

INAP

ISSN 3072-7200

# Documentos del INAP

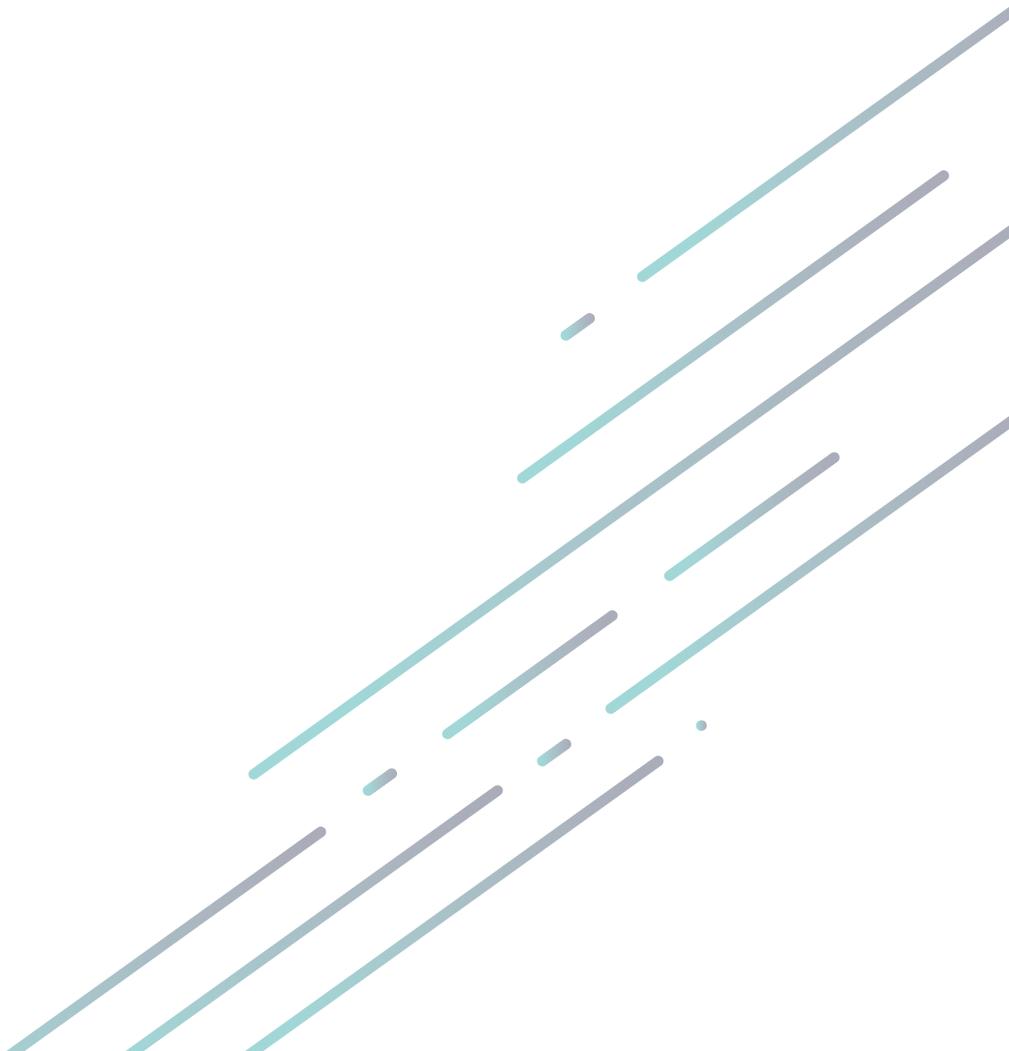
Año 1 • N.º 1 | 2024

Gobernanza de datos como base  
para una Administración Pública  
inteligente e innovadora  
Una revisión de la literatura

Alejandro Enrique y Norberto Vázquez



Ministerio de Desregulación  
y Transformación del Estado  
República Argentina



# Documentos del INAP

Año 1 • N.º 1 | 2024

## Gobernanza de datos como base para una Administración Pública inteligente e innovadora

Una revisión de la literatura

**Alejandro Enrique y Norberto Vázquez\***

\* Los autores forman parte del equipo de investigación del INAP «Gobernanza de datos para una Administración Pública inteligente».

# Índice

---

<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>1. De las reformas a la transformación digital</b>	<b>6</b>
<b>2. Gobernanza de datos</b>	<b>8</b>
<b>A modo de conclusión</b>	<b>15</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>16</b>

---

## Introducción

La gobernanza de datos representa un componente esencial en la administración efectiva de la información en las organizaciones complejas, ya que garantiza que los datos estén disponibles, sean utilizables, íntegros y seguros. Ha surgido como un nuevo enfoque para el manejo de los datos con el fin de extraer datos significativos que respalden la toma de decisiones estratégicas. La adopción de políticas de gobernanza de datos facilita la conversión de la información en recursos de gran valor, al mismo tiempo que mitiga las vulnerabilidades en su implementación.

En el abordaje de un tema complejo como este, la revisión de la literatura es un elemento esencial tanto de la investigación académica como aplicada bajo el supuesto de que el avance del conocimiento debe basarse en el trabajo previo. Al revisar la literatura relevante, comprendemos la amplitud y la profundidad del cuerpo de trabajo existente e identificamos las brechas por salvar. Al resumir, analizar y sintetizar un grupo de literatura relacionada, podemos evaluar la validez y la calidad del trabajo existente mediante un criterio para revelar debilidades, inconsistencias y contradicciones (Xiao & Watson, 2019, p. 93).

Al respecto, Creswell & Creswell (2017) sugieren que la revisión de la literatura debe cumplir con tres criterios: a) presentar los resultados de estudios similares; b) relacionar el estudio actual con el diálogo en curso en la literatura; y c) contener conceptos originales que ofrezcan algo nuevo al debate académico de la disciplina.

Por lo mencionado, en los apartados siguientes presentamos, de manera sintética, el proceso de reformas administrativas y su concurrencia con el pasaje desde la informatización del sector público hasta el paradigma actual de gobierno digital. A continuación, abordamos la gobernanza de datos, sus condiciones de implementación e implicancias y su relación con desarrollos conceptuales con los que se vincula la producción y utilización de datos.

# 1. De las reformas a la transformación digital

En las últimas cuatro décadas, el Estado ha sido eje de debates en torno a su reforma administrativa y a las herramientas con las que se lo gestiona. Se trata de una cuestión que involucra tanto a los países que forman parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) como a las naciones en desarrollo. El modelo tradicional o burocrático ha encontrado sus límites frente al crecimiento de las demandas en un contexto de Estado de bienestar y la expansión de servicios sociales, educativos y de salud. Como respuesta a ello, surgieron iniciativas que buscan seguir o emular las prácticas del sector privado. En simultáneo, entran en juego concepciones que interpelan la centralidad del Estado y propician una gestión más abierta y colaborativa (Criado, 2016).

El siglo xx estuvo marcado por la preeminencia del modelo tradicional o burocrático de gestión pública, aunque hacia finales de ese período surgieron nuevos enfoques en respuesta a los cuestionamientos del modelo tradicional y al impulso de una corriente de reformas administrativas. Nos referimos a los enfoques de la *Nueva Gestión Pública* (NGP) —cuya visión es orientar la gestión por abordajes y técnicas del sector privado relacionados con la búsqueda de la eficiencia— y de *gobernanza* orientados a la cooperación vertical, transversal e interjurisdiccional, la conformación de redes público-privadas y la necesidad de una acción colaborativa que involucre al Estado, el mercado y la sociedad civil (Abal Medina y Cao, 2012; Dussauge Laguna, 2009; Hood, 2002; Hassan, 2018). Estos modelos quizás no contaban con la capacidad de reemplazar totalmente el modelo burocrático, pero fueron intercalando modificaciones sustanciales a la gestión de los asuntos públicos.

De este modo, en la década de los ochenta, mientras se hacía lugar el paradigma de la NGP, la creciente utilización de las computadoras personales, los centros de cómputos y, en general, las mejoras en las telecomunicaciones en el contexto de las organizaciones estatales dieron inicio a la denominada «informatización del sector público», entendida como el proceso de integrar tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las operaciones y los servicios gubernamentales (Heeks, 2006).

Por su parte, con foco en la eficiencia, en los noventa se avanzó en la digitalización de registros y en la implementación de sistemas de gestión. Al mismo tiempo, en el sector público se adoptaron nuevas aplicaciones web basadas en internet. Esto no solo permitió continuar por esa senda, sino que además impactó en la búsqueda de transparencia y rendición de cuentas, participación ciudadana, mayor acceso a servicios públicos, innovación y adaptabilidad, aspectos tributarios del enfoque de la gobernanza pública (Criado & Gil-García, 2019; Oszlak, 2023).

A partir del nuevo siglo, se introdujeron servicios de *gobierno electrónico* que permitieron a la ciudadanía acceder a servicios públicos en línea, como el pago de impuestos y la solicitud de documentos. De esta manera, el *gobierno abierto* busca facilitar la interacción entre el gobierno y los ciudadanos mediante el aumento de la participación, la colaboración, la accesibilidad y la transparencia (Criado, 2016; Criado & Gil-García, 2019; Oszlak, 2013).

En esta línea, puede afirmarse que la transformación digital implica una integración más profunda de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, la automatización, el *big data*, la internet de las cosas (IoT, por su sigla en inglés) y la *blockchain* en todos los niveles de la administración pública. Así, en este nuevo contexto de *gobierno digital*, se busca no solo mejorar la eficiencia, sino también innovar en la prestación de servicios, personalizar la experiencia del usuario y fomentar la participación ciudadana.

Simultáneamente, se presentan una serie de amenazas y desafíos como la cuestión de la ciberseguridad, la preservación de la privacidad, la agudización de las desigualdades sociales, la agenda regulatoria y el impacto en el mundo laboral respecto al surgimiento de nuevos oficios, los cambios y hasta las supresiones de otros (Oszlak, 2020a, 2020 b; Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD], 2023).

Cabe señalar que el proceso de transformación digital se aceleró por la pandemia, situación que obligó a muchas administraciones a adoptar soluciones digitales rápidamente para mantener la continuidad de los servicios públicos.

## 2. Gobernanza de datos

La gobernanza de datos como área de estudios se nutrió de múltiples disciplinas, incluidas la administración pública, las ciencias de la información, los sistemas de gestión de la información, la informática, la comunicación y las ciencias políticas (Gil-García et al., 2018). Se vincula con otros términos que refieren a la creación de información, a la comunicación y a la utilización de tecnología: *gobierno electrónico*, *gobernanza inteligente*, *políticas públicas basadas en evidencia*, *inteligencia institucional*, entre otros.

Estos conceptos refieren a fenómenos complejos (multidimensionales) e interrelacionados, por lo que en ellos subyace el concepto de *gobernanza* entendida como «... el conjunto de principios, valores y normas que pautan la interacción entre los actores que intervienen en el desarrollo de una determinada política pública» (Cerrillo-Martínez, 2018, p. 14). Es importante tener en cuenta que el uso intensivo de las TIC no debe limitar la mirada a una cuestión exclusivamente técnica para no ignorar el complejo proceso de cambio organizacional que requiere su implementación.

Al respecto, sobre el término *gobierno electrónico* existen diferentes definiciones, muchas de ellas reduccionistas por asociación a la aplicación y posibilidades que ofrece el uso de las TIC sin dar mayor importancia a las modificaciones que implica su incorporación en el contexto de la gestión organizacional (Rivera Urrutia, 2006).

El uso de las TIC en las administraciones públicas también se relaciona con el concepto de *gobernanza inteligente* que toma como base el uso de grandes volúmenes de datos que genera y recaba la institución a partir del desarrollo de actividades y relaciones que establece con la ciudadanía y las empresas (Cerrillo-Martínez, 2018; Criado, 2016).

Siguiendo a Cerrillo-Martínez (2018), los datos generados por las administraciones públicas —mediante técnicas como la minería de datos<sup>1</sup>— facilitan la toma de decisiones y la evaluación de políticas públicas, así como también sirven a las empresas para generar nuevos servicios y productos, y fomentar la participación ciudadana. Esto

---

<sup>1</sup> «Conjunto de técnicas y tecnologías que permiten explorar grandes bases de datos, de manera automática o semiautomática, con el objetivo de encontrar patrones repetitivos que expliquen el comportamiento de estos datos» (<https://www.iebschool.com/blog/data-mining-mineria-datos-big-data/>).

requiere que los datos estén disponibles en un formato y en las condiciones adecuadas para su reutilización. En este sentido, procurando una definición que contemple múltiples aspectos, puede considerarse que

El paradigma de la gobernanza inteligente persigue explicar este nuevo escenario identificando y definiendo los nuevos instrumentos de actuación de las administraciones públicas y los nuevos canales de relación con la ciudadanía y las empresas basados en un uso intensivo de los datos y una mayor colaboración. Ello a través del uso de las tecnologías de la información y la comunicación para obtener mejores resultados y mayor apertura y rendición de cuentas. Todo esto incide en cómo se gestionan los datos y exige la introducción de cambios en la gestión de la información. Todo esto incide en cómo se gestionan los datos y exige la introducción de cambios en la gestión de la información (Cerrillo-Martínez, 2018, p. 1129).

Por otra parte, la *inteligencia institucional* se relaciona directamente con la perspectiva de políticas públicas basadas en evidencia y, por ende, con la gobernanza de datos.

En efecto,

La inteligencia institucional comprende el proceso, las tecnologías y los instrumentos que contribuyen a transformar datos (convenientemente obtenidos, depurados y almacenados) en información, la cual, a su vez, se convierte en un conocimiento útil para pasar a la acción (mejorar la toma de decisiones) (Ramíó y Salvador, 2019, como se citó en Varela Merino, 2023, p. 30).

Las organizaciones inteligentes miden los resultados de las acciones que llevan adelante para saber si fueron realizadas de la manera esperada, si han alcanzado los objetivos previstos, y poder decidir si continúan implementándolas, lo que requiere de una gestión y un análisis ágiles (Varela Merino, 2023).

De este modo, la utilización de la información generada para la toma de decisiones se fundamenta en el enfoque de políticas públicas basadas en evidencia (Jaime y Vaca Avila, 2017).

Como consecuencia de lo discutido hasta ahora, es posible convenir con la siguiente afirmación: «Para avanzar en la nueva gestión pública, en la necesidad de modernizar y hacer más eficaz y eficiente la Administración Pública, resulta imprescindible contar con datos adecuadamente gestionados» (Varela Merino, 2023, p. 29).

Sobre este punto, para referirse a la calidad de la gestión, Varela Merino recupera el sexto principio de la norma ISO 9000, publicada en 2015, donde se indica que la calidad de la gestión se relaciona con las siguientes acciones:

- Asegurar que los datos y la información son suficientemente precisos, confiables y seguros.
- Hacer disponibles todos los datos necesarios para las personas pertinentes.
- Asegurar que las personas sean competentes para analizar y evaluar los datos tal y como se requiere.
- Analizar y evaluar los datos y la información utilizando los métodos apropiados.
- Tomar decisiones y llevar a cabo acciones basadas en la evidencia, junto con experiencia e intuición (p. 30).

Estas acciones deben tener un carácter integral que implique la sinergia necesaria para la construcción de una cultura organizacional del dato. Específicamente, habrá que consensuar cuáles son los datos necesarios y cuáles sus destinatarios (respuestas que deberán ser revisadas periódicamente, teniendo en cuenta el escenario complejo y cambiante que afrontan las sociedades y las administraciones públicas). A la vez, asegurar la disponibilidad de los datos para los destinatarios pertinentes requiere de una ingeniería institucional que garantice el acceso en tiempo y forma, y que los destinatarios reciban la capacitación necesaria para analizar y utilizar esos datos adecuadamente, teniendo en cuenta que los datos son insumo para la construcción de información y que esta es necesaria para el aprendizaje y la toma de decisiones.

En definitiva, detrás de esta mirada subyace la necesidad de tener una política de capacitación y sensibilización permanente. Al respecto, señalan Salvador y Ramió:

La incorporación de las capacidades de los profesionales de la organización en el surgimiento del nuevo modelo pasa por actividades de formación y aprendizaje, pero

también de desarrollo de competencias analíticas a nivel personal. En esta línea el papel de la cultura organizativa y los valores resultan muy relevantes, en especial para desarrollar la denominada alfabetización de datos y la incorporación en los procesos de análisis y toma de decisiones a todos los niveles (2020, p. 24).

En este punto, con el objetivo de evitar una confusión muy común, resulta necesario diferenciar entre los términos *gobernanza de datos* y *gestión de datos*. Por un lado, la gobernanza se refiere a las decisiones estratégicas que deben tomarse y a quién corresponde tomarlas para garantizar una gestión y un uso efectivos de los recursos de datos. Por otro lado, la gestión supone la implementación práctica de esas decisiones. En resumen, la gestión está influenciada por la gobernanza. Por lo tanto, podemos distinguir entre las actividades relacionadas con el gobierno de datos y las actividades necesarias para la gestión de datos (Alhassan *et al.*, 2016).

Por su parte, en un nivel organizacional

... podemos decir que la gobernanza de datos consiste en el abordaje que permite convertir los datos en un activo estratégico de la organización. Esto implica involucrar personas, procesos, tecnología y mecanismos de mejora continua, para garantizar datos de alta calidad en cada etapa de su ciclo de vida, con el fin de mejorar los resultados en la toma de decisiones e impulsar el crecimiento organizacional. Como ciclo de vida del dato entendemos todas las etapas desde su creación hasta su destrucción o archivado definitivo, pasando por su almacenamiento, uso/reutilización, intercambio y/o publicación. Cuando se logra que los datos sean utilizables, fáciles de entender, seguros, de alta calidad, confiables, integrados y preservados, se dice que son «datos gobernados» (Cabello, 2023, p. 11).

Por lo expuesto, la gobernanza de datos requiere de *un programa de gobernanza de datos*, cuyos elementos básicos son «... organización, principios, políticas, procesos, métricas y monitoreo, y tecnología. La implementación de estos componentes podrá variar de una empresa/organización a otra, pero no podrán dejar de existir en esencia, para asegurar el éxito del programa» (p. 12).

Específicamente, «... la organización es el diseño estructural para asignar responsabilidad y rendición de cuentas para la gestión de los activos de datos. Requiere algún tipo de

jerarquía para permitir la resolución de problemas, el monitoreo y el establecimiento de direcciones» (p. 13).

Como señala Cabello, existen distintos modelos de gobernanza de datos según cómo se distribuyan las responsabilidades, que varían en un gradiente que va de la centralización a la existencia de áreas que actúan con total autonomía. Mientras que:

... los principios son declaraciones de filosofía, derechos y creencias fundamentales que rigen para la definición de normas o políticas y las variables de comportamiento en torno al activo de datos. En otras palabras, definen la estrategia que guiará las decisiones tácticas sobre la gestión de los datos como activos (p. 13).

Las políticas deben definirse para garantizar una gobernanza adecuada, en tanto son directrices referidas a cuestiones que hacen a la confiabilidad de los datos al nivel de seguridad en su almacenamiento y uso legal.

También se deben determinar los procesos, las acciones por realizar, las áreas y las personas responsables de llevarlas a cabo, así como las métricas o los indicadores que permitan un seguimiento de los procesos y los resultados.

Otro componente básico de un programa de gobernanza que se debe precisar es la tecnología necesaria con la cual se debe contar y emplear a lo largo del ciclo de vida de los datos y de su utilización.

Por otro lado, una problemática frecuente en la gobernanza radica en que la dinámica y el razonamiento de los datos a menudo no se alinean con el esquema organizativo. Esta discrepancia entre la infraestructura organizacional y la gestión de datos puede conducir a la formación de silos informacionales, redundancias, ambigüedades en las responsabilidades y una deficiente supervisión de los datos a lo largo de su ciclo de vida (Janssen *et al.*, 2020).

Ahora bien, si los datos y su gobernanza no son un fin en sí mismo, en este sentido, es necesario esclarecer la diferencia entre los conceptos de *datos*, *información* y *conocimiento*, así como también el vínculo que hay entre ellos.

Hay trabajos que utilizan estos términos sin definirlos, lo que puede dar lugar a confusiones, más aún cuando se recurre a ellos como insumo para instalar una política de gobernanza de datos en las administraciones públicas.

A modo de introducir en esta distinción de términos, Passoni afirma:

Se denomina información a un conjunto de datos que presenta cierto nivel de asociación entre sus elementos. Así, las bases de datos (pilares de los sistemas de información) organizadas en registros (casos individuales) y estos a su vez en campos (variables) pueden responder (consultadas en forma adecuada) cuestiones del tipo de: cuál, quién, cuándo, dónde, cuántos. Sin embargo, una colección de información no es conocimiento. Mientras que la información entrega las asociaciones necesarias para entender los datos, el conocimiento provee el fundamento de cómo se comportan (2005, p. 59).

En este desarrollo no queda claro qué son los datos. Se advierte que son los pilares de la información, que podemos encontrarlos en agrupados en bases de datos, en donde identificamos columnas, filas y celdas. Dentro de estas, según ciertas características que los diferencian, se concentran «casos»<sup>2</sup>, pero no se dan pautas de dónde surgen o cómo se originan.

Sobre estas cuestiones es importante recuperar dos enfoques teóricos contrapuestos: el constructivista y el representativo (Arias Pérez y Arstizábal Botero, 2011).

Desde la perspectiva constructivista, *datos*, *información* y *conocimiento* están diferenciados y su relación es jerárquica, representada por una pirámide cuya base está conformada por los datos, luego se ubica la información y, finalmente, el conocimiento.

Para Davenport y Prusak,

Los datos son la mínima unidad semántica, y se corresponden con elementos primarios de información que por sí solos son irrelevantes como apoyo a la toma de decisiones. La información se puede definir como un conjunto de datos procesados que tienen un significado (relevancia, propósito y contexto), y que por lo tanto son de utilidad para

---

<sup>2</sup> Unidades de análisis, según terminología utilizada en ciencias sociales.

quién debe tomar decisiones, al disminuir su incertidumbre. El conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y *know-how* que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción (como se citó en Pardo et al., 2013, p. 1163).

Por otra parte, desde el enfoque interpretativo se plantea

... una aproximación totalmente diferente, han invertido la pirámide y plantean que el dato bruto no existe y que el conocimiento precede a la información y al dato porque hasta el más elemental de los datos ha sido influenciado por los procesos de pensamiento y conocimiento que permitieron su identificación y recolección (Arias Pérez y Arstizábal Botero, 2011, p. 99).

Efectivamente, los datos en las administraciones públicas son producidos a partir de una fuente de información que es diseñada en formato y contenido para cumplir fines específicos. Estas fuentes son variadas. A modo de ejemplo, podemos referirnos a los formularios que completan tanto los empleados públicos como los ciudadanos, las empresas y otras organizaciones de la sociedad civil.

Estos formularios deben completarse de una manera específica con la información requerida. Cada pregunta representa una variable y categorías de respuesta que reflejan atributos o situaciones referidas a quiénes las contestan. Los datos se obtienen de allí y serán «cargados» (por empleados debidamente capacitados para hacer esta tarea) en una base de datos que también fue diseñada. Cuando los datos son organizados y vinculados con algún criterio para transformarlos en información, también se utiliza conocimiento.

Se puede apreciar entonces que los datos, más allá de la etimología del término, no son algo «dado», sino que son un producto creado desde el conocimiento para obtener información necesaria. Algo análogo ocurre cuando la información constituye conocimiento. En definitiva, el conocimiento atraviesa todo el proceso.

En síntesis, en la reforma administrativa que requiere un Estado inteligente, la gobernanza de datos ocupa un lugar central, ya que es condición necesaria para contar con información útil y utilizable tanto para el aprendizaje organizacional como para

la toma de decisiones, temas que deben ser abordados de manera integral, es decir, considerando las distintas dimensiones (cultural, política y tecnológica).

En esa línea, al esbozar los beneficios de la gobernanza de datos, Estévez y Solano señalan que

... una buena gobernanza de datos fortalece las capacidades estratégicas de los Estados. Permite la entrega de servicios integrados y con interacciones simplificadas con las personas, aumentando la eficiencia y calidad en la toma de decisiones, promoviendo una política pública proactiva, capaz de anticiparse a escenarios futuros en vez de reaccionar ante los hechos (2023, p. 2).

## A modo de conclusión

En este documento presentamos los resultados preliminares del proceso de revisión de la bibliografía correspondiente a la temática de gobernanza de datos en el sector público. Existe una profusa literatura académica que aborda la gobernanza de los datos en el contexto de la era del gobierno digital. Su análisis es complejo y requiere una importante inversión de tiempo dadas las diferentes perspectivas y campos disciplinarios desde los que se la aborda.

La bibliografía actual sugiere prácticas óptimas para la instauración de la gobernanza de datos, como su integración con las metas organizacionales y el desarrollo de una gestión de datos eficaz. Además, los esquemas de gobernanza en el ámbito público difieren de los del sector privado, ya que su principal objetivo es el fomento del valor público.

La gobernanza de datos en este sector es un componente crítico de la política pública en la era digital: su importancia radica en que permite convertir los datos en un activo estratégico para las organizaciones gubernamentales.

Entre los principales hallazgos, acentuamos la necesidad de establecer marcos sólidos de gobierno de datos en el sector público, dado que la gobernanza garantiza que los datos se recopilen, procesen, almacenen y compartan de manera ética y segura.

También es de destacar que permite una gestión más eficiente y transparente de los recursos públicos, lo cual favorece, a la vez, la toma de decisiones basadas en evidencias.

Como hemos señalado, este es un primer avance de un proyecto de investigación que demandará explorar y analizar de manera más exhaustiva la literatura específica, además de focalizar en casos y experiencias de ámbitos y organismos públicos de manera que resulte en aportes útiles para el actual proceso de transformación digital de la Administración Pública Nacional.

A modo de cierre, es importante destacar que, en aras de propiciar la consolidación de la agenda de la gobernanza de datos, se debe crear una estrategia basada en la institucionalización de la función de gobernanza, la actualización del marco normativo, el desarrollo de capacidades de datos, el fortalecimiento de infraestructura técnica y la mejora del talento humano (Estévez y Solano, 2023). Estos factores indican el rumbo de las indagaciones necesarias para dar continuidad a la agenda de estudios de la gobernanza de datos.

## Referencias bibliográficas

- Abal Medina, J. y Cao, H. (2012). *Manual de la nueva administración pública argentina*. Ariel.
- Alhassan, I., Sammon, D. & Daly, M. (2016). Data Governance Activities: An Analysis of the Literature. *Journal of Decision Systems*, 25(sup1), 64-75. <https://doi.org/10.1080/12460125.2016.1187397>
- Arias Pérez, J. y Aristizábal Botero, C. (2011). El dato, la información, el conocimiento y su productividad en empresas del sector público de Medellín. *Semestre Económico*, 14(28), 95-110. <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v14n28/v14n28a7.pdf>
- Cabello, S. (2023). *Análisis de los modelos de gobernanza de datos en el sector público: una mirada desde Bogotá, Buenos Aires, Ciudad de México y São Paulo* (Documentos de Proyectos LC/TS.2023/71). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/49009>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2023). *Carta Iberoamericana de Inteligencia Artificial en la Administración Pública*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2023/10/Borrador-CIIA-V1-ES-08-2023.pdf>

- Cerrillo-Martínez, A. (2018). Datos masivos y datos abiertos para una gobernanza inteligente. *Profesional de la Información*, 27(5), 1128–1135. <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2018.sep.16>
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Criado, J. I. (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*, (173), 245-275. <http://dx.doi.org/10.18042/cepc/rep.173.07>
- Criado, J. I. & Gil-García, J. R. (2019). Creating Public Value Through Smart Technologies and Strategies: From Digital Services to Artificial Intelligence and Beyond. *International Journal of Public Sector Management*, 32(5), 438-450. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2019-0178>
- Dussauge Laguna, M. (2009). La literatura comparada sobre reformas administrativas: Desarrollos, limitaciones y posibilidades. *Gestión y Política Pública*, 18(2), 439-495. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-10792009000200006](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792009000200006)
- Estévez, E. y Solano, M. (2023). *Gobernanza de datos para la transformación digital del Estado*. CIPPEC. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2023/09/Documento-3.0-Gobernanza-de-datos-para-la-transformacion-digita-del-Estado.pdf>
- Gil-García, J. R., Dawes, S. S. & Pardo, T. A. (2018). Digital Government and Public Management Research: Finding the Crossroads. *Public Management Review*, 20(5), 633-646. <https://doi.org/10.4324/9781003258742-1>
- Hassan, S. (2018). Governance and Public Administration. En A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (5779-5783). Springer Nature. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_1820-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_1820-1)
- Heeks, R. (2006). *Implementing and Managing e-Government: An International Text*. Sage.
- Hood, C. (2002). Control, Bargains, and Cheating: The Politics of Public-Service Reform. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(3), 309-332. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003536>
- Jaime, F. y Vaca Avila, P. (2017). Las políticas basadas en evidencia como plataformas para la innovación de políticas públicas. *Estado Abierto, revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas*, 2(1), 51-76. [publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/44](http://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/44)
- Janssen, M., Brous, P., Estevez, E., Barbosa, L. S. & Janowski, T. (2020). Data Governance: Organizing Data for Trustworthy Artificial Intelligence. *Government Information Quarterly*, 37(3).

- Oszlak, O. (2013). Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública. *Colección de documentos de trabajo sobre e-Gobierno*, 5, 1-35. <https://www.oas.org/es/sap/dgpe/pub/coleccion5rg.pdf>
- Oszlak, O. (2020a). *El Estado en la era exponencial*. INAP. <https://doi.org/10.29265/gypp.v30i1.846>
- Oszlak, O. (2020b). Los impactos de la «era exponencial» sobre la gestión pública en los países emergentes. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (76), 5-38. <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/01/076-01-00szlak.pdf>
- Oszlak, O. (2023). Cambio tecnológico y rol del Estado en la era exponencial. En G. González (Coord.), *La universidad resiliente: Innovación, experiencias y horizontes*. EDULP. <https://repositorio.cedes.org/handle/123456789/4748>
- Pardo, S., Coronel, J., Bertone, R. y Thomas, P. (2013). *Gestión del conocimiento: un enfoque aplicado a la gestión pública* [Tesis de grado, Universidad Nacional de La Plata]. SEDICI, Repositorio Institucional de la UNLP. [https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/31302/Documento\\_completo.%20publica.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/31302/Documento_completo.%20publica.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Passoni, L. (2005). Gestión del conocimiento: una aplicación en departamentos académicos. *Gestión y Política Pública*, XIV(1), 57-74. <https://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v14n1/1405-1079-gpp-14-01-57.pdf>
- Rivera Urrutia, E. (2006). Concepto y problemas de la construcción del gobierno electrónico: Una revisión de la literatura. *Gestión y Política Pública*, XV(2), 259-305. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13315202>
- Salvador, M. y Ramió, C. (2020). Capacidades analíticas y gobernanza de datos en la Administración pública como paso previo a la introducción de la Inteligencia Artificial. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (77), 5-36. <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/04/077-01-SR.pdf>
- Varela Merino, B. (2023). Dirección y evaluación de políticas públicas en base a la evidencia: ¿dónde se encuentra la Administración General del Estado? *Gestión y Análisis de Políticas Públicas. Nueva Época*, (32), 28-44. <https://www.redalyc.org/journal/2815/281575425002/281575425002.pdf>
- Xiao, Y. & Watson, M. (2019). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93-112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>

## Documentos del INAP

Año 1 - N.º 1 2024

### Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP)

Av. Roque Sáenz Peña 511, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, República Argentina

C. P.: C1035AAA - Tel.: (+54 11) 6065-2310

Correo electrónico: [dinvesti@jefatura.gob.ar](mailto:dinvesti@jefatura.gob.ar)

**ISSN 3072-7200**

### Editor responsable

Cecilia Mendoza

### Por equipo Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones

#### Redacción

Alejandro Enrique y Norberto Vázquez

#### Edición y corrección

Laura Scisciani

Eugenia Caragunis

#### Maquetado web

Natalia Baez Becker

Ciro Paroli

### Por equipo Comunicación INAP

#### Revisión editorial

Patricia Iacovone

#### Diseño y diagramación editorial

Roxana Pierri

Lucía Maillo Puente

Federico Cannone

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de su/s autor/es y no comprometen la posición oficial del INAP.

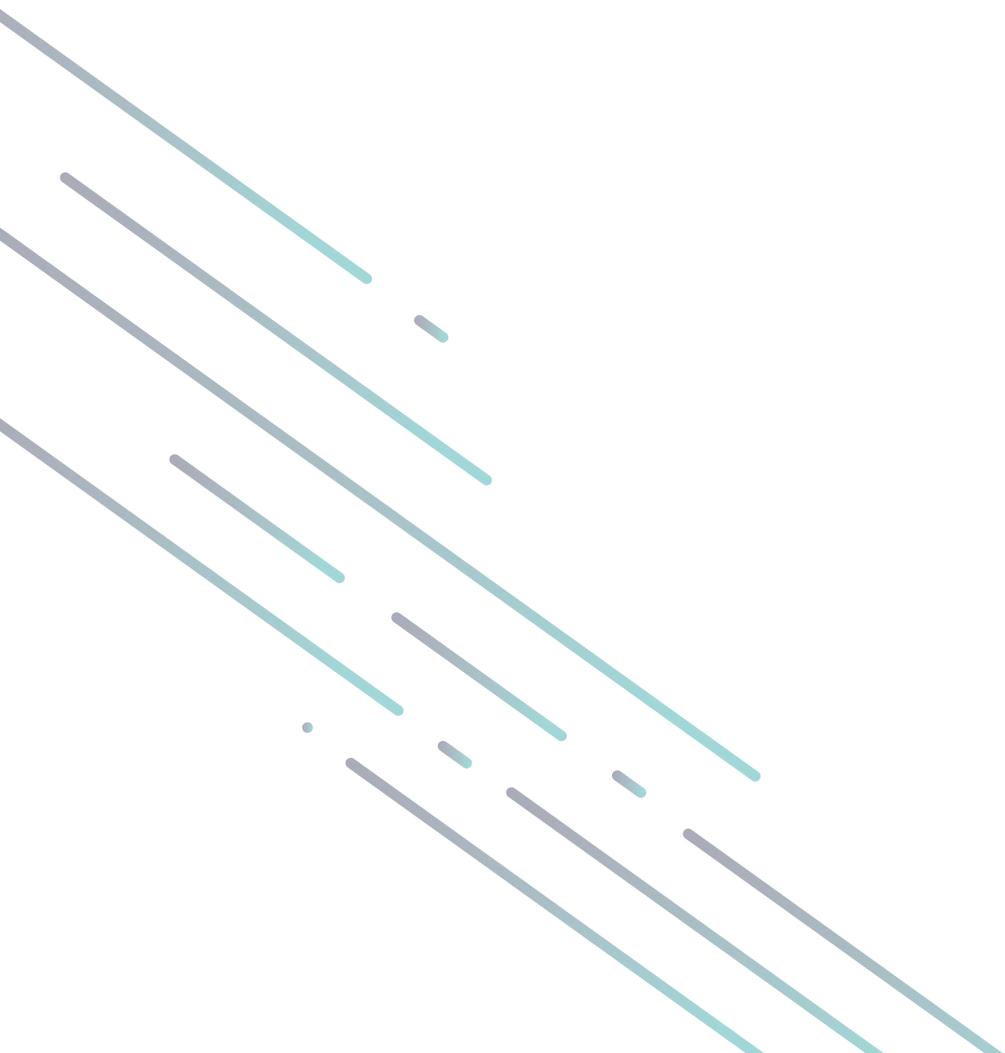
INAP no asume responsabilidad por la continuidad o exactitud de los URL de páginas web externas o de terceros referidas en esta publicación y no garantiza que el contenido de esas páginas web sea, o continúe siendo, exacta o apropiada.



El contenido de esta publicación se brinda bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 2.5 Argentina. Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite al/a autor/es individual/es y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial. No puede utilizarse con fines comerciales.

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre y gratuita en: [publicaciones.inap.gob.ar](http://publicaciones.inap.gob.ar)

Septiembre 2024





**Secretaría de Transformación  
del Estado y Función Pública**  
Ministerio de Desregulación  
y Transformación del Estado

**Subsecretaría de Desarrollo y  
Modernización del Empleo Público**