

# Tecnologías y transformación digital para la innovación en la Administración Pública

Por *Sebastián Novomisky\**

ARK CAICYT: <http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s26184362/948z7wbr9>

## Resumen

En la medida que los avances digitales continúan impactando en la cotidianeidad y remodelando las relaciones sociales es crucial que las instituciones públicas adopten y aprovechen estos cambios para mejorar la eficiencia, la efectividad y la prestación de servicios. El Programa INAP Futuro del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) es un espacio de reflexión, planificación e implementación basado en el análisis de escenarios futuros y las transformaciones sociales y organizacionales del presente. Su objetivo es impulsar la innovación en la capacitación del servicio civil mediante el aprovechamiento de tecnologías emergentes, el fortalecimiento de la planificación estratégica y la evaluación, con enfoque en la inclusión digital y orientado hacia el servicio de las/os trabajadoras/es y la construcción de perfiles públicos adecuados para el siglo XXI. Este trabajo presenta su diseño y puesta en práctica desde la organización y coordinación de acciones del Sistema Nacional de Capacitación (SNC).

## Palabras clave

Innovación pública, nuevas tecnologías, innovación digital, servicios públicos, planificación estratégica.

## Abstract

As digital advances continue to impact everyday life and reshape social relations, it is crucial that public institutions embrace and leverage these changes to improve

---

\* Director de Capacitación y Promoción de la Defensoría del Público de Servicios de Comunicación Audiovisual. Doctor en Comunicación (UNLP). Profesor titular de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social (UNLP).

[sebanovo@gmail.com](mailto:sebanovo@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-5705-9332>

their efficiency, effectiveness and service delivery. The INAP Futuro Program of the Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) is a space for reflection, planning and implementation based on the analysis of future scenarios and the social and organizational transformations of the present. Its objective is to promote innovation in civil service training by taking advantage of emerging technologies, strengthening strategic planning and evaluation, with a focus on digital inclusion and oriented towards the service of workers and the construction of public profiles suitable for the 21st century. This paper presents its design and implementation from the organization and coordination of actions of the National Training System (SNC in Spanish).

## **Key words**

Public innovation, new technologies, digital innovation, public services, strategic planning.

## **1. Introducción**

El Programa INAP Futuro del INAP se configura como un espacio estratégico centrado en la exploración de escenarios y en el análisis de las transformaciones sociales y organizativas actuales. Su diseño e implementación busca mejorar la coordinación de acciones del SNC, enfocándose en la adopción de nuevas tecnologías, la fortaleza de la planificación estratégica y la evaluación para mejorar la capacitación. Sumado a ello, promueve la inclusión digital y busca atender las necesidades de las/os trabajadoras/es públicos en el siglo XXI.

La digitalización impacta de manera significativa en la vida cotidiana de las sociedades actuales. A pesar de los esfuerzos realizados por los Estados para adaptarse a los avances tecnológicos, los rápidos cambios han planteado el desafío de ser agentes de transformación en lugar de solo perseguir las innovaciones.

Durante la pandemia por COVID-19 y el período de aislamiento social obligatorio, el INAP logró migrar con éxito el 97 % de sus cursos de capacitación a la modalidad virtual utilizando sus recursos disponibles. Esta adaptación se alineó

con el objetivo de desarrollar y actualizar las habilidades necesarias para que las/os agentes públicas/os aprovechen las nuevas tecnologías y mejoren la atención de las/os ciudadanas/os. Con este escenario de fondo, en diciembre de 2021 el INAP lanzó el Programa INAP Futuro para centrarse en el desarrollo de las competencias requeridas por la Administración Pública frente a los desafíos que plantea la digitalización.

El Programa implica la integración de un enfoque prospectivo y el diseño de nuevas metodologías de aprendizaje basadas en la inteligencia social, así como el fortalecimiento del conocimiento sobre tecnologías emergentes mediante su experimentación en entornos controlados y su aplicación en los procesos de capacitación. Se ha estructurado en tres componentes fundamentales: Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros (UPEF), Unidad de Reorientación Estratégica de la Capacitación (UREC) y Laboratorio 4.0.

Se trata de una política pública que busca una estrecha vinculación entre sus tres componentes, para lograr la eficacia organizativa del Estado, así se han realizado reuniones y colaboraciones entre las áreas con el fin de integrar y cohesionar el trabajo. Esta propuesta innovadora de capacitación entiende que la transformación digital va más allá de la adopción de tecnologías y la concibe como un proceso complejo que implica cambios organizativos, humanos y culturales. Por lo tanto, el Programa se enfoca en el desarrollo de las personas que forman parte del servicio civil, con el objetivo de jerarquizarlas a través de capacitaciones pertinentes, actualizadas, accesibles y de calidad.

Este trabajo da cuenta de la labor llevada adelante por el INAP en el marco del Programa INAP Futuro y se estructura en cinco apartados. En el primero se contextualiza el escenario de la digitalización y su impacto en la sociedad contemporánea, junto con los desafíos asociados y la importancia de la adaptación de los Estados y gobiernos a estos cambios. En el segundo se aborda la incorporación de la tecnología en la Administración Pública y cómo, a partir de la pandemia por COVID-19, se enfatiza la necesidad de capacitar a los servidores públicos y promover una cultura de agilidad y transparencia. En el tercer apartado se detalla del rol del Estado en la digitalización para optimizar la prestación de servicios y promover la participación ciudadana. En el cuarto, se refiere a la

Administración Pública 4.0 como una transformación profunda que va más allá de lo tecnológico y que requiere de un cambio cultural, además de la necesidad de equilibrar la gestión diaria con la estrategia, gestionar la complejidad, fomentar la colaboración y promover la identidad colectiva. Finalmente, en el quinto apartado se aborda la composición de las Unidades del Programa y sus logros más relevantes hasta el momento.

## **2. La cuarta revolución industrial y la exponencialidad del cambio**

La digitalización es una transformación continua que trae aparejadas modificaciones fundamentales en el modo de existencia de las sociedades contemporáneas. Aunque se han ido ajustando a medida que progresan las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), resulta innegable que, en los últimos tiempos, la rapidez de la innovación se ha intensificado de forma sin precedentes. Esto plantea un desafío crucial para las sociedades y los gobiernos, quienes se ven obligados a mantener el ritmo de un proceso con potencial irreversible.

La adaptación a la digitalización se ha vuelto cada vez más necesaria en el tejido social, ya que las TIC han penetrado de manera significativa en la vida cotidiana de las personas. Las tecnologías digitales han transformado las formas de comunicación, trabajo, aprendizaje y relaciones con el entorno. Este cambio constante plantea una serie de interrogantes y desafíos para las sociedades contemporáneas, los gobiernos y las instituciones. La brecha digital, por ejemplo, se convierte en un obstáculo para aquellos que no tienen acceso o habilidades suficientes para participar plenamente en la sociedad digital. Además, la privacidad y la seguridad de los datos se han convertido en preocupaciones crecientes a medida que la digitalización se extiende a todos los aspectos de la vida moderna.

En 2015, Klaus Schwab, fundador y presidente ejecutivo del Foro Económico Mundial, publicó en la revista *Foreign Affairs* el artículo «The Fourth Industrial Revolution. What It Means and How to Respond», en el que planteaba que el

mundo se encontraba al borde de una revolución tecnológica que alteraría radicalmente la forma de vivir, trabajar y relacionarse. Debido a su magnitud, alcance y complejidad, la transformación en curso difiere notablemente de cualquier experiencia previa de la humanidad (Schwab, 2016). Se trata de la cuarta revolución industrial, que está emergiendo sobre los cimientos de la revolución digital, que ha estado en marcha desde mediados del siglo pasado, y se distingue por la fusión de diversas tecnologías que diluyen los límites entre los dominios físico, digital y biológico. La primera revolución industrial empleó el agua y el vapor para mecanizar la producción, la segunda utilizó la energía eléctrica para impulsar la producción en masa, mientras que la tercera se basó en la electrónica y la tecnología de la información para automatizar los procesos productivos.

Sin embargo, las transformaciones actuales no se limitan a ser una prolongación lineal de la tercera revolución industrial, sino que representan la llegada de una revolución distinta. Esto se debe a tres razones fundamentales: la velocidad, el alcance y el impacto de los sistemas. En comparación con las revoluciones industriales precedentes, la cuarta está experimentando avances a una velocidad sin precedentes, siguiendo una trayectoria exponencial y no lineal. Además, la amplitud y la profundidad de estos cambios auguran la transformación completa de sistemas de gestión y gobernanza. Algunas áreas en las que atestiguan estos avances tecnológicos son la inteligencia artificial (IA), la robótica, el Internet de las cosas (IoT), los vehículos autónomos, la nanotecnología, la biotecnología, el *blockchain*, la computación cuántica, la impresión 3D, la ciencia de los materiales o el almacenamiento de energía, por mencionar los más relevantes (Schwab, 2016).

Como se explicó en un trabajo anterior (Novomisky, 2020), la digitalización no solo modificó las formas de relación de las personas entre sí, sino que la magnitud del cambio operado invita a analizarlo desde una necesaria articulación de miradas analíticas, entre las que es indispensable incorporar la perspectiva estatal y sus propuestas políticas, que permitan definir cómo afrontar las consecuencias de su irrupción. A pesar de que la transformación digital se ha venido consolidando a lo largo de las últimas décadas, la pandemia por COVID-19 desafió las posibilidades de adaptación de las organizaciones humanas, entre las que se destaca la Administración Pública, y puso de manifiesto el estado de sus capacidades y límites, marcando rotundamente las diferencias entre países y continentes.

Por ello, para comprender al menos parcialmente este fenómeno, tomamos como punto de partida la digitalización de la cultura no solo como un proceso que requiere una descripción profunda para desentrañarlo, sino como un hecho ya instalado, es decir, ineludible dada su internalización y, por lo tanto, estructurador de nuestra práctica. Consideramos que la digitalización de la cultura se trata de un proceso, porque se observa de manera clara una situación en la cual hay una modificación entre el estadio inicial analógico y el que se va construyendo byte a byte cada día con mayor velocidad y del que desconocemos completamente hasta dónde puede llegar (Novomisky, 2020, p. 63).

Al pensar en proceso se pone el énfasis en el elemento tiempo y en la transformación que este produce. Y al enunciar que se trata de una nueva forma de estructuración del campo simbólico, estamos describiendo la configuración de una nueva arquitectura simbólico-digital, programada sobre la base de ceros y unos que funcionan como una estructura estructurante. Esto implica que la digitalización no solo afecta lo que hacemos, sino y más que nada modifica lo que somos. Integramos en nuestra vinculación con un mundo cada vez más hipermediado, sus lógicas, sus temporalidades, las formas en que se va configurando el espacio hoy compuesto por el físico, pero también por el virtual.

Podemos planificar estar en otro lugar sin necesidad de movernos, reunirnos sin sacar de nuestras casas el cuerpo, llegar a miles de kilómetros en tan solo un clic y anticipar dónde estará el camino más veloz sin sacar los ojos de un mismo aparato. En la pandemia, sobre esta nueva relación entre el tiempo y el espacio, organizamos no solo nuestro trabajo, sino también el ocio, el esparcimiento, los aprendizajes y casi cualquier otra actividad. Esto fue un proceso formativo intensivo que, sin una intención educativa explícita, dejó una profunda marca que con el tiempo veremos sus implicancias, pero que en algunos casos debemos sistematizar y recuperar, para aprovechar esos nuevos saberes no solo en las/os trabajadoras/os del Estado, sino y sobre todo en quienes aprendieron a resolver múltiples cuestiones en el mundo virtual y requieren del Estado, es decir, la ciudadanía en general.

Finalmente, también es preciso mencionar que «esto aceleró un nuevo tipo de relación entre los sujetos, hipermediada por *software* y por *hardware*, que suprime,

supera y a la vez conserva las formas comunicacionales precedentes, y que, codificada bajo un flujo binario digital, reconfigura cada vez más las identidades desde las cuales nos vinculamos con el mundo que nos rodea y con los sujetos que allí habitan» (Novomisky, 2020, p. 64).

Conforme avanza el proceso inevitable de la digitalización y la innovación basada en la convergencia de tecnologías en los ámbitos físico, digital y biológico, la capacidad de adaptación de los gobiernos se convierte en un factor determinante para su supervivencia. En este sentido, la habilidad de las autoridades públicas para abrazar los cambios disruptivos y someter sus estructuras a altos niveles de transparencia y eficiencia se vuelve crucial para mantener una ventaja competitiva y perdurar en el tiempo. Aquellos gobiernos que no logren evolucionar enfrentarán crecientes dificultades en su funcionamiento y desempeño.

### **3. Hacia una Administración Pública del futuro: innovación y transformación**

La incorporación de tecnología en la Administración Pública es un proceso que se viene dando desde hace varias décadas y suele ser analizado desde dos enfoques: el estructuralista y el pragmatista (Schweinheim, 1998). En relación con los cambios estructurales en las administraciones públicas, en particular aquellos asociados a la cuarta revolución industrial, es fundamental considerarlos como respuestas a procesos más amplios de cambio social, económico y tecnológico. Estos cambios estructurales implican la introducción de nuevos procesos, sistemas y tecnologías como resultado de la necesidad de adaptarse a las transformaciones cualitativas del entorno. Específicamente, las transformaciones en el entorno social y la cuarta revolución industrial están llevando los gobiernos y las administraciones públicas a adoptar estas tecnologías, realizar una reingeniería de sus procesos, transformar sus sistemas esenciales y auxiliares, incorporar nuevas tecnologías en la prestación de servicios y cambiar radicalmente la naturaleza del empleo público.

Asimismo, el enfoque pragmatista plantea que las innovaciones tecnológicas pueden originarse tanto dentro como fuera de las administraciones públicas.

Algunas circunstancias y coyunturas pueden ser aprovechadas por expertas/os en nuevas tecnologías dentro de la administración pública o solicitadas a proveedores externos, lo que permite la implementación de dispositivos y tecnologías que se estabilizan e institucionalizan. Estos dispositivos tecnológicos estabilizados tienen efectos en las conductas de otros actores y generan comportamientos individuales y sociales, condicionando y facilitando acciones, y generando predisposiciones y hábitos en diversos actores. En este sentido, los cambios tecnológicos pueden surgir internamente en la administración pública y generar cambios sociales más amplios (Schweinheim, 1998). Adoptar un enfoque pragmatista radical permite comprender que la administración pública no solo es impactada por la cuarta revolución industrial, sino que también puede ser un motor de cambio dentro de sí misma, que luego se extiende y reconfigura lo social en su conjunto. Implica rastrear los orígenes del cambio tecnológico, tanto dentro como fuera de las administraciones públicas, y desvelar cómo se produjeron las innovaciones y las interacciones entre los diferentes actores.

La implementación de la transformación digital en la Administración Pública implica una serie de acciones orientadas a mejorar y modernizar los procesos, que abarcan desde los procedimientos y políticas hasta la reingeniería y la informatización. En este contexto, las/os servidoras/es públicas/os desempeñan roles y responsabilidades que requieren capacitación para fomentar la innovación y desarrollar competencias digitales, dado que la transformación digital no es simplemente un objetivo que se debe alcanzar, sino una necesidad imperante debido a la influencia y rapidez con la que la digitalización ha impactado y transformado la vida cotidiana. Mientras que en el sector empresarial la transformación digital busca potenciar la competitividad y el mercado, en la Administración Pública se enfoca en la integración de la sociedad y la participación ciudadana, de manera que se abandona la concepción de administrada/o, cliente o usuaria/o, para considerar a la ciudadanía como sujeto con derechos que forman parte de un colectivo.

Es fundamental tener en cuenta que la transformación del factor humano que presta los servicios, es decir, las/os servidoras/es públicas/os, desempeñan un papel clave en esta transformación digital, porque cualquier proyecto de digitalización que no considere las necesidades de quienes lo implementan y se

centre únicamente en las posibilidades tecnológicas corre el riesgo de fracasar. Por ello, la transformación digital del puesto de trabajo conlleva la aparición de nuevos escenarios tecnológicos y formas de hacer las cosas, y para la Administración Pública esto también representa una oportunidad indiscutible para establecer un nuevo modelo cultural en el que se promuevan valores, como la agilidad y la transparencia. Según la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD], 2007), la preparación de la ciudadanía y las/os agentes públicas/os en la transformación de la cultura social es fundamental para una implementación más rápida del gobierno electrónico y la sociedad de la información y el conocimiento.

Con el advenimiento de la pandemia por COVID-19 y las consecuentes medidas de aislamiento decretadas por los Estados, se profundizó a nivel mundial el uso de las redes sociales y de las plataformas digitales. De esta forma, se fue configurando una nueva normalidad que implica una reestructuración hacia la virtualidad de la que la Administración Pública no es ajena. Lo que se entendía como realidad se mudó en un lapso brevísimo de meses al ámbito digital y ello aceleró lo que se conoce como transformación digital.

La digitalización, que era considerada como un elemento secundario en comparación con la realidad física, tuvo un impacto en diversas áreas, como la educación, el sistema judicial, la provisión de salud y el entretenimiento, entre otras. Aquellas personas que tenían acceso a internet pudieron adaptarse al teletrabajo, las/os niñas/os continuaron su educación de forma remota, las consultas médicas que no entrañaban urgencias también se resolvieron de esta manera, y los comercios se volcaron en masa al uso de plataformas digitales.

En lo que respecta al ámbito de las administraciones públicas, la pandemia y los mecanismos desarrollados para sortearla han provocado un cambio significativo en la forma de organización. La adopción de instrumentos virtuales ha sustituido en su mayoría a las actividades presenciales, aunque con resultados diversos según el grado de desarrollo de dichas herramientas en cada Estado. Esta transformación ha generado la necesidad de impulsar la digitalización de los servicios y simplificar los trámites que presentaban deficiencias o no estaban disponibles. Sin embargo, es importante tener en cuenta que este tipo de avance

tecnológico requiere una inversión considerable y depende de la existencia o construcción de infraestructura adecuada, ya que su ausencia puede obstaculizar el proceso (Campos Ríos y Sacomani, 2020).

El enfoque estratégico de orientar las acciones hacia la formación del servicio civil se convierte en un compromiso evidente y fundamental para lograr el éxito y llevar a cabo el proceso de adaptación al nuevo ecosistema digital. Es imperativo reconocer que la participación y promoción desde los niveles superiores de la organización impactan directamente a las/os servidoras/es públicas/os, en su participación activa y en la comprensión de la importancia y urgencia de que es crucial llevar adelante iniciativas digitales. Adquirir, potenciar y retener el talento digital de las/os profesionales de la Administración Pública se considera una idea prioritaria para afrontar esta transformación y es una labor decisiva en la que se deben implementar acciones que promuevan la formación y el desarrollo del talento digital. En definitiva, el éxito en la transformación digital de la Administración Pública requiere de un enfoque estratégico que incluya la capacitación y el desarrollo del talento digital de las/os servidores públicos, así como el impulso desde los niveles directivos y la colaboración con otros actores clave. De esta forma, el servicio civil podrá afrontar los desafíos y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno digital en beneficio de la sociedad en su conjunto.

#### **4. El rol del Estado en la transformación digital**

Los desafíos actuales de la gestión de lo público se destacan por la complejidad y multidimensionalidad que entrañan, dado que involucran la participación de múltiples actores y presentan una alta prioridad en la agenda política. Debido a la dificultad que implican estos fenómenos, las prioridades políticas desempeñan un papel crucial en la definición de su análisis, las diversas alternativas consideradas y la orientación valorativa para su resolución (Grandinetti y Nari, 2016).

La transición tecnológica a nivel global debe ser comprendida de manera integral, pero de ninguna forma neutral, sino impregnada de valores públicos que son fundamentales para el ejercicio del gobierno, como la igualdad, la tolerancia,

el fortalecimiento de la democracia, el respeto por los derechos humanos y la promoción del trabajo de calidad, entre otros. Estos factores adquieren cada vez más importancia, ya que están estrechamente vinculados a las actividades realizadas por la Administración Pública, las responsabilidades del Estado y los riesgos que surgen al implementar procesos automatizados que podrían perpetuar las desigualdades sociales existentes. Al adoptar nuevas tecnologías, el Estado adquiere herramientas con un gran potencial, cuyo uso debe estar en consonancia con los valores democráticos. Por lo tanto, la gestión gubernamental y la capacitación de su personal desempeñan un papel crucial en este proceso (Novomisky, 2020).

En sintonía con esto, Oszlak (2020) considera que el Estado desempeña un papel fundamental para evitar que su capacidad de intervención en el ámbito social se vea superada por la rapidez del cambio tecnológico. Para lograrlo, es necesario que las instituciones estatales anticipen la dirección de estos cambios y adquieran las herramientas de gestión adecuadas para adoptar políticas públicas y establecer regulaciones a tiempo. Es únicamente el Estado quien puede evitar que la tecnología profundice las desigualdades sociales o aumente la dependencia tecnológica de los países líderes y las grandes empresas globales que dominan el mercado de la ciencia y la innovación.

A partir de la identificación del potencial inherente a estas tecnologías, el empleo de las TIC se expandió al ámbito de las instituciones administrativas con el fin de optimizar la divulgación de datos, brindar beneficios a la ciudadanía en términos de la optimización de la prestación de bienes y servicios, encauzar la efectividad y productividad de la Administración Pública, transparentar la gestión del sector público y promover la participación ciudadana. Esto es lo que se conoce como Administración Pública digital. Vale tener presente las palabras de Fernández Enguita (2021) al parafrasear a Ramíó y Jiménez, cuando establece la premisa clave de que «no se trata de nuevas herramientas sino de todo un nuevo ecosistema en el que, guste o no (aunque son más los motivos para que sí lo haga), ya estamos inmersos, las administraciones junto con otros actores sociales y privados y el conjunto de la ciudadanía» (p. 26).

En respuesta a este escenario, por un lado, la Argentina estableció normativas para regular el impacto de las TIC en el ámbito de la Administración Pública Nacional y fomentar el desarrollo de plataformas de gestión documental electrónica intra e interorganizacionales. En este sentido, la digitalización de la Administración Pública Nacional se produjo de la mano de la incorporación de herramientas como el Sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE), Comunicaciones Oficiales (CCOO), Generador Electrónico de Documentos Oficiales (GEDO), Plataforma de Autenticación Electrónica Central (PAEC), Expediente Electrónico (EE), Legajo Único Electrónico (LUE), Portal Firma (PF), Locación de obras y servicios (LOYS), entre varias más (Stringhini, 2020). Por otro lado, en lo concerniente a la finalidad la Administración Pública, que es la prestación de servicios a la ciudadanía de la manera más eficiente y eficaz posible, se desarrollaron plataformas que permitieran articular esta relación social de manera digital, entre las que se destacan Plataforma Digital del Sector Público Nacional, que tiene herramientas y servicios prestados por organismos estatales como Mi Argentina. También se elaboraron las Plataforma de Pagos Móviles y la Plataforma de Trámites a Distancia (TAD) (Stringhini, 2020).

Gracias a estas capacidades instaladas, y siguiendo la línea de la Agenda Digital 2030, en 2021 se presentó el Programa Federal de Transformación Pública Digital, cuyo objetivo es la incorporación de tecnología y la implementación de herramientas para digitalizar y agilizar los procesos administrativos, de manera que posibiliten la integración de los sistemas, se generen documentos digitales y se vinculen expedientes, se simplifiquen los trámites y se implemente la firma digital en todo el ámbito público. El Plan prevé la acción conjunta del Estado nacional y los provinciales y los municipales, por lo que agrega valor federal y permite disponer de datos basados en evidencia para identificar necesidades y problemas en las subunidades nacionales.

Los tres niveles estatales pueden proveer mayor transparencia en sus operaciones con la ciudadanía, así como información y servicios a través de la plataforma de Gestión Documental Digital que se compone de diversas herramientas, como Trámites a Distancia (TAD), Firma Digital, Interoperar, Autenticar, Registro Civil Digital (RDC), Registros Legajo Multipropósito (RLM) y Legajo Único Electrónico (LUE). Esto es posible porque está compuesto por herramientas y procesos de

código abierto que habilita la convivencia digital entre organismos de diferentes administraciones y crea ecosistemas de servicios y de gestión documental.

Para que las políticas públicas sean exitosas, el Estado debe fortalecer sus capacidades. Esto implica avanzar en materia de capacitaciones y calidad de la formación a través de desarrollos y actualizaciones de las actuaciones profesionales para fortalecer las competencias de gestión. En este marco, las actividades que destacan son el desarrollo e implementación de metodologías de capacitación electrónica para la formación de los agentes de la Administración Pública Nacional y la elaboración de las capacitaciones necesarias para alcanzar los conocimientos legales, técnicos y operativos específicos a cada organismo público.

La capacidad estatal se refiere a la habilidad adquirida por el Estado a lo largo del tiempo para alcanzar sus objetivos, abordar problemas públicos y promover un desarrollo inclusivo, democrático y federal (Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, 2022). Estas capacidades específicas se definen de manera multidimensional, considerando el ámbito de las políticas públicas, las prioridades y orientaciones particulares, los organismos involucrados y los productos generados. La capacidad estatal no es uniforme ni constante, sino que puede construirse, reconstruirse o perderse con el tiempo, y las instituciones que fueron fuertes en una etapa histórica pueden volverse irrelevantes en otra. Por lo tanto, es importante analizar el proceso de construcción o pérdida de estas capacidades.

Dado que las capacidades hacen referencia tanto a sujetos como a entes (Lemos, 2022), es necesario identificar la existencia de un tipo de capacidades que apuntan a un «para qué», referidas a acciones, y otras que hacen foco en a quién o quiénes se adjudican, es decir, si a sujetos o a entes. De acuerdo con Bertranou (2015, p. 39), la capacidad estatal es «la aptitud de los entes estatales para alcanzar los fines que le han sido asignados interna o externamente» e incluye las dotaciones humanas, sus recursos organizativos y la colaboración entre organizaciones, mientras que con una mirada más enfocada en las acciones gubernamentales, Repetto (2004, p. 8) las define como «la aptitud de las instancias gubernamentales de plasmar a través de políticas públicas los máximos niveles posibles de valor social». En ambos casos, en lo que se refiere a entes estatales o a gubernamentales, se trata de capacidades de quién o quiénes,

mientras que, en lo relativo a la consecución de fines o a las políticas públicas, operan las capacidades para qué (Lemos, 2022).

La era exponencial (Oszlak, 2020) impacta en todos los subsistemas que conforman la gestión de las personas en el sector público e involucra la planificación, organización del trabajo, gestión del empleo, del rendimiento, del desarrollo, de la compensación y de las relaciones humanas y sociales. El reto para las administraciones públicas es lograr anticiparse y planificar acciones, como el trazado de una estrategia de mejora de las capacidades de sus agentes mediante el uso de la prospectiva. La prospectiva es una herramienta metodológica (Baena Paz, 2004) que tiene como objetivo proporcionar pautas que reduzcan la ambigüedad y permitan anticipar eventos futuros, de manera que las decisiones que se tomen sean más informadas y se puedan construir escenarios a través del examen exhaustivo del sistema estudiado (Aceituno, 2014). El concepto incluye una dimensión macro y una micro (Medina *et al.*, 2014), por lo que la primera involucra al Estado y a las políticas públicas. La transición de modelos de desarrollo requiere la participación activa del Estado, que demanda una revisión y una actualización de la planificación, así como la integración de instituciones planificadoras a través de sistemas que fomenten un enfoque estratégico, sistémico y a largo plazo. Esto debe ir de la mano de una perspectiva amplia y completa del desarrollo en diferentes niveles, como espacial, multidimensional, institucional, sectorial, disciplinario y temporal. La segunda dimensión se ubica en el ámbito de las personas e instituciones y sugiere la creación de organizaciones prospectivas que faciliten la coordinación de esfuerzos en el nivel regional, redes, centros o institutos, así como programas de prospectiva en los niveles nacional e internacional.

Como se observa, la mejora de las capacidades y el fortalecimiento de las habilidades de las/os agentes públicas/os es una tarea que no debe abordarse únicamente desde el punto de vista de la tecnología, sino que hay que evitar los riesgos propios de una sobrevaloración de la tecnología en detrimento de los valores públicos. En este contexto, se sitúa la labor del INAP, en tanto órgano rector de la capacitación de las/os agentes estatales, con su compromiso de complementar el progreso tecnológico con otras competencias.

A partir de la situación descrita, surge el planteamiento de la innovación en la Administración Pública, que, más allá de presentarse como una tendencia pasajera (Ramírez Alujas, 2010), es una idea antigua renovada y, hoy en día, también es una necesidad urgente. Existe una percepción errónea en la sociedad latinoamericana sobre las administraciones públicas que las considera entidades incapaces de innovar, lo cual plantea una aparente contradicción entre Administración Pública e innovación (Ramió, 2021b). Grandinetti (2018) da por tierra con esta idea y destaca la trayectoria de innovación en el ámbito público señalando que el Estado es uno de los principales impulsores de la agenda pública. Se registran tres tipos de innovación promovidos por el Estado, lo cual demuestra su papel como agente fundamental en este ámbito. Se trata de la innovación lineal, que surgió en la década de los noventa con la incorporación de tecnologías para mejorar la eficiencia y la eficacia, la innovación constante, que tuvo lugar entre 2000 y 2010, al combinar conocimientos y saberes implícitos, a menudo dispersos y para resolver problemas novedosos, y la innovación abierta, que surge a partir de 2010, al integrar la inteligencia institucional y social para generar valor público.

Al respecto, Mazzucato (2021) destaca el papel crucial que desempeña el Estado en el impulso de la innovación en diversas áreas. Dado que la innovación es una capacidad fundamental y tangible para la Administración Pública, señala que a un gobierno que no posea imaginación le será más desafiante generar beneficio colectivo. Debido a esta razón, el INAP sostiene la idea de que es responsabilidad de la Administración Pública liderar la innovación en situaciones donde surgen problemas complejos y consecuencias negativas externas. Estas circunstancias hacen que las soluciones habituales sean insuficientes y demandan la integración de intereses, culturas, valores y enfoques divergentes, pero permite abordarlos de manera oportuna e incluso anticiparse a ellos, reducir costos y maximizar beneficios.

La premisa que subyace al rol que se le asigna al Estado es que no solo es necesario que esté presente, sino también que sea un Estado estratégico (Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, 2022), con la capacidad de anticipar y adaptarse a los cambios sociales. Esto implica la planificación a largo plazo, la implementación de políticas públicas efectivas y su evaluación rigurosa. Junto con ello, se busca fomentar el debate y la participación ciudadana, promover la transparencia y la

ética pública, y establecer una colaboración activa con provincias y municipios como directrices centrales. Un Estado estratégico se caracteriza por ser proactivo, adaptable y centrado en la gestión de lo público. Debe contar con capacidades para anticipar los cambios sociales, desarrollar instrumentos de planificación a largo plazo y elaborar políticas efectivas basadas en la experiencia nacional e internacional. Es un modelo de Estado que promueve la actuación pública con transparencia, integridad y ética pública, fomentando la autonomía en la toma de decisiones y previniendo la captura de intereses corporativos.

La innovación en la gestión pública puede ser conceptualizada como un proceso de descubrimiento, incorporación y aprovechamiento de las novedades en los ámbitos institucionales, organizativos y sociales (CLAD, 2020). Su objetivo es brindar soluciones sin precedentes, genuinas y creativas a los desafíos, permitiendo así una respuesta óptima a las necesidades nuevas y tradicionales de los ciudadanos y la sociedad. Es relevante destacar que no se menciona explícitamente la tecnología, ya que la innovación no se limita a ella, sino que, aunque se incluye, se deben considerar otras cuestiones que complementan y acompañan el proceso tecnológico para avanzar.

La innovación requiere tener un problema específico que se desea resolver (Escapa Castro, 2021), es decir, que es necesario encontrar la cuestión problemática y definirla correctamente. La creatividad, el inconformismo y la curiosidad son rasgos que suelen estar presentes en las situaciones que incomodan y que llevan a plantear la necesidad de una innovación, razón por la que, para fomentar la innovación en las administraciones públicas, es importante seleccionar personal con estas cualidades y promover el aprendizaje continuo para desarrollar habilidades y capacidades. Los problemas pueden encontrarse en áreas conocidas y desconocidas, por lo que es esencial escuchar tanto a las/os empleadas/os públicas/os como a la ciudadanía y a quienes hacen uso de los servicios, ya que se precisa de una búsqueda activa de los problemas que aún no se conocen a través de una vigilancia tecnológica y social, lo que permite anticipar las necesidades futuras de las/os ciudadanas/os.

## 5. La Administración Pública en tiempos de la revolución 4.0

La adopción de la Administración Pública 4.0 implica una transformación profunda que va más allá de lo tecnológico y requiere un cambio cultural. La cuarta revolución industrial afecta todas las áreas de la actividad humana y plantea desafíos relacionados con la transformación digital en las organizaciones gubernamentales. El Estado asume roles de regulador, proveedor de servicios, promotor de la innovación y responsable de la gobernanza digital, además de abordar problemas internos generados por la transformación digital, buscando modelos de gobernanza más ágiles y flexibles que superen la burocracia y el verticalismo de corte weberiano, definiendo un nuevo rol de los recursos humanos, el uso del *big data* y las relaciones entre tecnología, política y sociedad (Bellomo y Oszlak, 2020). El personal del servicio civil experimenta cambios con la aparición del trabajador de cuello digital que utiliza herramientas digitales y trabaja en modalidad mixta, de la misma forma que a inicios del siglo xx operó la transformación de los trabajadores de cuello azul, operarios en fábricas y talleres, a trabajadores de cuello blanco, empleadas/os administrativas/os (Aubain *et al.*, 2023).

La transición hacia la Administración Pública 4.0 plantea desafíos significativos, pero también abre oportunidades para mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad de los servicios públicos. Sin embargo, es fundamental reconocer que la implementación exitosa de esta transformación no se limita únicamente a la adopción de nuevas tecnologías, sino que requiere un enfoque integral que también incluya aspectos culturales. La Administración Pública en su versión 4.0 debe considerar cuatro elementos primordiales (Velázquez López, 2021; Ramió, 2021b). En primer lugar, es crucial que las organizaciones sean ambidiestras, es decir, que puedan equilibrar la atención hacia la gestión diaria, que ocupa la mayor parte del tiempo de trabajo de las/os funcionarias/os públicas/os, con la capacidad de ser estratégicas y enfocarse en la definición de estrategias futuras. En segundo lugar, las organizaciones deben asumir el rol de gestoras de la complejidad, lo cual implica establecer vínculos con la gestión del conocimiento y la inteligencia. Esto supone aprovechar la inteligencia individual y el conocimiento adquirido por las/os funcionarias/os públicas/os a través de sus trayectorias de servicio, combinándolos y transformándolos en inteligencia colectiva mediante la implementación de los incentivos adecuados y la incorporación de la IA. En tercer

lugar, es necesario promover la colaboración en las organizaciones, permitiendo que los liderazgos políticos y estratégicos se adapten para fomentar la creatividad y las habilidades de las/os trabajadoras/es. Por último, las organizaciones deben desempeñar un papel activo en la promoción de la identidad colectiva, un aspecto fundamental que se encuentra intrínsecamente ligado a la noción de Estado y de Administración Pública. Esta promoción debe estar enraizada en los valores y la ética pública que guían la gestión gubernamental.

Los cambios en la forma de vida y de la gestión de las organizaciones que se introdujeron a partir de la pandemia por COVID-19 se consolidaron y el escenario actual de pospandemia parece indicar que se trata no solo de modificaciones permanentes, sino que a partir de ellas se abren ventanas de oportunidad para que tanto personas como instituciones demanden nuevos criterios de construcción de futuro (Solano y Lopardo, 2022). En este sentido, cobra una relevancia aún mayor la pregunta que plantean y que se torna en articuladora de la acción estatal: «¿cómo podemos planificar horizontes colectivos sobre la incertidumbre?» (p. 10). Para ofrecer una respuesta a esta cuestión, INAP Futuro se apoya en cuatro elementos esenciales. En primer lugar, se enfoca en la necesidad de adoptar una perspectiva de futuro, donde los Estados desarrollen una visión estratégica y tomen decisiones de manera anticipada, considerando diversos escenarios para tener influencia en las próximas etapas. En segundo lugar, se resalta la importancia de gestionar el conocimiento, lo cual implica establecer metas, dirigir y administrar la recopilación, clasificación, almacenamiento y procesamiento de datos, con el objetivo de generar información valiosa que, en combinación con la experiencia y el contexto, dé lugar al conocimiento. El tercer elemento se relaciona con la implementación del aprendizaje organizacional y se centra en la inteligencia colectiva o institucional, es decir, cómo se puede aprovechar el conocimiento individual de las/os agentes gubernamentales y fomentar los incentivos para compartirlo de manera colectiva. Por último, no se puede pasar por alto el contexto de la era exponencial y la adopción de la IA y la robótica, para lo cual es fundamental considerar un desarrollo basado en valores y en línea con la ética pública, con el fin de asegurar una implementación adecuada. Ignorar estas cuestiones implica dejarlas expuestas a otras fuerzas y a las definiciones de actores externos, cuando en realidad su ámbito natural de abordaje no es otro que el estatal.

## **6. Componentes del Programa INAP Futuro: fortalecer capacidades y promover la innovación en la Administración Pública**

En este apartado se presentan los elementos constitutivos del Programa INAP Futuro, centrado en el fortalecimiento de habilidades, el aprendizaje y la construcción de capacidades para los funcionarios/os estatales.

En el marco de la misión de fortalecer las capacidades estatales en los organismos de la Administración Pública Nacional para brindar servicios eficientes, transparentes y accesibles, al tiempo que fomentar la innovación y el desarrollo tecnológico en beneficio de la ciudadanía y la sociedad en su conjunto, tanto el Programa Federal de Transformación Pública Digital como el Programa INAP Futuro forman parte de un *continuum* de políticas públicas orientadas a promover la transformación digital en el sector público y fortalecer las capacidades de las/os agentes estatales.

El Programa INAP Futuro se puso en marcha en diciembre de 2021 con el objetivo de «conformar un espacio de reflexión, planificación, experimentación e implementación sistemática basado en el análisis de los escenarios posibles del futuro y de las transformaciones sociales y organizacionales del presente» (Resolución 172/2021, Anexo 1). Para lograr ese fin, el Programa se propone optimizar la estructura organizativa y la coordinación de las acciones dentro del SNC, aprovechando el impacto de las tecnologías emergentes para una gestión más ágil y eficiente, así como fortalecer sus procesos de planificación estratégica y evaluación mediante el análisis de datos. La implementación de esta política se fundamenta en la creación de alianzas estratégicas que conllevan la realización de actividades colaborativas entre el INAP y otros organismos, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos por el Programa orientados a la optimización de la organización y la coordinación de acciones del SNC, con el fin de potenciar su alcance mediante la adopción de nuevas tecnologías. Gestado para mejorar los diseños y las metodologías de los nuevos desarrollos de capacitación, en las tecnologías exponenciales que incorpora el Programa subyace la premisa de la inclusión digital, es decir, que se concibe para estar al servicio de las/os trabajadoras/es y sus trayectorias públicas, en aras de construir perfiles públicos acordes al siglo XXI.

La premisa fundamental de INAP Futuro es que el Estado debe ser un ejemplo de eficacia organizativa, siempre buscando mejoras en los procesos y la calidad de los servicios y políticas que ofrece para fortalecer la organización y el SNC, así como fomentar ideas e iniciativas innovadoras y diseñar herramientas de gestión de la capacitación. Se busca consolidar un Estado al servicio de la ciudadanía y darle importancia a las personas que forman parte de él, a través de programas de capacitación pertinentes, actualizados, accesibles y de calidad. Crear las condiciones necesarias para el desarrollo de las habilidades necesarias en la Administración Pública del siglo XXI implica combinar el pensamiento prospectivo con el diseño de nuevas metodologías de aprendizaje que se basen en la inteligencia social, junto con la profundización del conocimiento sobre las tecnologías emergentes, experimentar con ellas en entornos controlados y aplicarlas en los procesos y actividades de capacitación.

La transversalidad de esta política se hace presente también en su planificación colaborativa, ya que es producto de la contribución de diversos actores, tanto internos del INAP y de la Secretaría de Gestión y Empleo Público, como actores externos pertenecientes a universidades nacionales, sindicatos y entidades gremiales de representación de las/os trabajadoras/es de la Administración Pública, de acuerdo con las necesidades inherentes al abordaje de estas problemáticas complejas y la implementación de una política de esta magnitud. La participación de tales y diversos actores responde al reto que entraña una política de estas características, que consiste en no solo concebir el presente, sino también visualizar el futuro del Estado y sus modalidades, estableciendo cimientos en una educación pública federal, soberana y democrática, en el marco de un proyecto colectivo fundamentado en la igualdad y la solidaridad (Solano y Lopardo, 2022).

El futuro del empleo público requiere la presencia de profesionales con habilidades digitales y una formación que les permita abordar los dilemas éticos surgidos de la implementación de tecnologías exponenciales. La esencia de la/el funcionaria/o pública/o del porvenir radica en su formación generalista, lo que implica una concepción diametralmente opuesta a la de la burocracia weberiana, que encasillaba a las personas en áreas específicas de formación y desarrollo técnico-profesional, y busca liberar al agente público de la jaula de hierro. El objetivo es

facilitar la capacidad de aprendizaje continuo a lo largo de su vida laboral, ya que se enfrentará a competencias aún no definidas al momento de ingresar al servicio público, por lo que, tanto aquellas/os agentes que actualmente se desempeñan en la Administración y tienen muchos años de carrera por delante, como las/os nuevas/os ingresantes, se verán obligados a ejercer competencias que aún no estarán definidas en el momento de su incorporación o progresión en la trayectoria estatal.

La estrategia adoptada para la formación y la capacitación de las/os servidoras/es públicas/os en el marco del Programa se alinea con las visiones y los compromisos asumidos por el Estado argentino en la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública y con los asumidos por el INAP, en tanto instituto de capacitación, en la Declaración de Madrid. En este sentido, el foco está puesto en la implementación de aprendizajes relacionados con la inteligencia social, la creatividad, la comunicación, la tolerancia, la colaboración y la solidaridad, conocidas como habilidades interpersonales, que son fundamentales en conjunto con las habilidades tecnológicas. Además, se reconoce la necesidad de brindar oportunidades de formación en entornos y modalidades flexibles, como se evidenció durante la pandemia por COVID-19. La preparación para enfrentar desafíos de este tipo requiere fomentar la autonomía personal en proyectos colectivos de las organizaciones públicas, priorizando el análisis de datos, la generación de información y el desarrollo de conocimientos, todo con el objetivo fortalecer las capacidades para la Administración Pública en el siglo XXI. Es esencial destacar el desarrollo de habilidades humanas que promuevan trabajos de calidad en áreas que no deben ser automatizadas, como el pensamiento creativo, la empatía y solidaridad social, la promoción de los derechos humanos, la capacidad de innovación y la colaboración, aspectos que han sido ampliamente estudiados (Lemos, 2022). Asimismo, es importante tener en cuenta que el proceso de formación debe incluir el conocimiento y dominio de tecnologías exponenciales, como el IoT, la computación en la nube, el análisis de grandes volúmenes de datos y la IA. Este conocimiento debe ser accesible y transversal, garantizando su disponibilidad para todas/os las/os agentes de la Administración sin exclusiones y evitando la ampliación de la brecha digital o la creación de divisiones que impidan el diálogo entre las/os funcionarias/os políticas/os y los equipos técnicos especializados.

Respecto de los componentes del Programa INAP Futuro, en primer lugar, se destaca la Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros, donde investigadoras/es del INAP y la Universidad de Buenos Aires colaboran en la construcción de escenarios futuros para la organización estatal, con el foco puesto en la prospectiva como campo de conocimiento que permite identificar escenarios factibles y proponer estrategias para su materialización.

La Unidad de Reorientación Estratégica de la Capacitación (UREC) está pensada para democratizar las habilidades necesarias para la Administración 4.0 mediante la integración de tecnologías digitales y el fortalecimiento de las habilidades humanas. Los objetivos de esta Unidad incluyen el manejo de nuevas tecnologías, el fomento de habilidades blandas y directivas, y el diseño de un programa formativo para el empleo público 4.0.

Por último, el Laboratorio INAP 4.0 se posiciona como un espacio multidisciplinario para evaluar e implementar nuevas tecnologías en la gestión de la capacitación, cuyo objetivo es convertirse en una referencia en pruebas de TIC, generando soluciones de bajo costo y alto impacto. El Laboratorio se estructura en tres líneas de acción: infraestructura física y tecnológica, aplicación de IA a la capacitación y evaluación de resultados e impactos.

En conjunto, estos componentes estratégicos del Programa INAP Futuro promueven el desarrollo de capacidades, la anticipación de escenarios futuros y la innovación en la Administración Pública, que impulsa una gestión más eficiente y adaptada a los desafíos del siglo XXI.

### **6.1 Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros (UPEF): explorando nuevas perspectivas para la organización Estatal**

La UPEF nace de la necesidad de comprender cuáles son los desafíos que la digitalización plantea para la Administración Pública y cuáles son las respuestas que esta última puede ofrecer para gestionar los posibles escenarios que se configuran. Si bien no es posible conocer el futuro, sí lo es intentar tener un panorama a largo plazo y desarrollar aproximaciones a partir de la prospectiva. Esta actividad permite conocer cuáles son las características del mañana,

sus amenazas y diferentes aspectos, para lograr enfrentarlas e identificar las oportunidades que depara ese futuro.

Esta Unidad entiende la prospectiva como «un campo de conocimiento dirigido a la interrogación sistemática y organizada del porvenir, bajo la presunción de que es posible construir un abanico de escenarios futuros factibles, seleccionar aquel que sea preferible en términos axiológicos y proponer una estrategia para convertirlo en necesario» (Blutman y Cao, 2022, p. 19), por ello, la prospectiva no se agota en la proyección de acontecimientos actuales, sino que constituye un punto de partida para elaborar políticas públicas orientadas a concretar los objetivos estratégicos del INAP, en tanto órgano rector de la capacitación del Estado.

Es un espacio compartido por investigadoras/es del INAP e investigadoras/es externas/os, pertenecientes al Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP) de la Universidad de Buenos Aires, por lo que los actores externos incorporados están vinculados al ecosistema de la investigación y la capacitación. El trabajo que lleva adelante busca generar conocimiento científico que permita conformar herramientas para abordar el futuro en diálogo con los sectores pertinentes. Esto se logra mediante herramientas de investigación cualitativas y cuantitativas, y de reflexión con los distintos actores que conforman la comunidad epistémica. De esta manera, se construyen diferentes escenarios de la organización estatal del futuro. Entre los objetivos de la UPEF se destacan la decisión de desarrollar líneas de investigación sobre el futuro de la Administración y el empleo público para poder diseñar los escenarios futuros y elaborar las estrategias que permitan dar respuestas a las necesidades detectadas. En base a estos objetivos se desarrollan tres líneas de acción: el empleo público, las tecnologías y las estructuras estatales.

Para alcanzar las metas planteadas se elaboró una línea de base sobre el estado de situación actual del empleo público para desarrollar los estudios de futuro, mediante narrativas de cómo empezar a observar los posibles escenarios y sus alternativas de desenvolvimiento en relación con el empleo en general y el empleo público en particular. A partir de los datos recabados por esta línea de base construida durante 2021, se elaboraron tres documentos, uno por cada línea de acción.

Con respecto a la línea de acción empleo público, se busca identificar las principales condiciones de trabajo del empleo público argentino en la actualidad y su prospectiva al 2030/2050. Para ello, se estudian las prácticas usuales para el ingreso, la evaluación, la capacitación, la movilidad, los concursos y el egreso de los cuadros estatales en los principales sectores de las administraciones nacional, provincial y municipal —en las áreas de administración general, salud, educación y defensa y seguridad—. El documento elaborado se enfocó en el empleo público y en proporcionar información sobre su estado actual y composición. Se realizó un análisis por función, incluyendo salud, educación, defensa y seguridad, y gestión administrativa, considerando los tres niveles de gobierno: nacional, provincial y municipal. Según el cruce de información de diversas fuentes, normativas y bases de datos oficiales, se determinó que el 80 % del empleo público argentino pertenece al ámbito subnacional, y aproximadamente el 60 % se concentra en salud, educación y seguridad (Aubain *et al.*, 2023).

En cuanto a la línea de acción relativa a la tecnología, este tipo de conocimiento es de vital importancia para las tareas que desarrolla la Administración Pública tanto en el nivel interno como de cara a la sociedad civil. Por este motivo, el trabajo se enfoca en realizar un estudio que tenga en cuenta la introducción, el desarrollo y la apropiación de tecnologías, y que a la vez permita analizar el marco conceptual del tema, distinguiendo conceptual y fácticamente gobierno electrónico, gobierno digital y gobierno abierto, a los efectos de observar el posicionamiento del país en estos aspectos. Para esta línea de acción se elaboraron dos documentos, uno relativo a la línea de base sobre estado de situación actual de sistemas tecnológicos y otro que contiene un informe de avance sobre el futuro de las tecnologías digitales en las administraciones públicas.

Se relevaron los distintos sistemas que se utilizan actualmente en la Administración Pública y se detalló la situación de cuatro sistemas tecnológicos relevantes a nivel nacional. Estos sistemas están destinados a la gestión interna y burocrática, como el Sistema Integrado de Información Financiera Internet (e-SIDIF) y la GDE, así como también a la interacción con la ciudadanía, como el sistema TAD y el perfil digital ciudadano para realizar trámites o solicitar turnos en Mi Argentina (Blutman y Cao, 2022). Se analizaron mediante la construcción de un marco teórico conceptual que combina una lectura actualizada de la

clasificación de tecnologías organizacionales con los enfoques de gobierno electrónico, digital y abierto.

Por último, la línea de acción sobre estructura estatal analiza este fenómeno periodizado desde el retorno de la democracia, en 1983, hasta 2020, y aborda el marco conceptual de diferentes tipos de estructuras representadas en modelos más horizontales o verticalistas. Esta relevancia permite analizar cómo serán las estructuras en los distintos escenarios futuros y, a raíz de ello, se produjeron dos documentos. El primero es una línea de base sobre el estado de situación actual de estructuras estatales; y el segundo, un informe de avance acerca del futuro de las estructuras estatales. De esta manera, se exploraron las principales transformaciones del diseño organizativo de la Administración Pública Nacional en el período comprendido, a partir de las herramientas disponibles para el análisis de la estructuración de las organizaciones según la división y coordinación de los procesos de trabajo. En este marco, se reconstruyó el mapa de unidades superiores y organismos descentralizados del primer organigrama de cada presidencia comprendida entre los años definidos.

Otro tema abordado que muestra de la intensidad de la labor que se ha realizado hasta el momento en la implementación del Programa, es la investigación de escenarios futuros de la Administración Pública, realizado sobre la base de entrevistas en profundidad a especialistas y expertas/os en la materia, funcionarias/os y exfuncionarias/os públicas/os, y representantes gremiales del SPN.

Para alcanzar los objetivos propuestos, tanto los del Programa INAP Futuro como los de la Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros, se han diseñado cursos y entrenamientos en técnicas, desarrollos y algoritmos de IA y aprendizaje automático para funciones ejecutivas y desarrolladores a través de profesionales con experiencia relevante en desarrollos, investigación y docencia en la materia. Entre esos cursos, llevados adelante junto con la UREC en virtud de la colaboración entre los componentes de INAP Futuro, se encuentra el de Prospectiva Estratégica 2022, para funcionarias/os responsables de las áreas de planeamiento y asociadas. También en el marco de esta actuación conjunta de Unidades, se firmó con el Ministerio de Economía el Convenio Marco de Asistencia

y Cooperación Recíproca para la incorporación de trabajadoras estatales al Programa «Argentina Programa 4.0», con la finalidad de brindarles capacitación en materia de programación para el desarrollo de software, servicios informáticos y afines que sean aplicables a los procesos que desarrollan las organizaciones del Sector Público Nacional. Asimismo, a través de la articulación del trabajo de ambas Unidades se elaboró un programa en Ciencia de Datos conjuntamente con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), con el objetivo de generar capacidades técnicas en ciencia de datos, dominar las mejores prácticas para el diseño de experimentos y las pruebas de hipótesis, mejorar el análisis de grandes conjuntos de datos y fortalecer las competencias para para la toma de decisiones interpretando la información disponible y para pensar de manera analítica y creativa.

Por otro lado, dado que al INAP le interesa que sus productos y materiales estén a disposición no solo de la Administración Pública Nacional argentina, sino también de las administraciones públicas de países interesados, la difusión del trabajo que se ha venido realizando es un aspecto insoslayable y que se realiza a través de publicaciones de los Cuadernos del INAP (CUINAP) sobre los datos de empleo público, elaboración de videos para difundir la prospectiva y la comunicación de los resultados del estudio, elaboración de decálogos para el análisis, y diseño y organización de *webichats*, entre otras actividades.

En lo que concierne al trabajo desarrollado durante 2023, el objetivo planteado fue el desarrollo la prospectiva del INAP en el marco de los 50 años de la institución, sumado a la tarea de continuar con el seguimiento de las líneas de investigación sobre el futuro de la Administración Pública y con el desarrollo de productos y documentos de distinto alcance sobre prospectiva y escenarios futuros sobre esta área de incumbencia.

## **6.2 La Unidad de Reorientación Estratégica de la Capacitación (UREC) y la democratización de habilidades para la Administración Pública 4.0**

La UREC forma parte de INAP Futuro para contribuir con la democratización y alcance transversal de las capacidades para la construcción de los perfiles de la Administración 4.0. A raíz de ello, promueve el desarrollo de un conjunto

de actividades formativas basadas en valores públicos que contribuyen a la integración de las tecnologías digitales en las organizaciones gubernamentales, acompañándolas con el fortalecimiento de las nuevas capacidades humanas a las que deben complementar. Temáticas, como la robótica, la analítica de datos, la IA, las tecnologías cognitivas, la nanotecnología, la IoT o la ciberseguridad, entre otras, son parte de las nuevas lógicas de gobierno. La articulación de saberes (saber hacer, saber qué hacer, saber reflexionar y saber interactuar) permite utilizar las herramientas digitales para un mayor bienestar social.

La transformación digital presenta una gran variedad de desafíos, entre los cuales resulta clave el desarrollo de perfiles capacitados para interpretar la información disponible y seleccionar la relevante, e implementar, adecuar y gestionar las herramientas digitales en las organizaciones públicas. Para ello, es esencial abordar la formación en el marco de los valores que deben orientar a la gestión estatal, así como garantizar los derechos de la ciudadanía y de las/os trabajadoras/es públicas/os en los entornos híbridos y digitales, de manera de evitar los riesgos de una fetichización tecnológica sin valores públicos.

En ese contexto, la UREC es un dispositivo central del programa que actúa como área de apoyo a la planificación estratégica de la organización y como articuladora y facilitadora para el logro efectivo de los objetivos trazados. Tiene como función principal el desarrollo de un proceso reflexivo acerca del perfil de las/os trabajadoras/es de la Administración Pública futura y sus capacidades, con base en el análisis de literatura especializada y de prácticas novedosas para avanzar en la construcción de una nueva matriz de actividades y desarrollos.

Entre sus funciones también se encuentra la revisión de la Propuesta Formativa INAP, articulada a partir de una definición de capacidades, considerando los objetivos del programa INAP Futuro e incorporando el desarrollo de una propuesta específica para el fortalecimiento de las capacidades digitales para una Administración 4.0. Los objetivos de esta Unidad se centran en fortalecer las habilidades necesarias para el manejo de nuevas tecnologías y garantizar su acceso equitativo para todas las personas empleadas en el SPN. Asimismo, busca implementar metodologías de aprendizaje relacionadas con la inteligencia social, la creatividad, la comunicación, la tolerancia, la colaboración y la solidaridad, y

fomentar la formación en entornos flexibles. Además, se enfoca en desarrollar las capacidades humanas para el pensamiento creativo, la innovación y la colaboración, y trabajar en la mejora de las habilidades directivas y las habilidades blandas asociadas al pensamiento estratégico y anticipatorio. Por último, se busca colaborar en el diseño de un plan formativo para el empleo público 4.0.

Esta Unidad se estructura alrededor de dos líneas de acción principales. La primera línea consiste en el desarrollo de perfiles futuros en el sector público, lo cual implica contribuir a la definición de nuevos roles para las/os agentes públicas/os, capaces de interactuar con las tecnologías emergentes. Este enfoque se basa en valores públicos como la igualdad, la tolerancia, el fortalecimiento de la democracia, el respeto por los derechos humanos y la dignidad laboral. Se busca fortalecer las capacidades de las/os trabajadoras/es en áreas que no deben ser automatizadas, como el pensamiento creativo, la solidaridad social, la innovación y la colaboración. La segunda línea de acción se enfoca en la investigación y el diseño de nuevas metodologías y entornos de capacitación con el objetivo de democratizar y ampliar el acceso a una capacitación de calidad, y promover metodologías de aprendizaje vinculadas a la inteligencia social y la formación flexible.

Para la adecuación de la Propuesta Formativa al Programa INAP Futuro se plantearon distintos tipos de actividades según propósitos y capacidades a fortalecer (digitales, analítico-estratégicas y blandas). Estas adecuaciones están expresadas en el documento «Herramientas para el Estado del siglo XXI». Para este trabajo, que sigue los lineamientos estratégicos del Plan Estratégico INAP 2022-2023 y los objetivos del Programa INAP Futuro, se definieron tres áreas internas, una orientada a la identificación y difusión de experiencias de innovación tecnológica en el Sector Público y a la construcción de propuestas específicas para capacidades digitales, otra de capacitación en capacidades blandas y analítico-estratégicas, y una tercera orientada a promover la renovación e innovación en metodologías y formatos de capacitación y a proponer líneas de investigación en el campo de la capacitación en organizaciones públicas.

Se han creado diversos instrumentos, como las conferencias INAP Futuro, que ofrecen pautas de diseño para adaptar las conferencias a las actividades presenciales y virtuales sincrónicas del programa. Estas pautas buscan

garantizar diseños de conferencias presenciales y virtuales sincrónicas basados en criterios y directrices compartidos, y brindar orientación a los especialistas sobre cómo presentar sus propuestas. También se ha elaborado una «Guía para la elaboración de diseños de actividades de capacitación con enfoque de INAP Futuro», que proporciona pautas para el diseño de capacitación dirigida a los conocimientos y habilidades del futuro. Su propósito es orientar el diseño de actividades de capacitación conforme a las especificidades del Programa INAP Futuro para mejorar la calidad de las propuestas de capacitación, la prestación de los servicios de capacitación y evitar inconsistencias o ambigüedades en la elaboración de los diseños para el Programa. En línea con esto, se produjo un instrumento de diseño de *webchat* que establece criterios y pautas compartidas, a la vez que ofrece orientaciones a los especialistas sobre cómo concebir el formato.

Además, se ha desarrollado una «Matriz de actividades clasificadas por capacidades, saberes y propósitos», que organiza las actividades de manera sistemática para facilitar su lectura desde diversas perspectivas. Esta matriz cumple la función de herramienta de seguimiento y evaluación de la gestión de actividades, y de orientadora para la toma de decisiones para la planificación estratégica de una propuesta formativa en línea con INAP Futuro. Con ello, se busca sistematizar información, llevar control de gestión y visualizar la propuesta formativa de manera sistémica, junto con mejorar la prestación de los servicios de capacitación a partir de la información sistematizada y fortalecer valores y objetivos específicos asociados a la gestión de la innovación en el ámbito público.

La UREC también se dedica al diseño de nuevas actividades de capacitación en línea con las definidas en el programa. Esto incluye propuestas de trabajo para fortalecer las capacidades digitales de los equipos docentes y tutores, mediante la identificación de nuevos contenidos y modalidades de implementación. Se han establecido dos líneas de trabajo, una primera relacionada con la capacitación de docentes y tutores, con el objetivo de actualizar y generar espacios de reflexión crítica y colaboración entre pares para desarrollar una masa crítica de capacitadores, instructores y facilitadores de INAP y de los organismos involucrados, y una segunda línea referida al diseño de una propuesta de investigación sobre capacitación en organizaciones públicas y el uso de tecnologías digitales. Esta última tiene como objetivo difundir y visibilizar el

trabajo de investigación en el campo de la capacitación en organizaciones públicas.

Asimismo, se ha creado una guía metodológica para incorporar la perspectiva de futuro en el diseño de actividades de capacitación. En línea con la acción de investigación y diseño de nuevas metodologías y entornos de capacitación, se han producido varios documentos, entre ellos «Herramientas para el Estado del siglo XXI», que presenta fundamentos, organización y propuestas de actividades del Programa INAP Futuro, con el objetivo de sistematizar y difundir información sobre el programa.

En lo relativo a la difusión del trabajo realizado, se ha publicado el libro *El Estado del mañana: Prospectiva, capacitación y tecnologías emergentes*, que recopila artículos académicos de expertas/os nacionales e internacionales, entrevistas a referentes sobre el futuro de la Administración Pública y casos de proyectos organizacionales innovadores.

### **6.3 El Laboratorio INAP 4.0 y el impulso a la transformación digital en la capacitación**

El Laboratorio INAP 4.0 es un área de trabajo multidisciplinario, dado que incluye perfiles laborales internos y externos, y se enfoca en la evaluación e incorporación de nuevas tecnologías orientadas a mejorar la gestión de la capacitación. Su principal objetivo es constituirse como una referencia clave en el testeado de TIC en ambientes controlados y que sus conclusiones sirvan para la optimización de la información y la accesibilidad de la oferta de capacitación, la toma de decisiones estratégicas en el marco del SNC y la mejora de sus procesos de gestión. Su creación está «fundamentada por las influencias del contexto y las demandas de las personas trabajadoras. Es decir, atiende una necesidad real, ineludible, urgente e importante a la vez» (Banchero, 2023, p. 46).

Entre sus principales tareas, lleva adelante pruebas de concepto para desarrollar metodologías de análisis de datos, así como aplicaciones de *machine learning*, IA y otras tecnologías emergentes, de manera que pueda incorporar soluciones innovadoras de bajo costo, pero con un impacto significativo que aporten un

alto valor agregado a los procesos de gestión y capacitación. En este sentido, el Estado desempeña un papel protagonista al crear las condiciones necesarias para el desarrollo de nuevas competencias en el ámbito del empleo público, adoptando una visión estratégica que considera tanto los objetivos deseados como los posibles riesgos asociados (Banchero, 2023).

Este componente de INAP Futuro tiene como principal enfoque la digitalización y el aprovechamiento de tecnologías aplicadas a la educación, formación y capacitación en el ámbito público. Esto se observa en sus objetivos, que están orientados a diseñar las bases conceptuales y establecer los presupuestos técnicos, la infraestructura y el equipamiento digital que se necesita para llevar adelante su tarea, junto con la incorporación de tecnologías exponenciales para ponerlas al servicio de las/os trabajadoras/es públicas/os con eje en la inclusión digital. Para ello, analiza el desarrollo y la penetración de la IA en este ámbito a través de la vinculación con la UPEF, centros especializados, universidades e investigadores de experiencia reconocida. También busca establecer un entorno seguro donde se puedan desarrollar y probar prototipos, realizar pruebas de concepto en ambientes controlados y fortalecer los equipos responsables de evaluar y formular recomendaciones sobre el uso de tecnologías, garantizando el cumplimiento de estándares éticos, de privacidad y seguridad de los datos.

El laboratorio se organiza en dos líneas de acción. La primera línea se centra en la infraestructura física y tecnológica, enfocada en establecer y operar un centro que reúna actividades de investigación y desarrollo (I+D) para la adopción y uso responsable de la IA y las nuevas tecnologías. Alineado con esto, realiza un relevamiento de necesidades en términos de instalaciones, equipamiento e infraestructura tecnológica para garantizar el óptimo funcionamiento del INAP y mejorar los procesos del SNC.

En este marco, junto al equipo de INAP Responde desarrolló el *chatbot* Asistente conversacional, un trabajo que implicó la configuración, implementación, entrenamiento y diseño gráfico de la herramienta. El personal de INAP Responde ha logrado una exitosa incorporación de la herramienta dada la transferencia de conocimiento necesaria, lo que amplió las capacidades del sector y creó las condiciones para trasladarle la responsabilidad de su mantenimiento. La creación

del Asistente conversacional responde a la necesidad de contar con un canal de consulta interactivo y dinámico para las/os agentes alumnas/os del INAP, que estuviera disponible las 24 horas y fuera capaz de brindar respuestas rápidas y precisas las inquietudes relacionadas con inscripciones, créditos y búsqueda de cursos en el Portal de Capacitación, mediante el uso de un sistema de aprendizaje automático o *machine learning* y la identificación de patrones lingüísticos. De esta forma, logra asociar respuestas a las consultas planteadas y está programado para continuar mejorando y refinando el sistema, con el finde incrementar su nivel de precisión en cada interacción.

Otro de los proyectos llevados adelante dentro de esta línea de acción es el denominado «Aulas Híbridas», que implicó el relevamiento edilicio en las sedes del INAP con el objetivo de adecuar sus instalaciones para el desarrollo de actividades en modalidades híbridas. En consonancia con ello, se avanzó en la definición de un *software* de conferencia y en gestionar las licencias requeridas para un óptimo funcionamiento de esta modalidad de enseñanza.

La segunda línea de acción se relaciona con la aplicación de la IA en la capacitación y sus implicaciones. Dada la importancia de asumir y gestionar los riesgos inherentes a la innovación, se necesita crear entornos controlados que permitan llevar a cabo experimentación, así como una perspectiva y espacios flexibles, dinámicos y creativos. Estos entornos brindan la oportunidad de identificar y analizar los desafíos presentes en la gestión pública, con el objetivo de generar enfoques alternativos y novedosos para abordarlos y resolverlos de manera efectiva.

Uno de los proyectos realizados en esta órbita es el desarrollo e implementación de una tecnología que permite la generación de certificados analíticos respaldados por la tecnología *blockchain*, asegurando así su integridad e inalterabilidad a lo largo del tiempo. Esta iniciativa ha surgido como respuesta a la creciente demanda por parte del personal de obtener un desglose detallado de los cursos de capacitación reconocidos por el INAP. Gracias a esta solución, quienes hayan completado y aprobado o participado en actividades reconocidas por el INAP pueden descargar su certificado analítico desde una plataforma web accesible a través de internet, a la vez que mejora el alcance de los programas de

capacitación a partir de la implementación de nuevas tecnologías que permitan una gestión más ágil y eficaz.

La utilización de IA para la recomendación de cursos es otro de los proyectos llevados adelante en esta línea de investigación, elaborado en colaboración con el CONICET-ISISTAN, orientado a la construcción un sistema de recomendación que pueda hacer sugerencias de capacitaciones a tomar por las/os agentes que se desempeñan en la Administración Pública a partir de la recolección y el análisis de datos de capacitaciones regularmente ofrecidas por el INAP. La expectativa es que estas recomendaciones contribuyan a mejorar la formación del personal mediante cursos que sean adecuados para sus intereses y carrera, y además permitan el desarrollo de las capacidades necesarias para los organismos del Estado nacional.

También se está desarrollando una herramienta de IA para la gestión de la propuesta formativa del INAP, que aplica métodos de IA basados en inferencia bayesiana para mejorar la oferta académica brindada. El objetivo es crear una alerta temprana que detecte inscripciones de postulantes a cursos que no son adecuados para el óptimo desarrollo de sus trayectorias con la finalidad de mejorar su asesoramiento previo al inicio del curso. Esto permite al INAP reorientar las inscripciones para mejorar el aprovechamiento de sus servicios formativos, fomentando su crecimiento institucional y un mayor alcance en su labor.

Por otro lado, se destaca el proyecto Formación 4.0, que es una colaboración del Laboratorio 4.0 con la UREC para el desarrollo conjunto con la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM) de capacitaciones en IA mediante cursos virtuales sincrónicos a dictarse por plataforma virtual para dotar al personal de los conocimientos prácticos para llevar adelante proyectos en esta materia. El primero de los cursos diseñados se denominó «Inteligencia Artificial para funciones ejecutivas y conducción de equipos» y se desarrolló mediante un trabajo con la UNSAM a través del International Center for Advanced Studies (ICAS), que contó con la participación de funcionarias/os a cargo de tareas ejecutivas en el Estado nacional.

## Reflexiones finales

En este artículo se ha explorado el impacto de las tecnologías digitales en la Administración Pública y cómo el programa INAP Futuro ha respondido a este desafío. El propósito primordial del INAP consiste en fortalecer los procesos de planificación estratégica y evaluación del SNC mediante la implementación de tecnologías innovadoras. Para alcanzar estos objetivos, teniendo en cuenta las particularidades del contexto creado a partir de la irrupción de las tecnologías digitales y la exponencialidad de la cuarta revolución industrial, el INAP puso en marcha el Programa INAP Futuro.

Se ha evidenciado que la transformación digital es una necesidad imperante en el contexto actual y que las tecnologías digitales están revolucionando la forma en que los gobiernos interactúan con la ciudadanía y gestionan los servicios públicos. Por ello, el programa INAP Futuro ha desempeñado un papel crucial al abordar esta transformación, brindando una respuesta integral a los desafíos que plantea la adopción de TIC a través de la formación y el entrenamiento del personal. De esta forma, promueve la adquisición de competencias digitales necesarias para impulsar la modernización de los procesos y servicios gubernamentales. Mediante la capacitación, fortalece las habilidades del personal en el manejo de herramientas digitales y en la comprensión de los desafíos y las oportunidades que la transformación digital conlleva.

Esta política pública innovadora fomenta la colaboración y la vinculación entre la academia, el gobierno, el sector científico-tecnológico y la estructura productiva, reconociendo la importancia de construir alianzas estratégicas para promover la innovación y el desarrollo de soluciones tecnológicas eficientes y orientadas a las necesidades de la ciudadanía. Ello permite la transferencia de conocimientos y la identificación de mejores prácticas, dado que la colaboración entre estos actores ha sido clave para impulsar la innovación en la Administración Pública y garantizar la implementación exitosa de proyectos digitales.

Es importante destacar que INAP Futuro entiende que la transformación digital no se trata solo de la adquisición de tecnología, sino también de un cambio cultural y organizacional, por lo que promueve una visión centrada en valores públicos

como la transparencia, la igualdad, la participación ciudadana y el respeto a los derechos humanos. Estos valores fundamentales han sido integrados en la implementación de la política y en la gestión gubernamental, asegurando que la tecnología sea utilizada como una herramienta al servicio del bienestar social y la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía.

Con la premisa de mejorar los diseños y las metodologías de capacitación, y la integración de tecnologías con un enfoque centrado en la inclusión digital a través del análisis de datos, fortalece la capacidad de enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que ofrece la era digital, con acciones que se orientan hacia el beneficio de las/os trabajadoras/es, sus trayectorias públicas y la construcción de perfiles públicos acordes con los desafíos del siglo XXI.

## Referencias bibliográficas

- Aceituno, P. (2014). La Prospectiva en la construcción local de Políticas Públicas. *Revista de Estudios Políticos y Estratégicos*, 2(1), 28-49. [https://revistaepe.utem.cl/wp-content/uploads/sites/7/2017/05/04\\_Rev\\_estudios\\_politicos\\_estrategicos\\_vol2\\_n1\\_2014\\_Paola\\_A\\_Prospectiva\\_28-49.pdf](https://revistaepe.utem.cl/wp-content/uploads/sites/7/2017/05/04_Rev_estudios_politicos_estrategicos_vol2_n1_2014_Paola_A_Prospectiva_28-49.pdf)
- Aubain, F. G., Blutman, G., Cao, H., González Galmarini, F. y Greco, D. (2023). Un acercamiento al futuro del empleo público en la Argentina. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 4(115). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/351/336>
- Baena Paz, G. (2004). *Prospectiva política: guía para su comprensión y práctica*. UNAM. [https://lideresdeizquierdaprd.files.wordpress.com/2015/11/prospectiva\\_politica\\_guia\\_para\\_su\\_comprension\\_y\\_practica\\_guillermi\\_baena.pdf](https://lideresdeizquierdaprd.files.wordpress.com/2015/11/prospectiva_politica_guia_para_su_comprension_y_practica_guillermi_baena.pdf)
- Banchero, G. (2023) Empleo público nacional en contexto de innovación. El caso INAP Lab. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 4(114). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/350/335>
- Bellomo, S. y Oszlak, O. (2020). *Desafíos de la administración pública en el contexto de la Revolución 4.0*. Konrad Adenauer Stiftung. [https://www.kas.de/documents/287460/4262432/desafios\\_revolucion\\_4\\_0.pdf](https://www.kas.de/documents/287460/4262432/desafios_revolucion_4_0.pdf)

- Bertranou, J. (2015). Capacidad estatal: Revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate. *Revista Estado y Políticas Públicas*, 4, 37-59. [https://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/julian\\_bertranou.%20Capacidad%20Estatal%202015.pdf](https://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/julian_bertranou.%20Capacidad%20Estatal%202015.pdf)
- Blutman, G. y Cao, H. (2022). Escenarios futuros del Estado y la administración pública. En M. Solano, J. Lopardo y S. Novomisky (eds.), *El Estado del mañana: prospectiva, capacitación y tecnologías emergentes*. INAP. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/07/libro\\_1.2\\_inap\\_futuro\\_digital\\_final\\_2\\_1.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/07/libro_1.2_inap_futuro_digital_final_2_1.pdf)
- Campos Ríos, M. y Sacomani, M. R. (2020). Estado y políticas públicas en la crisis de la COVID-19. Desafíos prácticos. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 19, 96-109. <https://apps.euskadi.eus/z16-a5app2/es/t59auUdaWar/R3/>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2007). *Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Electronico.pdf>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2020). *Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf>
- Escapa Castro, L (2021). Innovar es resolver problemas. En C. Ramió (coord.), *Repensando la Administración pública. Administración digital e innovación pública*. INAP. <https://www.inap.es/documents/10136/1677496/PagInicia-Administracion-digital.pdf/703872bb-e7a8-5bf4-726b-d9e24d6d3a13>
- Fernández Enguita, M. (2021). Prólogo. En C. Ramió (coord.), *Repensando la Administración pública. Administración digital e innovación pública*. Instituto Nacional de Administración Pública. <https://www.inap.es/documents/10136/1677496/PagInicia-Administracion-digital.pdf/703872bb-e7a8-5bf4-726b-d9e24d6d3a13>
- Grandinetti, R. (2018). Innovación en la gestión pública: más allá y más acá del gobierno abierto. *Estado Abierto*, 2(3), 91-115. <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/EA/article/view/62/63>
- Grandinetti, R. y Nari, P. (2016). Gobernanza territorial: la difícil y tensiva articulación de la acción pública urbana. En A. Rofman (comp.), *Participación*,

- políticas públicas y territorio*. UNGS. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/otros/20210720035022/Participacion.pdf>
- Instituto Nacional de la Administración Pública (2022). *INAP Futuro. Unidad de Reorientación Estratégica de la Capacitación. Herramientas para el Estado del siglo XXI*.
- Lemos, E. (2022). Formación y capacitación para la construcción de capacidades estatales: contribuciones de las tecnologías digitales. En M. Solano, J. Lopardo y S. Novomisky (eds.), *El Estado del mañana: prospectiva, capacitación y tecnologías emergentes*. INAP. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/07/libro\\_1.2\\_inap\\_futuro\\_digital\\_final\\_2\\_1.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/07/libro_1.2_inap_futuro_digital_final_2_1.pdf)
- Mazzucato, M. (2021). *Misión economía: Una guía para cambiar el capitalismo*. Taurus.
- Medina, J., Becerra, S. y Castaño, P. (2014). *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y El Caribe*. CEPAL. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37057/S2014125\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37057/S2014125_es.pdf)
- Novomisky, S. (2020). *La marca de la convergencia: doce ensayos en busca de una narrativa*. UNLP. [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/120967/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/120967/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Oszlak, O. (2020). *El Estado en la era exponencial*. INAP. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/el\\_estado\\_en\\_la\\_era\\_exponencial\\_-\\_oscar\\_oszlak.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/el_estado_en_la_era_exponencial_-_oscar_oszlak.pdf)
- Ramió, C. (2021b). *Repensando la Administración pública. Administración digital e innovación pública*. INAP. <https://www.inap.es/documents/10136/1677496/PagInicia-Administracion-digital.pdf/703872bb-e7a8-5bf4-726b-d9e24d6d3a13>
- Repetto, F. (2004). *Capacidad estatal: requisito necesario para una mejor política social en América Latina* (Serie de Documentos de Trabajo I-52). BID. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Capacidad-Estatal-Requisito-para-el-Mejoramiento-de-la-Pol%C3%ADtica-Social-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- Resolución 172 de 2021 [Secretaría de Gestión y Empleo Público]. Por medio de la cual se crea el Programa INAP Futuro. 30 de diciembre de 2021. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/255452/20211230?busqueda=1>

- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Penguin Random House.
- Schweinheim, G. (1998). Innovación en administración, gestión y políticas públicas: ¿es idéntico a modernización? *Revista de Investigaciones del INAP*, (0), segundo semestre, 29-48. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/inap\\_revista\\_investigaciones\\_nueva\\_epoca\\_1998.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/inap_revista_investigaciones_nueva_epoca_1998.pdf)
- Solano, M. y Lopardo, J. (2022). Antiprólogo. En M. Solano, J. Lopardo y S. Novomisky (eds.), *El Estado del mañana: prospectiva, capacitación y tecnologías emergentes*. INAP. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/07/libro\\_1.2\\_inap\\_futuro\\_digital\\_final\\_2\\_1.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/07/libro_1.2_inap_futuro_digital_final_2_1.pdf)
- Stringhini, A. (2020). Administración Pública Inteligente: novedades al ecosistema normativo digital de la República Argentina. *Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo*, 5(2), 199-215. <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/Redoeda/article/view/9094/12568>
- Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional (2022). *Herramientas para el análisis de las capacidades estatales. Del Estado presente al Estado estratégico* (Colección Fortalecimiento Institucional: Construyendo capacidades para un Estado presente). <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/fortalecimiento-institucional/recursos-de-la-ssfi/coleccion>
- Velázquez López, F. (2021). *El burócrata disruptivo: para comprender la administración pública*. CLAD. <https://clad.org/wp-content/uploads/2022/07/El-burocrata-disruptivo.pdf>

## Cómo citar este artículo

Novomisky, S. (2023). Tecnologías y transformación digital para la innovación en la Administración Pública. *Estado Abierto. Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas*, 7(3), abril-julio, 165-202.

Fecha de recepción 04/2023 | Fecha de aprobación 06/2023