

ISSN 2683-9644

CUINAP | Argentina

Año 3 • 2022 | Cuadernos del INAP

**Desarrollo y transformaciones
tecnológicas. Una mirada a partir de
las cartas iberoamericanas del CLAD**

Melina Levy

99

Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales

CUINAP | Argentina

**Desarrollo y transformaciones
tecnológicas. Una mirada a partir de
las cartas iberoamericanas del CLAD**

Melina Levy

99

Autoridades

Dr. Alberto Ángel Fernández

Presidente de la Nación

Dr. Juan Luis Manzur

Jefe de Gabinete de Ministros

Dra. Ana Gabriela Castellani

Secretaria de Gestión y Empleo Público

Lic. Mauro Emanuel Solano

Director Institucional del INAP

Índice

Introducción	9
1 Documentos clave para la región: las cartas iberoamericanas del CLAD	11
2 De las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) a las tecnologías emergentes	15
3 La noción de <i>desarrollo</i> en las cartas	18
Consideraciones finales	36
Referencias bibliográficas	40

Desarrollo y transformaciones tecnológicas. Una mirada a partir de las cartas iberoamericanas del CLAD



**Melina
Levy**

Licenciada en Ciencia Política por la Universidad Nacional de la Matanza. Participó en distintos proyectos de investigación nacionales e internacionales. Realizó publicaciones recientes en revistas de ciencia política. Investigadora del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) de Argentina. Maestranda en Administración Pública por la Universidad de Buenos Aires.

Resumen

Las nociones y los principios anclados en las sucesivas cartas Iberoamericanas aprobadas por el Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) han operado como brújula orientadora de las administraciones públicas de la región. Una de las dimensiones que se ha visto afectada es el *desarrollo* en tanto subsistema clave para la gestión del empleo público.

Este trabajo analiza la evolución del rol que ocupan las nuevas tecnologías organizacionales en la redefinición de la noción de *desarrollo* que se expresa en las cartas Iberoamericanas publicadas por el CLAD. Con ello se espera reflejar la forma en que las transformaciones tecnológicas han complejizado una dimensión troncal a la hora de definir la carrera profesional del servicio civil. Se observa que el cambio que presenta la dinámica político-iberoamericana, así como la gestión hacia el interior de las administraciones, alentó nuevos emergentes que demandan revisiones en los documentos doctrinarios publicados durante las dos primeras décadas del siglo XXI, en particular en lo concerniente a la incidencia de las nuevas tecnologías.

Palabras clave

Cartas iberoamericanas del CLAD, desarrollo, tecnologías, Administración Pública.

Abstract

The concepts and guidelines published in Ibero-American Letters approved by Latin American Centre for Development (CLAD) has oriented public administration management in the region. Nevertheless, both the significant change in the Ibero-American environment and the change within public administrations have promoted new emerging issues challenging the

ideas reflected in the first documents due to the new relevance gained by technologies.

One of the most relevant dimensions affected by referred changes is *Development* as a key element for public service management. Therefore, the paper seeks to analyze the incidence that emerging organizational technologies have had in the redefinition of *Development* concept expressed in Ibero-American CLAD letters. It is expected to show how technological transformations have made the concept of this dimension more complex. The change in Ibero-American management and its policies has promoted the appearance of new issues such as technological incidence in public administrations, which have been part of doctrinaire documents demanding to be under examination.

Key words

Ibero-American letters of CLAD, development, technologies, public administration.

Introducción

La preocupación por la incorporación de tecnologías organizacionales a las administraciones no es un fenómeno particularmente reciente. Prueba de ello es que, ya en la década de 1970, Suárez y Felcman (2020) presentaban una conceptualización y clasificación de las tecnologías organizacionales a partir de una revisión crítica de la literatura específica. Sin embargo, siguiendo a Hintze (2021), el nivel de desarrollo recientemente alcanzado por estas, amenaza con transformar buena parte del universo de lo público. En este sentido, no son pocos los especialistas que han orientado sus esfuerzos a intentar dimensionar la incidencia de las tecnologías organizacionales en el espacio público.

Sin menospreciar las potencialidades que este tipo de instrumento podría traer aperejadas, Ramió Matas (2021) ha señalado cómo las tecnologías afectarían el empleo público en caso de no regirse por un esquema de planificación determinado. Desde una mirada más optimista, Pardo (2011) destaca la mediación tecnológica en la compleja articulación del Estado con la ciudadanía. En esa línea, Ramírez Alujas (2010) se enfoca en la capacidad de mejora que tendría la tecnología sobre los procesos de innovación en el sector público con efectos notables en la legitimidad de la gestión. Por su parte, Blutman y Cao (2022) proponen un enfoque centrado en las tecnologías organizacionales de la Administración Pública que enfatizan su centralidad a la hora de fortalecer la coordinación estatal recuperando la perspectiva socio-técnica.

Lo cierto es que, con diferentes niveles de confianza, el vínculo entre las nuevas tecnologías y la gestión de lo público se ha convertido en un emergente destacado de la agenda actual de administración pública (Pardo, 2014). En este marco, se ha publicado la Carta Iberoamericana

de Innovaciones en la Gestión Pública (CLAD, 2020), último documento en el que, hasta la fecha, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) ha sentado posición sobre el tema en la región.

Este documento aborda la incidencia de las nuevas tecnologías en un profuso conjunto de dimensiones en las que toma cuerpo la función pública, y se puntualiza en un subsistema dentro del complejo entramado del empleo público como parte del proceso de desarrollo. El referido subsistema ya había sido de la partida en la primera carta iberoamericana¹ publicada por el CLAD en 2003, y fue retomado en toda su dimensión casi dos décadas después por la misma institución, aunque en un contexto notablemente diferente (Oszlak, 2020).

Este trabajo se propone analizar la incidencia que las nuevas tecnologías organizacionales han tenido en la redefinición de la noción de *desarrollo* que se expresa en las sucesivas cartas Iberoamericanas publicadas por el CLAD entre 2003 y 2020.

Para ello, en la primera sección, se describe sintéticamente en qué consiste este tipo de documentos que constituyen el objeto de revisión. En la segunda sección, se identifican las principales transformaciones que las tecnologías organizacionales experimentaron recientemente. En la tercera sección, se examinan las principales variaciones que presenta la noción de *desarrollo* en las citadas cartas. Finalmente, se detallan las conclusiones del análisis realizado.

1 Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD, 2003).

Documentos clave para la región: las cartas iberoamericanas del CLAD

El CLAD es un organismo público internacional creado en 1972, con el fin de incentivar la modernización de las administraciones públicas de Iberoamérica. Este proceso, tan estratégico como complejo, fue entendido como clave para el desarrollo económico y social de la región. Por esta razón, la misión del CLAD ha implicado, desde entonces, la promoción del análisis de los procesos de reforma del Estado a partir del intercambio de experiencias regionales que se realizan en reuniones específicas en las que participan distintas autoridades de cada país.

Si bien el conjunto de actividades que lleva a cabo este organismo se caracteriza por la amplitud y la variedad, una de las más reconocidas formas de expresión que el CLAD ha difundido en la región es, sin dudas, el conjunto de documentos doctrinarios, mejor conocidos como cartas iberoamericanas. Estos documentos sistematizan, siguiendo a Barrios Ipenza (2015), una serie de principios, nociones, estrategias y recomendaciones que pretenden operar como una guía de los procesos de transformación de las administraciones iberoamericanas.

Los documentos doctrinarios son elaborados por el CLAD y posteriormente aprobados por los Jefes de Estado y de Gobierno de los países miembro² en distintos encuentros denominados *cumbres*, sin perjuicio de que las distintas administraciones puedan participar, ocasionalmente, en el proceso de elaboración de algunos de ellos.

Aunque no son vinculantes, las cartas han logrado constituirse en documentos de referencia regionales, no solo en el espacio de gestión de lo público, sino también dentro del campo académico. Como señala Ramió Matas (2021) podemos inferir que esto se debe, en parte, a que cada documento doctrinario ha sido claramente innovador, ya que han tomado los principales emergentes de la región en relación con la necesidad de repensar la Administración Pública, así como la interacción con el ciudadano bajo una lógica de anticipación y adaptación de los cambios sociales presentes y futuros.

Las cartas aprobadas en las cumbres iberoamericanas han sido las siguientes: Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003), Carta Iberoamericana de Buen Gobierno (2006), Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (2007), Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008), Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública (2009), Carta Iberoamericana de Derechos y Deberes del Ciudadano en relación con la Administración Pública (2013), Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (2016), Carta Iberoamericana de Ética e Integridad de la Función Pública (2018) y Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública (2020).

2 En la actualidad, los países miembros de este organismo son Andorra, Angola, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. Además, se suma Guinea Ecuatorial como miembro observador.

Con tan solo observar el nombre de cada documento se puede advertir la diversidad de emergentes que las cartas incorporan. Cada una de ellas se reserva una porción del preámbulo inaugural para aclarar que el referente elegido constituye un desafío concreto sobre el cual reflexionar y elaborar una serie de recomendaciones tendientes a mejorar los niveles de legitimidad de la acción pública. De esta forma, al resaltar las particularidades culturales y sociales que cada administración iberoamericana ostenta, y al partir de la premisa de que estas deben ser tenidas en consideración previa explicitación de las recomendaciones tendientes a la transformación, el conjunto de documentos doctrinarios configura un marco genérico de principios que orientan la acción a partir de la construcción de un lenguaje común.

Tabla 1. Temas en los que se inspiraron los documentos doctrinarios

Documento doctrinario	Año	Tema
Carta Iberoamericana de la Función Pública	2003	Profesionalización de la Función Pública a partir de la identificación de los subsistemas que componen el empleo público
Código Iberoamericano de Buen Gobierno	2006	Definición de lo que se entiende por buen gobierno, valores que inspiran la función pública y la articulación con la ciudadanía
Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico	2007	El uso de las TIC en las administraciones públicas y su incidencia en la articulación con la ciudadanía
Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública	2008	La definición de la noción de calidad en la gestión pública y sus prácticas concretas
Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública	2009	Pautas para incrementar y fortalecer la participación ciudadana en las iniciativas públicas

Documento doctrinario	Año	Tema
Carta Iberoamericana de Derechos y Deberes del Ciudadano en relación con la Administración Pública	2013	Derechos y obligaciones del ciudadano para la mejora de la gestión pública
Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto	2016	Definición del marco de referencia del Gobierno Abierto apoyado en el uso de las TIC
Carta Iberoamericana de Ética e Integridad de la Función Pública	2018	Definición de integridad y ética de la función pública en relación con el uso de las tecnologías emergentes
Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública	2020	La definición y la orientación de la innovación en la Administración Pública de acuerdo con las potencialidades de las tecnologías emergentes

Fuente: elaboración propia sobre la base de los documentos doctrinarios publicados por el CLAD

De la Tabla 1 se desprende no solo la notable diversidad de temas que han abordado las cartas aprobadas por el CLAD, que incluyen desde consideraciones generales respecto del empleo público hasta nociones de innovación de la gestión, sino también la estrecha vinculación que estos temas han recibido respecto de una variable central para este estudio: las tecnologías. A continuación, se analizará de forma sintética el cambio experimentado por las tecnologías organizacionales propias de las administraciones públicas iberoamericanas.

De las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) a las tecnologías emergentes

Las reflexiones acerca de las transformaciones tecnológicas y sus posibles efectos en la Administración Pública han permeado buena parte de los análisis académicos recientes. De hecho, como se verá a continuación, son pocos los documentos doctrinarios aprobados por el CLAD que no refieran explícitamente a ello.

Sin embargo, no todos los estudios emprendidos han llegado a iguales conclusiones, en cierta medida por haber partido de diversas premisas. Por esta razón, es conveniente aclarar que en este artículo el enfoque introducido se inspira en el análisis conducido por Ávila Díaz (2013), de acuerdo con el cual la Administración Pública moderna ha hecho uso de la tecnología desde sus inicios, en especial, si entendemos por tecnología al conjunto de herramientas creadas por los seres humanos con el fin de transformar algún aspecto del entorno que nos rodea.

Ahora bien, esta definición de tecnología, que combina elementos técnicos con la creatividad humana, resulta demasiado amplia para dar cuenta de un conjunto de procesos innovadores no restringidos al ámbito de lo público —pero también allí aplicados— de menor trayectoria histórica. Nos

referimos a la progresiva introducción de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en las administraciones públicas iberoamericanas, iniciada en los años sesenta con su punto de auge en los noventa (Criado y Gil-García, 2013).

Las TIC constituyen una dimensión dentro de lo que se ha denominado como sociedad del conocimiento (Martínez, Lara Navarra y Beltrán, 2006). En el marco de la globalización, el fomento del esquema de organización en red y el desembarco de estas nuevas tecnologías, el conocimiento cobró especial importancia dentro de las organizaciones. Es así que lentamente comenzaron a implementarse desarrollos tecnológicos para aprovechar saberes innovadores que permitieran mejorar los procesos organizativos (Tobón, Guzmán, Hernández y Cardona, 2015). En ese sentido, la introducción de la Internet fue clave en aquel entonces.

Sin embargo, tan solo algunas décadas después, las transformaciones experimentadas por las tecnologías han sido tales que llevaron a distintos especialistas a hablar de una nueva era. En esa línea, Oszlak (2020) sostiene que nos enfrentamos a desafíos complejos, como los demográficos, climáticos, económicos y de urbanización, entre otros; aunque no se comparan con los cambios que presentan la tecnología, la ciencia y la digitalización donde la disrupción se ha vuelto exponencial. Esto significa que avances, como la automatización, la robotización, las impresiones 3D, son solo el comienzo de esta nueva era en la que el salto tecnológico amenaza con transformarlo todo. A esto se suma un amplio espectro de nuevas tensiones enmarcadas en el referido proceso de transformación vinculadas con los efectos que esta nueva etapa del desarrollo humano podría tener en cualquier campo de la existencia en general, en particular sobre el empleo público y las administraciones públicas (Da Porta, 2022).

Lo antedicho no implica desconocer la revolución desatada por las TIC que hoy parecen, ante la atenta mirada de las nuevas generaciones, solo páginas de un libro antiguo. La introducción de Internet en las administraciones públicas ha sido un fenómeno de considerable impacto, en especial, para los servicios civiles de Iberoamérica. No obstante, los últimos desarrollos originados, producto de lo que autores como Hintze (2021) llaman el matrimonio entre la robótica y la Inteligencia Artificial, suponen un «salto» institucional apreciable que ha comenzado a ganar reconocimiento en distintos espacios, donde el CLAD es uno de ellos.

Los documentos doctrinarios que se analizan en este artículo atraviesan las dos primeras décadas del siglo XXI y transitan el camino que ha conducido a esta nueva era exponencial. Por esta razón, resulta esperable que al haberse nutrido de este nuevo clima de época hayan redefinido las nociones propuestas, entre ellas, como veremos a continuación, la noción de *desarrollo*.

3

La noción de *desarrollo* en las cartas

3.1 Una primera definición. La Carta Iberoamericana de la Función Pública y el Código Iberoamericano de Buen Gobierno

La Carta Iberoamericana de la Función Pública, aprobada en 2003 en la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, operó como disparador de las reflexiones en torno a la profesionalización de la función pública, entendida como conjunto de arreglos institucionales que permiten la articulación y la gestión del empleo público en cada Nación. En línea con esa definición, se establecieron diez requerimientos esenciales para la gestión del empleo público: la planificación, la organización del trabajo, el acceso al empleo, la evaluación de rendimiento, la compensación, el desarrollo, la desvinculación, las relaciones sociales y la organización de la función de los recursos humanos.

De allí se desprende que, en la primera carta se presenta el *desarrollo* como un subsistema relevante a la hora de operar transformaciones en el servicio civil. Sin embargo, al igual que en los otros subsistemas y, atendiendo a la polisemia característica de este término, el CLAD reservó un espacio del documento para su definición. En ese sentido, el *desarrollo* se asocia al conjunto de mecanismos que promueven y estimulan el incremento de las

competencias propias del servicio civil, tanto en la medida en que aportan valor a la organización como en relación con sus expectativas de progreso profesional particular. Allí se destaca que este subsistema debe conciliar desde la mirada rectora del organismo en cuestión hasta las demandas potencialmente contrapuestas, es decir, las exigencias organizacionales con las personales.

De igual modo, se pone de manifiesto que, a la promoción del incremento de competencias referido, tanto en el plano particular como organizacional, subyace la necesidad de asegurar la capacitación. En este punto, el CLAD agrega que la capacitación es, en todo momento, condición *sine qua non* del *desarrollo* en la medida en que no solo complementa la formación inicial del servicio civil, sino también la propia evolución de las tareas realizadas por cada trabajadora/or inmersa/o en un contexto complejo y cambiante. Los cambios organizativos internos e incluso las mermas en el rendimiento, como consecuencia de la falta de motivación y el estancamiento profesional, exigen garantizar una adecuada oferta formativa.

Al estímulo de las competencias del servicio civil y el requerimiento de garantizar el acceso a la capacitación se suma una sintética lista de recomendaciones orientadas a poner en valor el desarrollo del empleo público. En esta línea, se destaca que lo comentado debe ir acompañado de una carrera profesional flexible, que admita opciones de reconocimiento profesional que trasciendan el mero ascenso jerárquico³, es decir, desvinculadas del reconocimiento por incremento de la autoridad formal como única vía de valoración profesional.

3 Se propone, concretamente, la creación de fórmulas alternativas a la carrera jerárquica, que no implican un reemplazo sino más bien un complemento de ellas.

De esta manera, cualquier forma de promoción a puestos de trabajo de nivel superior debería sustentarse en el análisis del potencial, el rendimiento y las competencias de la/el trabajadora/or. En este punto, el *desarrollo* se define como una dimensión opuesta a la arbitrariedad en los procesos de ascenso dentro de la carrera profesional, que torna esencial la elaboración de herramientas que permitan tomar las mejores decisiones en este aspecto.

Podría argumentarse, entonces, que los ejes estructurantes de la noción de *desarrollo* presente en este primer documento doctrinario son la capacitación y la formación, el reconocimiento, la regulación de la carrera profesional y el sustento del ascenso. La adecuada articulación de estos ejes alimenta la capacidad de profesionalizar la función pública.

En el breve recorrido realizado por la definición de *desarrollo* que se expresa en la carta no se aprecian consideraciones específicas vinculadas con la incidencia de las tecnologías organizacionales en este subsistema. Sin embargo, dentro de las reflexiones desarrolladas para el subsistema *Organización del trabajo* se destaca una interesante consideración. Allí se menciona la presión que la rápida evolución de las tecnologías ejerce sobre la gestión de los recursos humanos y, más específicamente, sobre la organización de los procesos de trabajo. En ese sentido, las tecnologías formarían parte de ese entorno cambiante que desafía las competencias de las/os trabajadoras/es y justifica la necesidad de promover la capacitación del servicio civil. De forma tácita se tiende, en esa expresión, un puente entre una variable clave a la hora de pensar el *desarrollo* y el uso de las tecnologías organizacionales.

De igual modo, al repasar las consideraciones realizadas en relación con la *Planificación de los recursos humanos* es posible advertir parte de la incidencia que las tecnologías —a través de los sistemas de información—

ejercerían sobre la capacidad de registrar las cualificaciones del servicio civil, indispensables para la toma de decisiones.

Queda claro que, sin formar parte explícita de la noción de *desarrollo* articulada en este documento doctrinario, la incidencia de la tecnología en la gestión de los recursos humanos ya era reconocida. Al decir de Oszlak (2002), la profesionalización de la función pública supone la capacidad de disponer del personal aplicando criterios, métodos y tecnologías que garanticen el mayor rendimiento del servicio civil de acuerdo con los principios rectores.

En 2006 fue aprobado el segundo documento doctrinario del CLAD: el Código Iberoamericano de Buen Gobierno, en la VIII Conferencia de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Allí el objetivo fijado se orienta a la definición de criterios y valores que permitan consolidar la legitimidad de las administraciones públicas a partir del respeto manifestado por los distintos gobiernos de la región de la participación ciudadana, la equidad, la promoción del interés general, los derechos humanos, el combate a la pobreza, la democracia, y el Estado Derecho.

En razón de ello, el CLAD recomienda a los gobiernos iberoamericanos el seguimiento de un conjunto extenso de reglas consideradas inherentes a cualquier administración democrática. Dentro de las reglas, encontramos dos particularmente asociadas al enfoque del *desarrollo* vertido en la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD, 2003).

Por un lado, se afirma que un buen gobierno descansa sobre la profesionalidad del servicio civil. Solo de esta forma resulta posible garantizar la imparcialidad de la gestión pública. Por otro lado, se explicita la necesidad de promover la igualdad de género entendiendo que, para

estimular el progreso en la carrera profesional que reclama el primer documento doctrinario, es requisito mínimo la eliminación de las barreras que han tenido históricamente las mujeres.

De forma tímida, en una sección posterior del código, se sugiere a las administraciones de la región el desarrollo de bases de datos y portales en línea que faciliten el trabajo del servicio civil. Al poner en diálogo estos dos sistemas tecnológicos con las tareas que llevan a cabo las/os trabajadoras/es, comienza a apreciarse cómo el CLAD interrelaciona no solo la gestión del empleo público sino también el *desarrollo* con la potencialidad tecnológica, dado que, uno de sus componentes es el rendimiento. En este sentido, el segundo documento doctrinario sugiere una de las primeras pistas acerca de la incidencia que las tecnologías comenzaban a tener tempranamente en la noción de *desarrollo*.

3.2 El desembarco de la temática TIC en las cartas

Si en la Carta Iberoamericana de la Función Pública y el Código aprobado con posterioridad se reconocía incipientemente la importancia de la incorporación de tecnologías en la gestión pública, la aprobación de la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (CLAD, 2007) en la XVII Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno representó, sin dudas, el impulso a una renovada perspectiva.

En el preámbulo del tercer documento doctrinario se esclarecen las bases de esta nueva cosmovisión, al expresar que, las significativas transformaciones originadas por la difusión de las TIC en la sociedad estaban lejos de ser una moda temporal. En esa línea, tanto la gestión de la información como del conocimiento se imponían como nuevos pilares fundamentales de la

gestión pública, especialmente, por cuanto el desembarco de las TIC en América Latina no había hecho más que profundizar las desigualdades existentes.

Si la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD, 2003) constituyó un intento por homogeneizar las condiciones de posibilidad de la profesionalización de la función pública, que resultó un mapa para pensar y transformar los componentes internos de las administraciones iberoamericanas, este tercer documento doctrinario fue originalmente ideado con la pretensión de resaltar la perspectiva, los intereses, las demandas y los derechos de las/os ciudadanas/os. En resumidas cuentas, se aborda la gestión de lo público desde la mirada de la articulación del Estado con la sociedad más que de las necesidades que la aplicación de los principios propios del gobierno electrónico traería aparejada en el aparato burocrático en tanto objetivación institucional del Estado (Abal Medina y Cao, 2012).

Aun así, de la lectura del documento se desprende que las administraciones públicas son responsables de promover la formación progresiva del servicio civil en TIC, de modo que el aprendizaje moldee las prácticas laborales según el uso que se haga de estas tecnologías. No obstante, se buscaba que la transformación operada por la capacitación trascendiera la mera incorporación de ellas en las tareas cotidianas para que lleguen a reconfigurar las culturas organizacionales mismas.

De igual modo, se esclarece que la generación de competencias vinculadas al manejo de las TIC en el servicio civil resultaría vital para la implementación y la sostenibilidad del gobierno electrónico en el tiempo. Esto no significa que toda la oferta formativa deba readaptarse a un nuevo objetivo, sino

más bien que debería incorporar cursos tendientes a la generación de las competencias requeridas para instrumentar los principios expuestos.

Tan solo un año después se adoptó la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. Partiendo de una definición de calidad vinculada a la orientación de las administraciones públicas hacia el ciudadano y la gestión por resultados se introduce la noción de valor público.

De forma clara y definitiva se establece que, la creación de valor público descansa en el conocimiento, las habilidades, la motivación, el compromiso, y la creatividad del servicio civil. En este punto se combinan los criterios establecidos por la Carta Iberoamericana de la Función Pública de 2003, donde se destaca la importancia de la promoción de competencias en las/los empleadas/os públicas/os con una idea introducida posteriormente en la Carta de Gobierno Electrónico: la importancia de la cultura organizacional. De esta manera, el documento doctrinario bajo análisis especifica la necesidad de valorar a las/os trabajadoras/es y funcionarias/os estatales con prácticas flexibles bajo un clima laboral adecuado.

En este sentido, la propuesta del documento es capturar las bases sentadas por los documentos antes adoptados en relación con el *desarrollo*, dotándolas de los principios propios de la noción de calidad. De esta forma, las administraciones públicas de la región deberían elaborar un conjunto amplio de normas éticas que orienten el trabajo; gestionar el empleo en base al mérito; incorporar programas de capacitación que brinden herramientas de gestión de calidad y promuevan la formación continua; sensibilizar a las/os trabajadoras/es en esta nueva perspectiva del servicio público; favorecer el trabajo colaborativo; considerar la mirada del servicio civil sobre la organización estatal; e incentivar la evaluación del desempeño.

Aun cuando las variaciones que este documento propone respecto de la Carta Iberoamericana de la Función Pública puedan parecer menores, dado que, se recupera una mirada del *desarrollo* que incluye dimensiones que trascienden la capacitación, como los incentivos desvinculados de la promoción jerárquica, las carreras profesionales flexibles y la valoración del mérito, entre otras; resulta significativo el aporte que realiza el cuarto documento doctrinario a este subsistema. Aquí se destacan la importancia del trabajo colaborativo, la formación continua como aspecto complementario de la capacitación tradicional, el buen clima laboral, la orientación a pensar los errores del pasado como desafíos a futuro abandonando la perspectiva de los problemas anclados en otros tiempos, así como la incorporación de herramientas que permitan crear valor público.

De todos modos, más allá de las variaciones que Calidad de la Gestión Pública supone en relación con Función Pública, ambas cartas se complementan en lo sustantivo. En ese sentido, si la primera carta le sugería a la región implementar estrategias de reconocimiento del servicio civil suplementarias al ascenso jerárquico, en 2008 esto se traduce en la sugerencia del uso de los premios a la calidad. Estos constituyen instrumentos de estímulo a la mejora de los procesos de trabajo, el aprendizaje y la difusión de buenas prácticas en la gestión⁴.

Finalmente, en de la sección «Acciones e instrumentos para la calidad en la gestión pública», esta carta introduce el enfoque de *gestión del conocimiento*. Dentro de este enfoque se sugiere la sistematización de la producción y difusión del conocimiento adquirido por el servicio civil, de los protocolos para la validación de este, y la institucionalización de esta forma particular de gestión como rutina organizativa.

4 La Argentina aparece como pionera en ese sentido, ya que mediante la Ley 24.127 de 1992 instituyó el Premio Nacional a la Calidad. Al respecto, ver Vázquez y Silva (2022).

De igual modo, se sugiere la elaboración de inventarios de competencias generales y técnicas, y se añade la gestión de los repositorios de información donde la tecnología desempeña un papel central⁵, y fundamentalmente el desarrollo de mecanismos que promuevan el intercambio de experiencias destacadas por la aplicación de buenas prácticas tanto en el espacio público como privado⁶.

3.3 Las TIC como herramientas de reconfiguración de la relación Estado-sociedad

Entre 2009 y 2016 se aprobaron tres cartas fundamentales: la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública (2009)⁷, la Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en relación con la Administración Pública (2013)⁸ y la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (2016)⁹.

Todas ellas se proponen la elaboración de un amplio conjunto de principios y recomendaciones orientados a la transformación de la relación entre las administraciones públicas y la ciudadanía en la región. Si bien cada carta aspira a contribuir con la legitimación de los Estados iberoamericanos, algunas de ellas reflexionan en torno a los procesos desarrollados al interior de los aparatos estatales, mientras que otras sientan las bases para la redefinición de la articulación con la ciudadanía en forma directa.

5 Al respecto, el CLAD recomienda el desarrollo de bases de datos, Intranet, informes y guías, entre otras herramientas.

6 Sobre estos temas, el INAP de Argentina ha hecho aportes con los trabajos de Nazar y Baez Becker (2020) y Vázquez y Silva (2020).

7 La carta fue aprobada en la XI Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado.

8 La carta fue aprobada en la XXIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y Gobierno.

9 La carta fue aprobada en la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado.

En ese sentido, dado que el foco de atención es el espacio complejo y dinámico de interacción de las administraciones públicas con sus respectivos entornos, más precisamente con las sociedades iberoamericanas, la temática *desarrollo* propiamente dicha tuvo una atención menos destacada.

Aun así, es posible advertir que, por un lado, se registra una breve referencia a la cuestión del *desarrollo* tanto en la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública como en la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto. En el caso de la primera, se señala que la estimulación de la participación ciudadana entraña la necesidad de formar y sensibilizar al servicio civil en lo relativo a este tipo de prácticas para que apoyen a todas/os las/os ciudadanas/os a involucrarse en los asuntos públicos.

Asimismo, en la segunda carta, dentro de un marco de consideraciones que plantean el desafío vigente de construir un Estado abierto, el CLAD recomienda capacitar a todas/os las/os funcionarias/os públicas/os en el gobierno abierto. De esta forma, se requiere que las/os funcionarias/os no solo incorporen sus principios, sino que además los apliquen a los procesos de inducción, formación y desarrollo de capacidades dentro de sus espacios de trabajo.

En resumen, a pesar de no implicar una modificación significativa respecto de los componentes que construyen la noción de *desarrollo* originalmente introducida en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, se aprecia un detalle no menor. El destinatario típico de las recomendaciones de capacitación al interior del Estado había sido, hasta este momento, el servicio civil que no comprende al funcionariado. En el documento doctrinario abocado a la temática *Gobierno abierto* se señala, por primera vez dentro de este conjunto de cartas y códigos, la necesidad de involucrar a los responsables políticos en los procesos de desarrollo.

Asimismo, la tríada de documentos doctrinarios aprobados entre 2009 y 2016 han reservado secciones completas al tratamiento de la cuestión tecnológica. En línea con lo dicho anteriormente, las cartas referidas destacan la importancia de introducir desarrollos tecnológicos variados que mediaticen la relación entre el Estado y el ciudadano. De esta forma se espera facilitar el intercambio, mejorar los niveles de transparencia e incentivar a la sociedad a involucrarse más directamente en la gestión de lo público.

Queda claro que, al menos hasta aquí, la tecnología es percibida más como herramienta de comunicación eficaz con el entorno que como un disparador de transformaciones de los procesos de producción de bienes y prestación de servicios al interior de las administraciones públicas. De todos modos, decir que esta forma de conocimiento se utilice como herramienta de comunicación con los beneficiarios de la acción pública no es menor, en especial si se tiene en cuenta que el objetivo inherente a estas cartas es el incremento de los niveles de legitimidad ciudadana de la gestión pública¹⁰.

3.4 Nuevas tecnologías y nuevas nociones

El recorrido emprendido por las cartas presentadas permite visualizar algunas pequeñas transformaciones en la noción de *desarrollo* que han estado más relacionadas con la expansión de la definición y el alcance que con el reemplazo de sus componentes. Sin embargo, aún restan analizar los últimos dos documentos doctrinarios aprobados.

¹⁰ Sobre la tecnología como una nueva forma de comunicación ver Novomisky (2022).

En 2018, durante la XVIII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, se aprobó la Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública. Los principios por ella sustentados buscan reducir a la mínima expresión los actos de corrupción dentro de las administraciones públicas de la región prorrogando una tendencia iniciada en la Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto, según la cual buena parte de las sugerencias esgrimidas por el CLAD —incluidas aquellas referidas al *desarrollo*— involucran al servicio civil y a las/os funcionarias/os políticas/os.

De esta forma, se recomienda a los Estados de la región la promoción de actividades formativas en valores éticos vinculados con la integridad pública, que incluyan a todas/os las/os integrantes de cada Administración Pública. Estas actividades deben partir de un diagnóstico previo que permita conocer las necesidades formativas de empleadas/os y funcionarias/os. Se destaca en esta noción de *desarrollo* la importancia otorgada a la incorporación de valores éticos que trascienden la idea de capacitación históricamente asociada a la generación de competencias técnico-profesionales.

Siguiendo con este razonamiento, el CLAD induce a las administraciones iberoamericanas al diseño de talleres de socialización, actividades de sensibilización, programas de formación específicos, entre otras iniciativas tendientes a la puesta en práctica del avance registrado en las ciencias cognitivas y el *nudging* en la mejora del comportamiento ético. Casi de manera inadvertida, en este documento aparecen dos herramientas tecnológicas completamente superadoras de las sugerencias anteriormente esgrimidas por el CLAD en relación con los portales y las bases de datos que propiciaban la transparencia de la actividad pública.

Para comprender en toda su dimensión la transformación de la noción de *desarrollo* que se encuentra implícita en esta carta basta con echar luz sobre la utilización conjunta de las ciencias de la conducta y el *nudging*. Al respecto, Capdeferro Villagrasa y Ponce Solé (2022) establecen que el uso del *nudging*, definido como conjunto de técnicas desarrolladas a partir de la experimentación para incentivar la toma de determinado tipo de decisiones a partir del uso de ciertos estímulos, podría influir seriamente en la reducción de los comportamientos apartados de la integridad pública.

Son ejemplos de uso de *nudging* las advertencias que aparecen a la hora de completar y firmar un documento recordando a las/os usuarias/os los riesgos de incumplimiento, aquellas que se disparan ante la detección de un retraso en el circuito administrativo normal de un expediente, entre otros factibles de hallar tanto en el sector privado como en la Administración Pública europea (Capdeferro Villagrasa y Ponce Solé, 2022).

Apenas como insinuación, aparece ya en este documento, una idea que desarrolla en profundidad la Carta Iberoamericana de Innovación Pública de 2020: saber cómo hacer algo adecuadamente no implica querer hacerlo de ese modo. Aquí subyace una noción de *desarrollo* más compleja que la articulada por el primer documento doctrinario aprobado donde la capacitación técnica parecía no requerir de una formación en valores reforzada permanentemente por técnicas digitales, como el *nudging*.

Tan solo dos años después de la adopción de la Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública, el enfoque de gestión del empleo público adoptaría graves transformaciones. En 2020, durante la XIX Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado, se aprobó la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública.

En este último documento doctrinario adoptado hasta la fecha se establece que, a pesar de tener todas las capacidades innovadoras, las administraciones públicas de la región tienen aún grandes desafíos por afrontar. Como la noción de innovación involucra la capacidad de anticiparse y adaptarse a los cambios del entorno —y la previsión para la década 2020-2030 involucra retos extraordinarios—, de acuerdo con este enfoque, se torna imprescindible la aplicación de modelos de gestión basados en tecnologías disruptivas.

Aquí observamos el primer gran quiebre que esta carta promueve respecto de los documentos aprobados previamente. Si en el pasado, los documentos doctrinarios recomendaban la introducción de las TIC asociadas al desarrollo de portales de gobierno para mejorar la fluidez de la comunicación con el ciudadano, en 2020 se sugiere dar curso a la implementación de la administración digital, el *big data & analytics*, la realidad virtual, el *blockchain*, la Inteligencia Artificial (IA) y la automatización vía robotización.

Algunas de estas tecnologías suponen un cambio de grado más que de naturaleza, ya que, en cierta medida, formaban parte de desarrollos previamente implementados, como las tradicionales bases de datos (Capdeferro Villagrasa y Ponce Solé, 2022). No obstante, la combinación de tecnologías y la profundización de los desarrollos emergentes, que origina la llamada Revolución 4.0, invitan a rediseñar modelos institucionales arraigados en las administraciones públicas. En este sentido, el CLAD sostiene que la capacidad de innovación que despierta el despliegue de las nuevas tecnologías digitales implica, entre otras cosas, rediseñar por completo los planes de formación de los servidores públicos. De este modo, la gestión del conocimiento pasaría a estar mediatizada por la tecnología.

Ahora bien, el énfasis puesto en las tecnologías emergentes y sus notables potencialidades no desliga de responsabilidades a los proyectos políticos en tanto conductores de la transformación. Al respecto, este organismo internacional destaca que la tecnología es, ni más ni menos, que una herramienta, una llave que abre puertas impensadas, pero que alguien debe colocar en la cerradura. Su aplicación puede desencadenar el trabajo colaborativo, dar pie a una lógica de inteligencia colectiva, agilizar procesos; no obstante, todo ello implica un rediseño institucional de base que haga posible esas transformaciones. En otras palabras, incluso la tecnología más compleja y potente sería inerte en un Estado organizativamente descoordinado y apegado a normas y culturas que la complejidad de las demandas del entorno han puesto en jaque.

En este sentido, el CLAD señala que la aplicación sistemática de la gestión del conocimiento —entendida como adquisición, producción, procesamiento, almacenamiento, difusión, codificación, aplicación práctica e innovación del conocimiento, sumada a la intervención política directa— podría abrir camino a una Administración Pública inteligente con el uso de nuevas tecnologías, como la IA y la robótica. Ello traería aparejado, en el enfoque propuesto por este organismo, cambios en el esquema presencial de trabajo¹¹. Las tecnologías digitales tienen potencia suficiente como para desarticular la lógica jurisdiccional basada en un diseño que no promueva la comunicación, al aportar flexibilidad a la gestión de los proyectos y transformar el sentido del trabajo presencial en las oficinas.

11 El CLAD aclara, sobre este punto, que la referencia a un esquema de trabajo alternativo al presencial nada tiene que ver con la experiencia vivida en la pandemia por COVID-19. Esta nueva modalidad de trabajo debería ser el resultado de un plan de gobierno que articule con la incorporación de tecnologías que haga factible el cumplimiento de las tareas en un contexto de intercambio de conocimiento y trabajo en equipo. Ello involucra también el diseño de actividades de capacitación en las que trabajadoras/es y funcionarios/os públicas/os aprendan a gestionar este nuevo escenario, que desde la mirada del CLAD debería materializarse antes de 2030.

Por esta razón, se puede argumentar que implementar una administración inteligente involucra cambios de fondo. En relación con el *desarrollo*, las nuevas tecnologías promueven y demandan una forma de inteligencia colectiva materializada a partir del enriquecimiento mutuo de los distintos profesionales que trabajan en la Administración Pública.

De esta forma, se esperaría que cada trabajadora/or se especialice en ciertos conocimientos, «microsaberes», que se pongan en juego a través de la colaboración para la resolución de cada situación problemática y derribar las barreras de la típica fragmentación organizacional estatal. Para ello resulta indispensable el fortalecimiento del diálogo colaborativo entre el espacio político y el profesional —tensión identificada de antaño en las administraciones públicas de la región—; la apertura a la colaboración público-privada; la propagación de instancias de investigación aplicada a la innovación en el sector público; y la definición de espacios abocados al pensamiento estratégico y prospectivo, que analicen posibles escenarios futuros y construyan aquel señalado como deseable.

No obstante, la Carta Iberoamericana de Innovación Pública problematiza la idea de suficiencia que habita en la gestión de los saberes. En este sentido, expone que el saber es un ingrediente necesario que debe verse complementado, al menos, por dos elementos más de igual relevancia: el querer y el poder.

Por un lado, el «querer» invita a reflexionar en torno a la motivación tanto del servicio civil como de los niveles políticos. Si bien la primera noción de *desarrollo* elaborada por el CLAD en 2003 refería a la necesidad de promover la motivación de las/os trabajadoras/es, no solo excluía a las/os funcionarias/os, tampoco apelaba a incentivarlas/os con el trabajo colaborativo al compartir conocimientos. La motivación referida en la

Carta Iberoamericana de la Función Pública estaba estrechamente ligada al compromiso con la ejecución de las tareas individuales y desde ya sin mediación tecnológica explícita.

Por otro lado, el «poder», señalado como un elemento más complejo de adquirir, implica que el resultado de la aplicación de la inteligencia colectiva incluya capacidad de generar innovaciones en las políticas, los servicios y los sistemas de gestión pública. De esta forma, *desarrollo* involucra no solo promover y fortalecer saberes técnicos particulares que se enriquecen a partir del intercambio, sino también despertar la motivación para hacerlo y ofrecer un espacio para operar las transformaciones innovativas que se requieran.

Aun así, algunos componentes de la noción original de *desarrollo* elaborada en la Carta Iberoamericana de la Función Pública se mantienen casi intactos. Un buen ejemplo es el énfasis otorgado a la importancia de incentivar a las/os empleadas/os públicas/os con un amplio conjunto de compensaciones que trasciende el ascenso jerárquico. En este caso, se sugiere premiar los esfuerzos innovativos realizados para mejorar las políticas y los servicios públicos.

En esa línea, la capacitación continua ocupa un lugar central dentro de las recomendaciones. Al respecto, se sugiere orientar las actividades de capacitación al fortalecimiento de las competencias digitales, especialmente en las matemáticas, pero también en la formación humanística, en virtud de los dilemas éticos que el conjunto de transformaciones aludidas con anterioridad, sin duda, ocasionará.

En síntesis, esta carta parte de la premisa de que el aprovechamiento intensivo de las tecnologías emergentes dispara y supone una serie de

cambios que, en última instancia, afecta a todo el diseño institucional e incluso al perfil y gestión del empleo público con su correlato en cada subsistema, incluido el *desarrollo*. En esa línea se recomienda que todo el servicio civil posea formación en gestión de la innovación, del conocimiento y de la tecnología; y que los directivos incorporen modelos de liderazgo basados en estas mismas cuestiones. Para ello se requiere que el cambio traspase el plano formal y llegue a permear la cultura organizativa en su conjunto con una mirada menos impregnada de pasado y más consustanciada con la experimentación y la orientación de futuro.

Consideraciones finales

Este trabajo se propuso analizar la incidencia que las nuevas tecnologías organizacionales han tenido en la transformación de la noción de *desarrollo* que se expresa en las cartas iberoamericanas publicadas por el CLAD. Partiendo de una extensa revisión bibliográfica que invita a pensar en las significativas variaciones que el campo de las tecnologías ha atravesado desde mediados del siglo pasado hasta la actualidad, se esperaba registrar en simultáneo una transformación en la noción de *desarrollo*, dimensión clave dentro de la gestión del empleo público, que proponen los documentos doctrinarios teniendo en cuenta que han sido aprobados en un contexto marcado por el salto tecnológico.

En ese sentido, al repasar las nueve cartas, observamos que, en 2003, Función Pública destacaba de modo muy general la importancia de la introducción de tecnologías en las administraciones públicas iberoamericanas. Este documento sentó las bases de la noción de *desarrollo* articulada por el CLAD en torno a cuatro dimensiones esenciales: la capacitación, el reconocimiento, la regulación de la carrera profesional, y el motor del ascenso en esa carrera. Para cada dimensión se definió un conjunto de recomendaciones, donde se visualiza buena parte de las transformaciones, que a lo largo del tiempo fue adquiriendo la noción de *desarrollo* a partir del cambio tecnológico.

En relación con la capacitación, se esperaba promover las actividades y los cursos orientados a reforzar las competencias técnico-profesionales de las/os trabajadoras/es de modo individual. Se sugería, además, la instrumentación de formas de reconocimiento del servicio civil alternativas a la promoción jerárquica, y la eliminación de barreras formales que dificultaran la regulación de la carrera profesional. Por último, pero no

menor, de destacaba la importancia de sustentar el ascenso en la carrera en el mérito, las potencialidades y las competencias.

El código Iberoamericano de Buen Gobierno de 2006 exhibió los primeros atisbos de cómo la tecnología comenzaba a incidir en el desarrollo. Sin alterar lo planteado anteriormente, se soslayaba que las bases de datos y los portales de gobierno podrían facilitar el trabajo realizado por el servicio civil.

A diferencia de este, la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico constituyó una mirada articulada en torno de la incorporación de las TIC en la gestión de lo público. En términos de desarrollo, tanto este documento como la Carta de Calidad en la Gestión Pública enfatizan en la importancia de repensar el clima organizacional en el que se desempeña el servicio civil iberoamericano. Aquí comienza a extenderse y complejizarse esta noción que ahora aparece atravesada por un elemento novedoso: la cultura organizacional. A este elemento se añade un conjunto de recomendaciones tendientes a promover espacios y prácticas de trabajo flexibles para mejorar el clima laboral, la motivación de las/os trabajadoras/es y el aprovechamiento de sus conocimientos. De esta forma se introduce el enfoque de gestión del conocimiento enlazado íntimamente con la potencialidad tecnológica, ya que el conocimiento producido por el servicio civil se sistematizaría y difundiría por medios electrónicos.

Si Gobierno Electrónico y Calidad de la Gestión Pública representaron una extensión conceptual de la noción de *desarrollo*, la tría de documentos aprobados con posterioridad —Participación Ciudadana; Derechos y Deberes del Ciudadano en relación con la Administración Pública; y Gobierno Abierto— implicaron la ampliación del público destinatario al cual se dirigían las recomendaciones. A partir de estas tres cartas, el centro de la escena

formativa involucrará tanto al servicio civil como a las/os funcionarias/os de nivel político, explícitamente excluidas/os en los documentos anteriores.

Los últimos dos documentos doctrinarios aprobados —Ética e Integridad en la Función Pública e Innovación en la Gestión Pública— implicaron una disrupción sensible en la definición de tecnología. De ser concebida como herramienta de comunicación eficaz pasó a consolidar uno de los sustratos elementales de la «Administración Pública Inteligente».

De esta forma, comienzan a proliferar las recomendaciones de actividades de sensibilización orientadas al fortalecimiento de los valores ético institucionales en el servicio civil y las/os funcionarias/os públicas/os a partir de la puesta en práctica de los avances registrados en las ciencias de la conducta y las técnicas digitales. Se recomienda aplicar modelos de gestión basados en tecnologías disruptivas, en especial la IA y la robótica, que permitirían aprovechar los conocimientos producidos colectivamente y enriquecer a trabajadoras/es expertas/os en microsaberes. Aquí se percibe una notable diferencia con la noción tradicional de capacitación implícita en el primer documento doctrinario.

Asimismo, como hemos podido observar, se introduce la limitación que implica estimular el saber y el querer en ausencia del «poder». Esto significa que es preciso aumentar el nivel de autonomía que tienen las/os trabajadoras/es para innovar, transformar y rediseñar los procesos internos de la Administración Pública.

Un párrafo aparte se dedica a la importancia de articular el espacio técnico-profesional y el político, asunto históricamente conflictivo. Para ello, se recomienda promover el diálogo y las instancias de investigación aplicadas en el sector público. Estas serían responsables de alimentar los

procesos de innovación en la medida en que se aboquen a la promoción del pensamiento estratégico y prospectivo, que analicen escenarios futuros posibles y construyan aquel que sea considerado deseable.

Vale la pena resaltar que, dentro de ese marco de sugerencias, en el INAP de Argentina, se registran actualmente algunas experiencias encausadas en la investigación aplicada, estratégica y prospectiva; la experimentación de mejoras de gestión a partir del uso de tecnologías digitales; y la reorientación de las actividades de capacitación. Al respecto, cabe destacar el proyecto INAP Futuro, el cual se compone de tres unidades: el Laboratorio INAP 4.0, la Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros, y la Unidad de Reorientación Estratégica de la Capacitación. Además, debe mencionarse la línea de investigación «Innovación y conocimiento en la Administración Pública» desarrollada en la Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación y Publicaciones de este instituto.

Las nuevas propuestas del CLAD se centran en la promoción del trabajo y el aprendizaje colectivo y continuo —en oposición a las tradicionales actividades de formación individual, la promoción de la motivación y los valores ético institucionales—, pero también en el manejo de las nuevas tecnologías y el rediseño de la arquitectura institucional de la Administración Pública para que sea compatible con los nuevos desafíos que plantean las sociedades iberoamericanas. Aun así, el CLAD reconoce los esfuerzos realizados por las administraciones públicas iberoamericanas, los significativos progresos logrados desde la aprobación del primer documento doctrinario, y las capacidades de innovación que habitan en esos espacios públicos.

Referencias bibliográficas

- Abal Medina, J. y Cao , H. (2012). *Manual de la Nueva Administración Pública Argentina*. Ariel editores.
- Ávila Díaz, W. D. (2013). Hacia una reflexión histórica de las TIC. *Hallazgos*, 213-233.
- Barrios Ipenza, E. (2015). *Gobernanza pública: Cartas iberoamericanas y Declaraciones del CLAD*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Blutman, G. y Cao, H. (2022). Escenarios futuros del Estado y la administración pública . En M. E. Solano, J. Lopardo y S. Novomisky (eds.), *El Estado del mañana. Prospectiva, capacitación y tecnologías emergentes* (pp. 17-62). INAP.
- Capdeferro Villagrasa, Ó. y Ponce Solé, J. (2022). Nudging e inteligencia artificial contra la corrupción en el sector público: posibilidades y riesgos. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 225-258.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2006). *Código Iberoamericano de Buen Gobierno*.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2007). *Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico*.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2009). *Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública*.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2013). *Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en relación con la Administración Pública*.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2016). *Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto*.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2018). *Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública*.

- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2020). *Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública*.
- Criado, J. I. y Gil-García, R. (2013). Gobierno electrónico y políticas públicas. *Gestión y Política Pública*, 3-48.
- Da Porta, E. (2022). Tecnologías y formación para la gestión estatal: claves para pensar el presente y desafíos futuro. En M. Solano, J. Lopardo y S. Novomisky (eds.), *El Estado del mañana: prospectiva, capacitación y tecnologías emergentes* (pp. 258-280). INAP.
- Hintze, J. (2021). El matrimonio entre la inteligencia artificial y la robótica. *Tecnología & Sociedad*, 10, 79-84.
- Martínez, J. Á., Lara Navarra, P. y Beltrán, P. (2006). La influencia de la sociedad del conocimiento en la modernización de la Administración pública. *UOC papers*, 3, 1-7. https://www.uoc.edu/uocpapers/3/dt/esp/martinez_lara_beltran.pdf
- Nazar, M. y Baez Becker, N. (2020). Información y documentación de la gestión pública. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 1(48). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/82>
- Novomisky, S. (2022). Digitalización de la cultura: tramas conceptuales, educación y desarrollo humano. En M. Solano, J. Lopardo y S. Novomisky (eds.), *El Estado del mañana: prospectiva, capacitación y tecnologías emergentes*, (pp. 224-257). INAP.
- Oszlak, O. (2002). Profesionalización de la Función Pública en el marco de la Nueva Gestión Pública. *IV Reunión de Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado*. CLAD.
- Oszlak, O. (2020). *El Estado en la era exponencial*. INAP.
- Pando, D. (2014). Desafíos y oportunidades de la planificación estratégica en la utilización de tecnologías de la información en las administraciones públicas latinoamericanas. En J. Walter y D. Pando, *Planificación estratégica. Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público* (pp. 121-152). SAAP.
- Pardo, L. (2011). Aplicación de las nuevas tecnologías en la Administración pública. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 13, 105-126.
- Ramió Matas, C. (2021). *Innovación Pública en Iberoamérica: presente y tendencias de futuro*. CLAD.

- Ramírez Alujas, Á. V. (2010). Innovación en la Gestión Pública y Open Government (gobierno abierto): Una vieja nueva idea. *Buen Gobierno*, 9, 95-133.
- Suárez, F. y Felcman, I. (2020). Tecnología y organización. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 1(38). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/71>
- Tobón, S., Guzmán, C. E., Hernández, J. S. y Cardona, S. (2015). Sociedad del Conocimiento: Estudio documental desde una perspectiva humanista y compleja. *Paradigma*, 36(2).
- Vázquez, N. y Silva, G. (2020). Crisis, innovación y conocimiento organizacional en la Administración Pública. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 1(45). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/223/191>
- Vázquez, N. y Silva, G. (2022). La creación de valor público como eje estratégico del fortalecimiento institucional y la innovación. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 3(83). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/264/240>

CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP

Año 3 - N.º 99 - 2022

Instituto Nacional de la Administración Pública

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

CP: C1035AAA - Tel.: 4343 9001 – Correo electrónico: digecip@jefatura.gob.ar

ISSN 2683-9644

Editor responsable

Mauro E. Solano

Coordinación editorial

Pablo Nemiña

Edición y corrección

Laura Scisciani

Arte de tapa

Roxana Pierri

Federico Cannone

Diseño y diagramación

Edwin Mac Donald

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

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



El uso del lenguaje inclusivo y no sexista implica un cambio cultural que se enmarca en un objetivo de la actual gestión de Gobierno y se sustenta en la normativa vigente en materia de género, diversidad y derechos humanos en la Argentina. En esta publicación se utilizan diferentes estrategias para no caer en prejuicios y estereotipos que promueven la desigualdad, la exclusión o la discriminación de colectivos, personas o grupos.

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 las/os autoras/es 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

Septiembre 2022

Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina