía tiene que firmar y ello hace que el papel aún subsista. En efecto, normativamente aún se encuentran aprobados formularios en papel para el inicio del trámite.³¹

Otro de los testimonios da cuenta de la existencia de un proceso en marcha.

Todavía no está todo escaneado. Desde 1890 a 1930 no hay nada digital. Desde 1930 a 1960 hay muy poco y a partir de 1960 se digitalizó bastante pero algunas faltan todavía.

Finalmente, una autoridad del RPP nos señaló que:

Actualmente se está pensando en otro sistema. El ReDip es muy pesado. Es un módulo traído de la ciudad y no resuelve los problemas que tiene el Registro de la Provincia. Estamos pensando en una interfaz que sea más amigable para el agente del Registro. Si bien por un tiempo se va a superponer con el ReDip la idea es migrar de a poco todo allí. No va a operar dentro de GDEBA pero va a registrar allí los datos. Hoy no se terceriza la digitalización; la hacen los propios empleados. La idea es dejar las imágenes, que son muy pesadas y reemplazarlas con testimonios en formato de textos. En muchos casos va a ser necesario complementar la indexación de lo que ya se digitalizó.

Conclusiones

Señalamos más arriba la misión institucional del RPP. Ahora bien, de las entrevistas realizadas y observación participante se identifica claramente que la actividad registral y sus principios son esenciales para la integración de sus agentes: fe pública³², unicidad del

³¹ Véase el <https://normas.gba.gob.ar/documentos/BodPPRF1.pdf>

³² Sólo la firma de un funcionario autorizado puede dar fe pública de la identidad y del estado civil de una persona.

registro³³, veracidad³⁴ (que al menos tiene todo registro público), siendo su especialidad la del registro de la identidad y el estado civil de las personas. Claramente hay una vocación por garantizar la identidad de los bonaerenses (por todos los derechos que están asociados o la presuponen). También podemos sumar, a partir de las nuevas leyes ampliatorias de derechos, el principio de autonomía de la voluntad en su autopercepción³⁵. Estos principios, que podemos agrupar en la idea fuerza de derecho a la identidad y seguridad, dan un sentido claro a la organización y han actuado, como veremos, de integración/obstáculo a algunos proyectos de incorporación de TICs.

Nos habíamos preguntado al inicio si ¿han redundado las TICs en los beneficios declamados?, ¿cuáles son los beneficios percibidos por los agentes gubernamentales?, ¿cómo han cambiado las prácticas laborales? y ¿qué dificultades se identifican?

Parece claro que, como beneficio, el tiempo de búsqueda es menor pero ello no ha implicado para los agentes menos trabajo. Lidar con equipos, errores en las actas, campos a completar, condiciones no óptimas de los equipos son quejas frecuentes y que se perciben como pesadas, rutinarias... La “importación” del sistema también es una queja: *“no es lo mismo la ciudad que la Provincia”*. Como ya hemos destacado, algunos procesos de digitalización han afectado del principio de unicidad del registro. Ello genera una de las quejas más claras entre los agentes entrevistados. También fuimos testigos de agentes que no comprenden aún el funcionamiento de los sistemas o que no saben adaptarse al papel cuando es necesario.

Además, muchos de los trámites que los agentes realizan en papel y luego digitalizan no son consecuencia de sistemas caídos ni equipos sin funcionar sino más bien de la inexistencia de uso generalizado de firma electrónica de los ciudadanos o de computadoras que deriva en la necesidad de trabajar con papel, llenar datos, que el ciudadano firme para después escanear. Se advierte claramente la disociación entre un *back office* de la gestión interna digital pero que mantiene algunos vínculos en papel con el ciudadano (cuando se necesita su firma).

A pesar de la imposición *top-down* de los últimos sistemas, y de algunos testimonios que dan cuenta de un “extrañamiento” laboral, la capacidad de aprender a partir de la solución de los

³³ Sólo un registro por persona o estado para evitar errores y confusiones y duplicaciones que afecten la autenticidad.

³⁴ No sólo por la fe pública sino especialmente por todos los resguardos que se toman para garantizar la toma del registro, su conservación e inviolabilidad, puede darse carácter auténtico a la información asentada y certificada por el Registro.

³⁵ *“La ley de cambio de género salió en 2011, pero era raro que alguien se acerque a la delegación, ahora es un “aluvión” de trámites, es impresionante la cantidad que hay. Aunque el formulario es manual ahora es un boom. Las delegaciones son un desastre, no tienen ni idea de lo que tienen que pedir”*. Testimonio de un agente de Casa Central.

problemas (conf. Schein 1988), de adaptarse e innovar parecen estar muy presentes para mantener el proyecto institucional. Señalamos una vocación por garantizar los trámites a los ciudadanos y hemos sido testigos de las dificultades y limitaciones de infraestructura y sin embargo, se advierte una enorme creatividad para superar esos obstáculos: *“Cuando las personas se acerca a rectificar una acta, les hago una lista con lo requisitos, y voy tachando los que ya tienen, entonces les pido que se guarden el papel, para que vuelvan con los que les falta, y seguir tachando”*; *“no todos tienen computadora, por eso los atiendo”*; *“¡Mira que voy a poder estar solo 15 minutos con una persona! A veces necesita más tiempo”*; *“...yo uso el CamScanner desde mi celu para que no haya errores, pero lo hago porque no quiero que salga mal”* y otros tantos testimonios que dan cuenta de una verdadera vocación de servicio de los trabajadores para garantizar los derechos de los ciudadanos.

Los más antiguos del RPP dan testimonio de un contexto con varias oleadas modernizadoras. Es evidente que los agentes del Organismo hubieran resistido un primer proceso de informatización tan sustantivo como el iniciado en 2017 pero en verdad, la informatización para ese momento ya llevaba más de diez años. Segmentar los procesos de reforma (que son lentos y complejos) con los cambios políticos es sólo ver la fachada, lo exterior, lo más concreto pero menos explicativo del fenómeno de la cultura de un Organismo.

Las y los agentes del RPP nos transmitieron una sensación de un futuro cambio en los sistemas que fue confirmado por una de las autoridades. La posibilidad de un nuevo sistema arriba de otro genera algunas incertidumbres ante las nuevas adaptaciones. ¿Otra vez un cambio? Para contestar esta pregunta, el concepto de las racionalidades acotadas de Simon (1982) nos serviría de guía para entender por qué desde cada lugar del RPP se pueda responder en forma distinta; el modelo postradicional para comprender por qué las paradojas que una respuesta contradictoria son consustanciales a una organización. Resulta evidente que el elemento dialogal resulta más necesario que nunca para mantener la identidad y las certidumbres.

Las tecnologías que el RPP ha podido apropiarse en estos últimos años le han permitido adaptarse a las últimas políticas de reforma con uso intensivo de TICs pero ciertamente no las primeras y, como todos saben, seguro no las últimas.

Bibliografía

Bleger, J. (1999). *Psicohigiene y Psicología Institucional*. Buenos Aires: Paidós

- Bourgois, P. (2010). *En busca de respeto. Vendiendo crack en Harlem*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Chanlat, J.-F. (1994) Hacia una antropología de la organización. En *Gestión y Política Pública*, vol. III, núm. 2, segundo semestre de 1994. 317-364. http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.III_No.II_2dosem/CJ_Vol.III_No.II_2sem.pdf
- D'Agostino, A. (2018). Psicología institucional e investigación acción. El psicólogo institucional y la comunidad. En D'Agostino, A. y Veloz, Julieta (coord.) *Psicología Institucional. Un campo de problemas*. La Plata: EDULP. pp. 96-102. <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/book/949>
- Felcman, I., & Blutman, G. (2020). Cultura organizacional: nuevos dioses y la búsqueda del eslabón perdido para la transformación del Estado. *Cuadernos Del INAP (CUINAP)*, 1(18). Recuperado a partir de [//publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/198](http://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/198)
- Frassa, J. (2011). Cultura organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo. En *Dirección y Organización*, Núm. 44, Julio 2011. pp.74-85. <https://www.revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/371/393>
- Frassa, J. (2020) El universo simbólico de la organización: la Cultura Organizacional. En Pagani, L. y Manuele, M. (coord.). *La mirada organizacional : enfoques y metodología para el análisis*. La Plata : EDULP (pps. 186-198)
- Furfaro, C. (2017) ¿Cómo escribe el etnógrafo?. Una mirada hacia la metodología de Bourgois desde la idea de autoridad etnográfica. En *Relmecs*, junio 2017, vol. 7, no. 1. pp.14. <https://www.relmecs.fahce.unlp.edu.ar/article/view/relmecse020/8209>
- González-Limas WR, Bastidas-Jurado CF, Figueroa-Chaves HA, Zambrano-Guerrero CA, Matabanchoy-Tulcán SM. Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. En *Universidad y Salud*. 2018;20(2):200-214. DOI: <http://dx.doi.org/10.22267/rus.182002.123>
- Guber, R. (2016). *La etnografía: Método, campo y reflexividad*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno.
- Harmon, M. y Mayer, R. (1999). *Teoría de la Organización para la administración pública*. México: FCE
- Iacoviello, M. (1996). El juego político y las estrategias de recursos humanos en las organizaciones públicas. En A. d. Gubernamentales, Cuaderno CEPAS. Buenos Aires, Argentina: CEPAS. Recuperado de <http://www.asociacionag.org.ar/pdfcepas/cuad4.pdf>
- Iacoviello, M., Pulido, N., & Llano, M. (2019). Sistemas directivos públicos. En *Estado Abierto. Revista sobre el estado, la administración y las políticas públicas*, 3(1), pp. 13-45. Recuperado a partir de [//publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/69](http://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/69)
- Jociles Rubio, M. I. (1999). Las técnicas de investigación en antropología. Mirada antropológica y proceso etnográfico. En *Gazeta de Antropología*, N° 15, 1999, Artículo 01. DOI: 10.30827/Digibug.7524
- Longo, F. (2004). *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Paidós.
- Mintzberg, H. (1992) *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel Economía.

- Morgan, G. (1988). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.
- Oszlak, O. (1982). Reflexiones sobre la formación del Estado y la construcción de la sociedad argentina. En *Desarrollo Económico Revista de Ciencias Sociales*, Vol. XXI, 1982, Enero-Marzo.
- Pfeffer, J. (2000) *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. Cambridge University Press. México.
- Piana, R. S. (2012). *La reforma de la Administración Pública en la provincia de Buenos Aires. Su estudio en los años de la gestión 2002-2007*. Tesis de Doctorado en Ciencias Jurídicas. UNLP. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/31545>
- Piana, R. S. (2012). El Plan Estratégico de Modernización de la Administración Pública bonaerense. Un Análisis de los principios, los presupuestos y los modelos. En *Revista Perspectivas de Políticas Públicas* Vol. 6 N° 12 (enero-junio 2017), pp. 245-273.
- Registro de las Personas de la Provincia de Buenos Aires (2013). *Historia del Registro Provincial de las Personas*. La Plata: Dirección Provincial de Impresiones del Estado y Boletín Oficial.
- Registro de las Personas de la Provincia de Buenos Aires (2017), *El registro de las personas está cambiando*. <https://youtu.be/0ca7BhQoIW8>
- Registro de las Personas de la Provincia de Buenos Aires (2018). *Digitalizamos el archivo del Registro*. <https://www.youtube.com/watch?v=qTMLBzVAXtk>
- Samaja, J. (2004). *Epistemología y metodología*. Buenos Aires: EUDEBA.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Schlemenson, A. (1990). *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Buenos Aires: Paidós.
- Schlemenson, A. (1993). *Análisis organizacional y empresa unipersonal : crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Buenos Aires: Paidós.
- Simon, H. (2011). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Buenos Aires: Aguilar
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. En *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, Organizational Culture (Sep., 1983), pp. 339-358. <http://www.jstor.org/stable/2392246>
- Varela, C. (2007). La entrada al terreno institucional. En *TRAMAS. Subjetividad y Procesos Sociales*, (21), 219-237. Recuperado a partir de <https://tramas.xoc.uam.mx/index.php/tramas/article/view/373>
- Veloz, J. (2018) El lugar de las observaciones y registros de campo en procedimientos de enseñanza en psicología institucional. En D'Agostino, A. y Veloz, Julieta (coord.) *Psicología Institucional. Un campo de problemas*. La Plata: EDULP. pp. 111-115. <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/book/949>
- Weber, M. (1999). *Economía y Sociedad*. FCE. México.