

CUINAP | Argentina

Año 1 • 2020 Cuadernos del INAP

La smartificación y el trabajo remoto
Dos impulsores de un nuevo modelo
de gestión pública

Raúl Rigo

49

Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales

CUINAP | Argentina

La smartificación y el trabajo remoto
*Dos impulsores de un nuevo modelo
de gestión pública*

49

Autoridades

Dr. Alberto Ángel Fernández

Presidente de la Nación

Lic. Santiago Andrés Cafiero

Jefe de Gabinete de Ministros

Dra. Ana Gabriela Castellani

Secretaria de Gestión y Empleo Público

Dr. Alejandro Miguel Estévez

Subsecretario del INAP

Índice

Prólogo	6
1. Introducción	10
2. La smartificación y el trabajo remoto	12
3. Algunas reflexiones	15
Referencias	18

Prólogo

En su clásica definición acerca de la burocracia, Weber indicaba que «un mecanismo burocrático plenamente desarrollado sostiene la misma relación con otras formas que la existente entre una máquina y los métodos no mecánicos de producción»¹. El vínculo entre administración pública y tecnología siempre ha sido cercano y complejo. En este artículo, Raúl Rigo se propone realizar una actualización sobre esta cuestión, indagando los factores que pueden producir mejoras en la gestión pública a partir de dos elementos: el trabajo remoto y la smartificación.

Luego de presentar un estado de la cuestión, introduciendo algunos puntos básicos sobre los avances científicos y tecnológicos de los últimos años, el autor se refiere específicamente a su relación con las organizaciones públicas. Estas pueden adaptarse fácilmente a las innovaciones, o bien pueden resistirse a ellas; estas dos alternativas son definidas como «tensores positivos» o «tensores reactivos», respectivamente, y el artículo se dedica a los primeros.

Rigo identifica dos tensores positivos. En primer lugar, la smartificación, es decir, la mejora de las decisiones públicas a partir de la incorporación de información. En este punto, las nuevas tecnologías son las que permiten la producción de información verosímil y, a su vez, su aplicación a las políticas públicas. En segundo lugar, el trabajo remoto, sobre todo a partir de su adopción masiva debido a la pandemia de COVID-19.

¹ Weber, M. (1944 [1922]). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, 730—731. Fondo de Cultura Económica.

En el texto, destaca el interés por estudiar las posibilidades abiertas por estos tensores, indicando ciertas transformaciones que pueden darse en el Estado como consecuencia de ellas: el crecimiento de la burocracia, la flexibilidad de los organismos, una mayor transparencia y la adaptación a nuevos valores sociales, relacionados con la igualdad de género o la sostenibilidad ambiental. De esta manera, Rigo analiza los desafíos que las administraciones públicas enfrentan, evitando tanto un optimismo de carácter utópico como un pesimismo desmedido. Este CUIINAP logra el objetivo propuesto, al identificar las razones por las que ciertos avances tecnológicos pueden mejorar cualitativa y cuantitativamente la gestión pública, e incluso va más allá, abriendo el camino para el análisis de otros tensores positivos que los Estados pueden emplear para una gestión más transparente, participativa y eficaz.

Dr. Alejandro Miguel Estévez

Subsecretario del INAP

Autor

Raúl Rigo

Licenciado en Economía de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y magister en Gestión Pública de la Universitat Pompeu Fabra (Barcelona, España). Se ha desempeñado en diferentes cargos en el sector público; actualmente es Secretario de Hacienda de la Nación.

Resumen

Durante las últimas décadas el desarrollo del conocimiento y la tecnología han producido enormes cambios en las diferentes esferas de la vida social. Este trabajo analiza los efectos y potencialidades de la smartificación y el trabajo remoto en el ámbito de la gestión pública. La estructura del Estado, la conformación del aparato burocrático y la propia forma de tomar decisiones se encuentran sometidas de manera transversal a las consecuencias de estos procesos y las tensiones que se van desarrollando y que plantean nuevos desafíos a los gobiernos.

Palabras clave

Smartificación, trabajo remoto, gestión pública, tecnología, robótica, burocracia.

Abstract

During the last decades the development of knowledge and technology have produced enormous changes in the different spheres of social life. This work analyzes the effects and potential of smartification and remote work in the field of public management. The structure of the State, the makeup of the bureaucratic apparatus and the very way of making decisions are subject in a transversal way to the consequences of these processes and the tensions that are developing and that pose new challenges to governments.

Key words

Smartification, remote work, public management, technology, robotics, bureaucracy.

Introducción

Este trabajo tiene como objetivo identificar las razones por las cuales el modelo de gestión pública podría ser modificado y mejorado a partir de la incorporación de la smartificación y el trabajo remoto. Existen varios estudios desde la perspectiva en las ciencias sociales que vienen reflexionando respecto de la posible evolución del mundo y del Estado y el espacio público dentro de este (Ramió, 2017 y 2018).

En los últimos tiempos se han sucedido un conjunto variado de cambios que se producen en las diferentes esferas de la sociedad, ya sea la economía, la política o incluso la vida cotidiana que nos tiene como actores. Esto sucede en nuestro país, la región y el mundo. Nuevas facetas se nos presentan a diario trayendo nuevos agentes colectivos e individuales (Pipitone, 1988; López, 2012; Schwarb, 2016). Tal vez se desvanece en algunos lugares el rol de los partidos políticos en sus funciones más tradicionales. Aparecen con más fuerza redes de actores sociales que buscan su espacio y tratan de ejercer su influencia en torno a la implementación de las políticas públicas. La economía adquiere un perfil diferente. Se nos presenta la llamada «economía colaborativa», Uber, por ejemplo. En fin, múltiples cambios, actores y exigencias hacia el Estado; el que poco a poco va adquiriendo roles que hasta ahora no eran tan claros, dentro de una matriz profunda de cambios que nos instala en una sociedad exponencial (Oszlak, 2020). Una nueva modalidad de «árbitro» frente a estos actores, como también nuevas regulaciones en el campo del saber. Hay un rol de promoción de nuevos derechos, la protección de las diversidades sexuales, la sostenibilidad en el medio ambiente, entre otros aspectos. En parte este se vincula a la diversidad de servicios públicos que debe prestar el Estado y también a la calidad de estos.

¿Qué queremos decir? Nosotros tenemos en todos los Estados la necesidad de llegar de una manera mucho más profunda, por ejemplo, en todas las políticas de cobertura social. Entonces necesitamos capacidades de las que antes carecíamos. Y también la sociedad es cada vez más exigente. En consecuencia, la calidad de esas políticas públicas está permanentemente bajo el escrutinio de todos los ciudadanos. Ocurre, también, que nuestras organizaciones públicas muestran resistencias a adaptarse a los nuevos contextos. Tienen resistencias a incorporar nuevas tecnologías o a cambiar su política. Carles Ramió, catedrático de la Universitat Pompeu Fabra, sostiene que en las organizaciones públicas suelen existir «tensores reactivos», es decir fuerzas organizacionales, que en muchos casos dificultan los procesos de cambio (Ramió 2019; Ramió y Salvador, 2018). Pero también aparecen «tensores positivos», los que constituyen circunstancias y coyunturas que pueden facilitar que el Estado incorpore nuevas prácticas y mejore en términos de su posibilidad de brindar mayores y mejores servicios; entre estos elementos encontramos la smartificación y el trabajo remoto.

La smartificación y el trabajo remoto

Nos podemos interrogar sobre cómo estos «tensores positivos» pueden estar presentes en los modelos de innovación en la gestión pública.

En primer lugar tenemos que definir lo que entendemos por el primero de estos elementos. La smartificación está vinculada básicamente a dos aspectos, la tecnología y la información (Salama, 2018; Sadim, 2019). Es la posibilidad, a partir del análisis, la explotación y el uso de la información, de mejorar las decisiones que tomamos en el marco de las políticas públicas. Podemos pensarlo primero en el ejemplo de la hacienda pública. ¿Cuánto ha mejorado nuestra capacidad de proyectar recursos, de programar y analizar la ejecución del presupuesto o de su evolución a partir de la incorporación de la tecnología y del uso sistemático de la información para, precisamente, retroalimentar cuestiones de asignación de recursos, de diseño de impuestos, o de seguimiento de la aplicación de estos?

Evidentemente la smartificación está generando una enorme ventana de oportunidades para que seamos más acertados y más precisos en nuestro accionar. Y este nuevo escenario no se reduce solamente al ámbito de la hacienda pública; otros organismos como ANSES o el Ministerio de Desarrollo Social, que tienen a su cargo la implementación de política masivas de frecuencia mensual, permiten incentivar la inteligencia organizacional, es decir, la creciente capacidad de los aparatos públicos para ser más precisos, para tener mejores políticas, para instrumentalizarlas aplicando los recursos públicos con mayor precisión y fluidez. Esto ocurre tanto en el ámbito nacional como en las provincias y municipios.

Como hemos sostenido, todas estas innovaciones que se están viviendo en los ámbitos de la política y la sociedad, producen fuertes cambios a nivel de los actores, la aparición de nuevos escenarios y la posición relativa que juegan en estos procesos (Lichtenberger, 2000). Por ejemplo, se percibe un crecimiento importante del rol de las ciudades como espacios políticos, sociales y económicos donde la ciudadanía encuentra ámbitos de expresión y de pertenencia. En ese contexto aparecen tendencias como los presupuestos participativos, la incorporación de decisiones de la ciudadanía en ámbitos que antes eran totalmente privativos para el Estado. Esa participación, se hace posible y mejorable en la medida que se fortalecen las capacidades del Estado de analizar la información que se produce y se aplica a la toma de mejores oportunidades.

La smartificación es una actividad que sin lugar a dudas es una oportunidad de mejora en la gestión de las políticas públicas. Debemos tener una actitud proactiva, lo que significa varias cosas. En primer lugar, es necesario incorporar tecnología para que esta nos permita producir información verosímil, pero fundamentalmente que podamos explotar esa información en pos de las mejoras de las políticas públicas. Por otro lado, es importante tener un liderazgo de este proceso dentro de la administración. Debemos incorporar nuevos perfiles funcionales. Es importante revisar nuestras rutinas de procedimientos, tenemos que cambiar nuestro *front-office* y nuestro *back-office*.

Hay que reescribir muchos de esos procesos a la luz de la explotación de la información a los efectos de resignificar muchas de las decisiones que venimos haciendo de una determinada manera hasta ahora. Entonces, esto es una gran oportunidad de cambio en nuestro modelo de gestión de la mano de la smartificación.

La segunda gran oportunidad es el trabajo remoto (Alvarez, 2018). Esta situación de la pandemia del COVID-19 ha hecho que de manera rápida tuviéramos que recurrir al trabajo remoto para cumplir con las disposiciones sanitarias que ha dispuesto el Gobierno Nacional (Sabaté y Vaca, 2020; Bulcourf, 2020; Bulcourf y Cardozo, 2020). Este hecho inesperado por los gobiernos ha introducido como pocos la complejidad y la incertidumbre al campo de la gestión pública y la necesidad de tomar decisiones rápidas y efectivas (Morin, 1990 y 2012; Motta, 2020).

El trabajo remoto puede ser un tensor positivo, es decir, un promotor de cambio de cultura de gestión por varias razones. La primera es, por su flexibilidad, que el trabajo remoto aproxima las exigencias y las condiciones al individuo, a la gente. Hay una dosis de flexibilidad en la tarea presencial burocrática tradicional que cumplimos en nuestras oficinas. Aparece también la posibilidad o la mejora de la comunicación (Cardozo y Bulcourf, 2020 a y b). Esta se hace más plana y matricial. Es más fácil que los mensajes circulen, que la información se desplace fluidamente entre los distintos actores y estamentos que participan en el proceso de la administración cuando lo hacemos bajo la modalidad del trabajo remoto. Estos dos aspectos, la flexibilidad y la mayor fluidez, circulación de información de la mano del trabajo remoto, están produciendo cambios muy interesantes en nuestros modelos de gestión (Estévez, 2020).

La Secretaría de Hacienda tiene una larga tradición en la consolidación de la posibilidad de desplegar su accionar diario remotamente. En efecto, este desarrollo comenzó en 2008 en la Subsecretaría de Presupuesto a través de la entonces Dirección Nacional de Evaluación Presupuestaria y de la Dirección de Informática de la Secretaría de Hacienda, trabajando precisamente en protocolos, rutinas que han permitido a lo largo de este tiempo operar de manera remota ante unas circunstancias como la que estamos atravesando en este momento; lo que se articula con otras áreas de la administración como el Banco Nación, el Banco Central, o la AFIP. Es decir, el trabajo remoto ha sido una herramienta muy efectiva para la Secretaría de Hacienda y para toda la Administración porque nos ha permitido protegernos de este virus, pero por otro lado brindar nuestros servicios esenciales con seguridad y con oportunidad.

Algunas reflexiones

Entonces, el trabajo remoto es una categoría sobre la cual debemos reflexionar para precisamente repensar también muchas de nuestras políticas, del mismo modo que con la smartificación. Es fundamental repensar el vínculo laboral a la luz del trabajo remoto. Es necesario también, identificar prácticas que se encuentren bien encaminadas. Recientes informes muestran que nos podemos encontrar frente a desórdenes y obstáculos vinculados a los horarios y otros desequilibrios que deberán replantearse a mediano plazo. Hay que pensar las condiciones laborales y humanas que están en torno al trabajo remoto. Pero, sin lugar a dudas, esto puede significar un cambio muy interesante.

Ahora bien, la smartificación y el trabajo remoto pueden permitirnos mejorar nuestro modelo de gestión sobre la oportunidad, desde el punto de vista de promover este tipo de cambio y cómo nos gustaría que fuese, cómo debería ser ese nuevo modelo de gestión. Este debería tener dos o tres características, algunas de las cuales ya las tiene, para ganar en efectividad respecto de la administración de las políticas públicas. Tenemos que lograr dosis crecientes de burocracia, entendiendo a esta en sentido weberiano, como la posibilidad de tener nuestras rutinas totalmente identificadas, sistematizadas, informatizadas, si fuera posible (Weber, 1977 y 1984). Porque crecientemente las prácticas burocráticas se asocian a la seguridad jurídica y a la estabilidad institucional, que son dos pilares muy importantes para cualquier organización social. Entonces, la idea de renovar, de hacer más inteligentes, más efectivas las prácticas burocráticas, está asociada a un mejor rol del Estado. Un Estado con mayor oportunidad y con mayor efectividad en las múltiples áreas de la sociedad a las que desea llegar.

El otro tema tiene que ver con la flexibilidad. Nuestros organismos públicos deben ganar flexibilidad. Para, precisamente, estar mejor capacitados para captar las demandas sociales y para estar en mejores condiciones de encontrar soluciones, digamos, originales (Rolón Nieto y Sánchez Barboza, 2018). Hoy en día, nos enfrentamos a desafíos que hasta este momento no conocíamos o no percibíamos. La demanda social, por ejemplo, por la igualdad de género es creciente; ustedes saben que, por ejemplo, nuestros presupuestos ahora tienen visiones transversales que tratan de pensar de qué manera, desde las políticas públicas, contribuimos a disminuir las brechas de género. Hay que tener flexibilidad para identificar esas nuevas demandas y proponer soluciones originales.

El tercer gran elemento del adecuado modelo de gestión tiene que ver con la transparencia (Canales y Romero, 2017), es decir, la posibilidad de que la información esté disponible para los gestores de las políticas públicas, para otros actores públicos como el Poder Legislativo y para la ciudadanía (Oszlak, 2013). Pero fundamentalmente la transparencia como una gran herramienta de evaluación, para que esta permita la retroalimentación y la mejora constante de los procesos administrativos (Welp, 2008; Diéguez *et al*, 2014).

Por último, un nuevo modelo de gestión debería también estar asociado a nuevos valores. Crecientemente, la sociedad valora la inclusión, la diversidad de género, la sostenibilidad del medio ambiente. Muchos aspectos que hasta este momento no eran una demanda social muy fuerte. Hoy debemos incorporarlos, constituyendo una pauta de diseño de nuestras políticas públicas.

La smartificación, el trabajo remoto, el nuevo modelo de gestión, los nuevos valores y no hemos hablado todavía de lo que significa la inteligencia artificial y eventualmente la incorporación de la robótica (García Serrano, 2017). Esto también está ocurriendo en muchísimos estados del mundo, nacionales, locales. El desarrollo de la inteligencia artificial, la incorporación de la robótica en muchos de nuestros procesos, aun los administrativos. No estamos hablando de cuestiones sofisticadas, sino de procesos, rutinas administrativas, normales y habituales, extendidas en toda la administración. Esto constituye un gran desafío ya que existe gran com-

petencia entre el sector privado y el sector público para el desarrollo de algoritmos de la inteligencia artificial que permiten la generalización de robots, en este caso en la Administración Pública (Chaves, 2017).

Entonces aparece un gran desafío regulatorio para el Estado frente al desarrollo de la inteligencia artificial para que, precisamente, esta se desarrolle de acuerdo a patrones y estándares sociales y comunitarios. Esto tiene mucho que ver con el desarrollo de los algoritmos, la manera en la que nosotros le vamos a enseñar a nuestros robots para que ellos operen de acuerdo a esta nueva realidad (Scaserra, 2019). Y entonces, como la smartificación y el trabajo remoto, la incorporación, el desarrollo y la tutela, del desarrollo sobre todo de la inteligencia artificial en manos del Estado debería ser también otro de los desafíos que en un futuro nos acompañe en temas de la agenda pública; los que deberán discutirse en los diferentes niveles de gobierno. Temas que van a empezar a exigir nuevas regulaciones y que requieren también de la participación coordinada de los distintos actores sociales, de las distintas redes de políticas públicas para encontrar soluciones cada vez más efectivas para la mayoría de los ciudadanos.

Referencias

- Álvarez, P. (2018). *Teletrabajo en la Experiencia Extranjera. Los casos de Argentina, Brasil, Bélgica, España, Estados Unidos de Norteamérica, Francia, Italia y Portugal*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/25913/2/PA_Teletrabajo_2018.pdf
- Bulcournf, P. (2020). Argentina frente al COVID-19: la cuarentena y el día después. *Política Exterior*. <https://www.politicaexterior.com/argentina-frente-al-covid-19-la-cuarentena-y-el-dia-despues/>
- Bulcournf, P. y Cardozo, N. (2020a). La pandemia del Covid-19: pensar el Estado en un marco de incertidumbre y complejidad. *Metapolítica*, 24(109).
- Canales Aliende, J., y Romero Tarín, A. (2017). Algunas consideraciones sobre la transparencia pública y el buen gobierno. *Revista española de la transparencia*, 5.
- Cardozo, N. y Bulcournf, P. (2020a). Telework before and after COVID-19: The Ibero-American experience. *Futures of Work*, 15-COVID-19 Special #3. <https://futuresofwork.co.uk/2020/07/13/regulating-and-managing-telework-before-and-after-covid-19-the-ibero-american-experience/>.
- Cardozo, N. y Bulcournf, P. (2020b). El trabajo remoto en Iberoamérica: un análisis comparado de los avances en las administraciones públicas. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 1(32).
- Chaves, M. N. (2017). Leyes para el futuro del trabajo: ¿estamos preparados? *Factor Trabajo*. <https://blogs.iadb.org/trabajo/2017/04/18/leyes-para-el-futuro-del-trabajo-estamos-preparados/>
- Cortéz Sánchez, J., y Cardona Madariaga, D. (2015). *Gobierno electrónico en América Latina*. Editorial Universidad del Rosario.
- Diéguez, G., Gasparín, J. M., y Schejtman, L. (2014). Escenarios y Perspectivas de Gobierno Electrónico en América Latina y el Caribe. (Documento de Trabajo N.º 132). CIPPEC.
- Estévez, A. (2020). *Un análisis de tipo cualitativo de los primeros efectos del teletrabajo en la Administración Pública*, (teleconferencia). Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP). <https://www.youtube.com/watch?v=RpPaRfmmROY>

- García Serrano, A. (2017). *Inteligencia Artificial Fundamentos*. RC Libros.
- Jiménez Bernardino, A. E. (2015). Análisis comparativo de normativas de teletrabajo en América Latina. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 4(7).
- Lichtenberger, Y. (2000). Competencias, organización del trabajo y confrontación social. Neffa, J. (ed.), *Seminario intensivo de investigación «Competencia y calificación: cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevos contenidos de negociación»*. PIETTE.
- López, E. (2012). *En clave de emergencia. Economía, política y poder en el mundo: reconfiguraciones*. Centro de la Cooperación y Universidad Nacional de Quilmes.
- Morín, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Morín, E. (2012). *Para Salir del siglo XX*. Kairós.
- Motta, R. (2020). Editorial. *Revista Complejidad*, (36).
- Oszlak, O. (29 de octubre al 1 de noviembre, 2013). *Estado abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública*. XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre reforma del Estado y de las Administración Pública, Montevideo, Uruguay. <https://cladista.clad.org/bitstream/handle/123456789/7500/0075035.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Oszlak, O. (2020c). *El Estado en la era exponencial*. INAP-CLAD-CEDES.
- Pipitone, U. (1988). *El capitalismo que cambia: industria, trabajo y estado en medio de la crisis*. Ediciones Era.
- Ramió Matas, C. (2017). *La Administración pública del futuro (horizonte 2050). Instituciones, política, mercado y sociedad de la innovación*. Tecnos.
- Ramió Matas, C. (2019). *Inteligencia artificial y Administración pública. Robots y humanos compartiendo el servicio público*. Libros de la Catarata.
- Ramió, C. y Salvador, M. (2018). *La nueva gestión del empleo público. Recursos humanos e innovación de la Administración*. Ediciones Tibidabo.
- Rolón Nieto, F., y Sánchez Barboza, S. (2018). *El teletrabajo: ¿una opción laboral acorde con las tendencias y exigencias del mercado o una figura con vacíos legislativos?*, (dictamen libre). <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.22.5030>

- Sabaté, F. y Vaca, P. (2020). Evidencia científica y política públicas en la pandemia. *Mestiza*. <https://revistamestiza.unaj.edu.ar/evidencia-cientifica-y-politicas-publicas-en-la-pandemia/>
- Sadin, É. (2019). La inteligencia artificial, el superyó del siglo XXI. *Nueva Sociedad*, (279).
- Salama, P. (2018). Nuevas tecnologías: ¿bipolarización de empleos e ingresos del trabajo? *Revista Latinoamericana de Economía*, 49(195).
- Scasserra, S. (2019). El despotismo de los algoritmos. *Nueva Sociedad*, (279).
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Debate.
- Villalba Sánchez, A. (2017). El teletrabajo en las Administraciones Públicas. *Lan Harremanak. Revista de Relaciones Laborales*, (36).
- Weber, M. (1977). *¿Qué es la burocracia?* La Pléyade.
- Weber, M. (1984). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Welp, Y. (2008). América Latina en la era del gobierno electrónico. Análisis de la introducción de nuevas tecnologías para la mejora de la democracia y el gobierno. *Reforma y Democracia*, (41).

CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP

Año 1 – N.º 49 – 2020

Instituto Nacional de la Administración Pública

Av. Roque Sáenz Peña 511, Ciudad Autónoma de Buenos Aires,
CPA C1035AAA, Argentina.

Tel. 4343 9001 – cuinap@jefatura.gob.ar

ISSN 2683-9644

Editor responsable

Alejandro M. Estévez

Idea original

Carlos Desbouts

Edición/corrección

Pablo Bulcourf

Arte de tapa

Roxana Pierrí

Federico Cannone

Diagramación

Edwin Mac Donald

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores 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.

Los Cuadernos del INAP y su contenido se brindan bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 2.5 Argentina. Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite a los autores individuales y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial.

El contenido de los Cuadernos del INAP no puede utilizarse con fines comerciales.

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre y gratuita en:

publicaciones.inap.gob.ar

Diciembre 2020

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina