

ISSN 2683-9644

CUINAP | Argentina

Año 4 • **2023** | Cuadernos del INAP

Los desafíos sociotécnicos digitales para el desarrollo de las administraciones públicas futuras

Alejandra Páez Arenas, Camila Chirino, Federico Bisurgi y Rogelio Rodrigo

111

Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales

CUINAP | Argentina

Los desafíos sociotécnicos digitales para el desarrollo de las administraciones públicas futuras

Alejandra Páez Arenas, Camila Chirino, Federico Bisurgi y Rogelio Rodrigo

111

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

Mag. Leandro Bottinelli

Director Institucional del INAP

Índice

Introducción	9
1 El enfoque sociotécnico digital en la Administración Pública	12
2 Estrategia metodológica	15
3 Estudio de línea de base	17
4 Tendencias, incertidumbres, problemáticas y dilemas del ecosistema digital de la APN	25
Reflexiones finales	34
Referencias bibliográficas	37
Anexo	39

Los desafíos sociotécnicos digitales para el desarrollo de las administraciones públicas futuras

Alejandra Páez Arenas

Licenciada y profesora en Ciencia Política (UBA). Investigadora del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) e integrante de la Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros (UPEF) del Programa INAP Futuro.

Camila Chirino

Doctora en Ciencia Política (UTDT), magíster en Alta Dirección Pública (IUOG) y licenciada en Ciencia Política (UBA). Investigadora del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) e integrante de la Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros (UPEF) del Programa INAP Futuro.

Federico Bisurgi

Licenciado en Administración (UBA). Investigador del Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP-FCE-UBA). Integrante de la Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros (UPEF) del Programa INAP Futuro.

Rogelio Rodrigo

Licenciado en Ciencia Política (Universidad de San Andrés). Asesor e investigador de la Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros (UPEF) del Programa INAP Futuro.

Resumen

Este escrito presenta un avance del segmento de investigación de la Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros (UPEF) dedicado a explorar la relación entre las tecnologías digitales y la Administración Pública en su horizonte hacia 2030-2050. El objetivo es reflexionar sobre cuáles son los principales desafíos que se deben tener en cuenta al proyectar la implementación de tecnologías digitales en la Administración Pública. Con posterioridad a la recopilación bibliográfica y el análisis documental, la investigación se robusteció con la realización de 27 entrevistas en profundidad por medio de las cuales se consultó a funcionarias/os y exfuncionarias/os públicas/os de alto nivel, expertas/os en la temática, académicas/os, integrantes de organizaciones de la sociedad civil, representantes gremiales del sector público nacional y de organismos internacionales. La información relevada se sistematizó en cuatro ejes: infraestructura crítica, transformación organizacional, vínculo con la ciudadanía y gobernanza de datos y algorítmica. Esta sistematización en ejes arroja luz sobre las tensiones y los desafíos que trae la implementación a futuro de tecnologías emergentes en la Administración Pública. Este documento sintetiza el trabajo realizado en la UPEF desde julio de 2021.

Palabras clave

Enfoque sociotécnico, tecnologías digitales, administración pública, prospectiva, escenarios futuros, tecnologías de gestión, gobierno electrónico, gobierno digital, gobierno abierto.

Abstract

This paper presents the progress from one of the segments of INAP Prospective and Future Scenarios Unit 's research. The research is dedicated to explore the relationship between digital technologies and public administration towards the years 2030-2050. The objective here is

to reflect on the main challenges which must be taken into account when projecting digital technologies implementation in public administration. After bibliographic compilation and documentary analysis, the research was strengthened by taking 27 in-depth interviews through which we consulted high-level current and former public officials, experts, scholars, members of civil society organizations, national public sector's unions' and international organizations' representatives. The collected information was systematized in four main topics: critical infrastructure, organizational transformation, link with citizenship, data and algorithmic governance. This systematization enlightens about tensions and challenges which come with emerging technologies' future implementation in public administration. This document summarizes the work done on the subject in the Prospective and Future Scenarios Unit from July 2021.

Key words

Sociotechnical approach, digital technologies, public administration, prospective, future scenarios, management technologies, electronic government, digital government, open government.

Introducción

«El futuro de la Administración Pública en la Argentina. Escenarios al 2030-2050» es una investigación que se realiza en la Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros (UPEF) desde mediados de 2021, radicada en el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), con la participación del Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (FCE-UBA).

La base teórica de la investigación concibe la prospectiva como un campo de conocimiento orientado a la interrogación sistemática y organizada del futuro, bajo el supuesto de que se puede construir un abanico de escenarios posibles, estimar su probabilidad de ocurrencia y seleccionar un escenario deseable, estimulando la elaboración de respuestas a circunstancias previsibles, con el fin de proponer estrategias para alcanzarlo.

Si bien existe una gran cantidad de estudios prospectivos, al igual que ejercicios de construcción de escenarios —estos últimos adquirieron especial relevancia desde la aparición del COVID-19—, el número se reduce cuando el tema es el Estado y la Administración Pública. Entre quienes han sido tomados como referentes por la comunidad académica —Medina Vásquez y Ortegón (2006); Cordeiro (2012); Medina Vásquez, Becerra y Castaño (2014); Montero Olivares (2014); Ramió Matas (2015); Alerta Democrática (2016); Vitale Gutiérrez, Pascale Medina, Barrientos y Papagno (2016); Blutman y Cao (2019); Bittar, Máttar y Medina Vásquez (2021)—, esta investigación de la Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros (UPEF) sigue a Blutman y Cao (2019) en la presentación de tres escenarios futuros posibles, asociados a enfoques político-ideológicos diferenciados: la ortodoxia neoliberal, la heterodoxia socialdemócrata

y la heterodoxia nacional y popular latinoamericana, denominados por los autores «dogma vigente», «camino sinuoso» y «regreso al futuro» respectivamente¹.

La investigación general ha definido cuatro focos de interés²:

1. el empleo público en el mercado laboral,
2. las condiciones generales de trabajo del empleo estatal,
3. el cambio tecnológico y la gestión pública y
4. las estructuras y la división del trabajo en la AP.

Este documento aborda el tercer punto y es un avance del segmento de investigación dedicado a explorar la relación entre las tecnologías digitales y la Administración Pública en su horizonte hacia 2030-2050. Puede preverse que, a futuro, las tecnologías digitales estatales tendrán que enfrentar los nuevos desafíos que lleguen de la mano de la IV revolución industrial, razón que justifica la inclusión de esta línea en la investigación general.

En la primera fase de este segmento de interés se desarrolló un estudio de línea de base donde se analizaron como sistemas de gestión cuatro artefactos tecnológicos: dos dedicados a la gestión interna de la APN (e-SIDIF y GDE), y otros dos orientados a la gestión del vínculo con la ciudadanía (TAD y Mi Argentina). Estos artefactos tecnológicos forman parte de un ecosistema de conectividad digital estatal que, a su vez, busca incluir a la ciudadanía.

En una segunda etapa, se buscó enriquecer la información obtenida en la línea de base de la investigación a través de una estrategia metodológica

1 Para más información, ver Blutman y Cao (2019).

2 Para mayor detalle, consultar Blutman y Cao (2022).

basada en entrevistas en profundidad a diferentes actores claves: expertas/os, especialistas, académicas/os, funcionarias/os públicas/os, representantes gremiales, miembros de organizaciones de la sociedad civil y de organismos internacionales. Así, se pudieron identificar los principales debates, las problemáticas, las tensiones y los desafíos en relación con el uso de tecnologías digitales por parte del Estado.

En la tercera fase, la información acopiada y sistematizada se usó como insumo en el diseño y la organización de las temáticas para presentar en los grupos focales de expertas/os y funcionarias/os públicas/os. Esta nueva estrategia metodológica permitió desarrollar con mayor complejidad algunas problemáticas que habían aparecido en las entrevistas, así como detectar nuevos focos de debate o tensión.

Este trabajo se estructura en cinco secciones. En primer orden, se exponen los conceptos teóricos de referencia. En segundo orden, se detalla la estrategia metodológica utilizada a lo largo del proceso de investigación. En tercer orden, se presenta el estudio de línea de base realizado en torno a cuatro sistemas tecnológicos de gestión. A continuación, en cuarto orden, se analizan los principales resultados obtenidos en las entrevistas en profundidad y en los grupos focales. Por último, en quinto orden, se ofrecen algunas reflexiones sobre las tensiones tecnológicas identificadas.

1

El enfoque sociotécnico digital en la Administración Pública

Como primer paso en el proceso de investigación, se elaboró un marco teórico conceptual desde el cual aproximarse a la relación actual entre la Administración Pública y las tecnologías digitales, así como a la posibilidad de hacer proyecciones a futuro.

Concebimos la organización estatal como un sistema sociotécnico abierto³ o en comunicación con su entorno, identificando en su interior dos subsistemas principales compuestos por elementos sociales y técnicos interrelacionados. Distintos autores destacan la importancia que tiene el conocimiento en la noción de tecnología: Kast y Rosenzweig (1988), Guiot (1985), Suárez y Felcman (1975, 2020) y Perrow (1970). En la labor de conceptualización de la tecnología como variable organizacional, llegamos a definirla como la forma en que la organización transforma insumos en productos, adquiriendo especial relevancia los conocimientos que se ponen en práctica durante el proceso de transformación.

3 La noción de organización como «sistema abierto» se utiliza en este documento como metáfora, en el sentido en que se define en el libro *Imágenes de la organización* (Morgan, 1991). Para conocer los orígenes del concepto «sistema sociotécnico», ver las investigaciones del Instituto Tavistock de Londres; entre otras, Trist y Bamforth (1951).

Para su clasificación, se tomó como base la tipología de tecnologías organizacionales de Suárez y Felcman (1975, 2020), diferenciándolas entre tecnologías sustantivas y de gestión⁴. Así, entre los componentes del subsistema técnico de una organización, las tecnologías sustantivas (por ejemplo, tecnología médica en un hospital o educativa en una escuela) estarían destinadas a satisfacer los fines y objetivos organizacionales a través de la provisión de bienes y servicios; y las tecnologías de gestión se dedicarían a aislar y proteger las tecnologías sustantivas de la influencia del contexto, con el fin de recrear condiciones de estabilidad o certidumbre bajo las cuales puedan producirse las transformaciones requeridas. En este sentido, las tecnologías de gestión se relacionan con el interior de las organizaciones, con su vida interna o intraburocrática.

Por su parte, la perspectiva sociotécnica permite ver la incorporación de tecnologías digitales en relación con la cultura organizacional y descubrir influencias recíprocas en los fenómenos de resistencia y adaptación al cambio tecnológico.

En un sentido más amplio, el enfoque también posibilita relacionar los subsistemas social y técnico con otros dos: el de los fines organizacionales (subsistema de fines) y el de los recursos (subsistema económico)⁵, lo que completa la perspectiva y conduce a sopesar fines y recursos

4 Suárez y Felcman (2020, pp. 117-118) asocian el concepto «tecnologías de gestión» con diferentes formas de la división del trabajo organizacional. De este modo, las tecnologías de gestión pueden a su vez clasificarse en horizontales y verticales. Las primeras se vinculan con áreas funcionales de la actividad administrativa que son transversales en una organización, como presupuesto o gestión de personal. Las segundas se relacionan con lo que los autores denominan «procesos básicos de la actividad administrativa» en organizaciones, o procesos de trabajo que se desarrollan dentro de una organización, como planeamiento, toma de decisión, implementación, control, archivo, etc. Para una representación completa de esta clasificación, ver «Gráfico 1. Tecnologías sustantivas y de gestión».

5 Para un desarrollo más amplio sobre los subsistemas social, técnico, económico y de fines en los que se puede desagregar el análisis del sistema organizacional, véase Felcman y Blutman (2020).

organizacionales a la hora de definir prioridades, como al incorporar tecnologías emergentes.

Yendo más lejos aún, se puede analizar la organización como un sistema completo en interrelación con su entorno, donde también es dable identificar un conjunto más abarcativo de sistemas (social, económico, político, tecnológico) que interactúa con la organización y sus subsistemas. A su vez, se pueden utilizar diferentes niveles para el análisis, que van de una perspectiva micro a una macro (municipal, provincial, nacional, regional, internacional).

Una vez equipados con estas herramientas conceptuales, también nos aproximamos a tres modelos recientes con base en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en diálogo con el Estado: el gobierno electrónico, el gobierno digital y el gobierno abierto. Cabe introducir brevemente sus conceptos.

Se identifica al gobierno electrónico con el origen del cambio de modalidad de analógica a digital. De estos tres modelos, fue el primero en el que se depositaron esperanzas sobre su posible contribución a la modernización estatal. Por su parte, el gobierno digital incorpora la lógica de plataforma al posterior desarrollo de los procesos de digitalización del Estado. Comparte con su antecesor la preocupación por la eficiencia y la eficacia en la prestación de servicios públicos, tanto en los procesos internos como en las relaciones con la sociedad. En cambio —tal como fue definido en el Memorándum del expresidente de los Estados Unidos, Barack Obama, en 2009—, las inquietudes de un gobierno abierto a la ciudadanía se vinculan con la búsqueda de la transparencia, la participación y la colaboración en su relación con el Estado. Aquí buscamos comunicar estos tres modelos con la Administración Pública y las tecnologías digitales.

Estrategia metodológica

La estrategia metodológica utilizada en el estudio de línea de base fue de recopilación bibliográfica y análisis documental, complementado con la toma de entrevistas sobre los cuatro sistemas de gestión estudiados.

El estudio de una parte del ecosistema de gestión digital del Estado (e-SIDIF, GDE, TAD y Mi Argentina) se utilizó como punto de partida para identificar cuatro grandes ejes, lo que permitió abordar tanto los sistemas de gestión digital en sí mismos como en relación con su ambiente de aplicación.

En una segunda etapa, se implementaron dos técnicas de investigación cualitativa para la identificación de tendencias, incertidumbres, problemáticas y dilemas que traen aparejada la implementación de tecnologías digitales en la Administración Pública.

Se llevaron a cabo 27 entrevistas en profundidad priorizando la pluralidad de perfiles, se consultó a funcionarias/os y exfuncionarias/os públicas/os de alto nivel, expertas/os en la temática de carácter académico, integrantes de organizaciones de la sociedad civil, representantes gremiales del sector público nacional y de organismos internacionales (el listado de entrevistadas/os y la pertenencia institucional consta en el Anexo). En la información relevada se identificaron dimensiones, variables y conceptos que denotan la diversidad de temas que aborda el estudio de las tecnologías

digitales en el sector público y la futura implementación de tecnologías emergentes en la APN de 2030-2050; de su sistematización resultaron dimensiones y variables, las cuales fueron validadas con una segunda técnica de investigación.

Se realizaron dos grupos focales para los cuales se usó un criterio de selección dado por el perfil de los participantes; por un lado, formó parte un grupo de funcionarias/os responsables de la gestión de instituciones gubernamentales estratégicas para la implementación de políticas públicas en materia digital. El otro grupo focal estuvo compuesto por expertas/os, académicas/os y por representantes de organizaciones de la sociedad civil y de organismos internacionales (el listado de participantes en ambos grupos focales y la pertenencia institucional consta en el Anexo). Los ejes para abordar las diversas temáticas que componen el estudio de las tecnologías, tanto en las entrevistas en profundidad como en los grupos focales, fueron los siguientes:

- **INFRAESTRUCTURA CRÍTICA:** redes, soporte físico, sistemas, conectividad, servidores, ciberseguridad y sus correspondientes protocolos.
- **TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL:** sistemas internos, gestión y calidad de los datos.
- **VÍNCULO CON LA CIUDADANÍA:** servicios digitales, acceso a la información y gobierno abierto.
- **GOBERNANZA DE DATOS Y ALGORÍTMICA:** protección de datos personales, inteligencia artificial y tecnologías de gestión intraburocráticas.

Estudio de línea de base

A continuación, en dos apartados dedicados a la presentación y el análisis de cuatro sistemas tecnológicos, se repasa el trabajo desarrollado en el estudio de línea de base del segmento de interés. Cabe mencionar que, por tratarse de sistemas intraburocráticos y transversales a la Administración Pública Nacional, estos cuatro pueden catalogarse como tecnologías de gestión según la clasificación de Suárez y Felcman (1975, 2020).

En el primer apartado se presenta una breve historia y una descripción de las principales características de estos sistemas de gestión. En el segundo, se busca comunicar la construcción del marco teórico con el análisis de los cuatro artefactos tecnológicos que se implementaron en las décadas de 1990 y 2010 y que se utilizan actualmente en la APN. Dos son sistemas de gestión interna, y los otros dos, de gestión del vínculo del Estado con la ciudadanía.

Los sistemas analizados son los siguientes:

- Sistema Integrado de Información Financiera Internet (e-SIDIF)
- Gestión Documental Electrónica (GDE)
- Trámites a Distancia (TAD)
- Mi Argentina

3.1 Presentación de los sistemas

SIDIF/e-SIDIF

La Ley nacional 24.156⁶ sancionada en 1992 dio origen al Sistema Integrado de Información Financiera (SIDIF). Este sistema nace en un contexto de necesidad para la instauración/recuperación de la cultura presupuestaria⁷. Como bien explicaron algunas/os entrevistadas/os, el SIDIF no nació como una simple herramienta informática, sino como un sistema pensado e ideado para convertirse en la cara visible que reformó toda la administración financiera del Estado nacional.

El SIDIF como sistema de administración no solo permite la producción de información confiable para la toma de decisiones en materia presupuestaria, sino que también genera la trazabilidad tanto hacia el interior como el exterior de los movimientos de gasto, deuda y pago de la Administración Pública Nacional⁸, por lo tanto constituye una herramienta vital para la planificación.

Como señala Schweinheim (2017), si bien el SIDIF nació por demanda de organismos internacionales, es un producto con una fuerte impronta

6 Es importante destacar que mientras se esperaba la sanción de la ley se implementaba el despliegue del sistema en los organismos. La reglamentación de la ley estableció los procesos medios e intermedios, lo que evitó una disociación entre la norma y la aplicación. En otras palabras, no se esperó la sanción de la ley para la implementación del sistema.

7 Antiguamente, el sistema de administración financiera era fragmentado, y los módulos de Presupuesto, Tesoro y Contaduría no tenían intercambio de información entre sí. Se trataba de un registro contable hecho a mano, donde el presupuesto no era programático sino lo más parecido a una rendición de cuentas, lo cual imposibilitaba cualquier programación financiera.

8 Versiones similares se usan en otras provincias y en el poder legislativo, lo que permite una mejor conciliación de los datos. Una/un entrevistada/o explicaba que en aquellas provincias donde no se usa el SIDIF, los sistemas de administración financiera están basados en gran parte en los propuestos por la Ley 24.156 de Administración Financiera.

latinoamericana⁹. Ejemplo de esta impronta es que el SIDIF fue mutando junto con el avance tecnológico hasta convertirse en lo que es hoy el e-SIDIF¹⁰. Actualmente, se sigue usando este sistema con las modificaciones pertinentes al cambio tecnológico. De esta forma, ha mostrado su capacidad de adaptación gracias a su robustez y a la posibilidad de generar información vital para la toma de decisiones.

GDE

La creación del sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE) se dio mediante el Decreto 434/2016 —Plan de Modernización del Estado, cuyo primer punto es el plan de tecnología y gobierno digital (GD): Gestión documental y expediente electrónico— y el Decreto 561/2016, que reglamenta el GDE como plataforma transversal e integrada para caratular, seguir y registrar actuaciones y expedientes de la APN. El GDE se apoyó en el antecedente del Sistema de Administración de Documentos Electrónicos (SADE), implementado anteriormente en el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Dentro del sistema GDE, el módulo más importante es el Generador Electrónico de Documentos Oficiales (GEDO). Su utilización es necesaria para la elaboración y firma de la totalidad de los documentos oficiales del Sector Público Nacional y permite gestionar las comunicaciones oficiales y los expedientes electrónicos generados por el Estado. El sistema es de uso obligatorio para la Administración Pública Central.

9 Versiones de estos sistemas se han instalado en distintos países de la región.

10 En una primera etapa, el *software* se manejaba en registro de formato físico, como disquetes, luego por la red telefónica y, actualmente en una versión web. Cada mejora ha dotado al sistema de mayor eficiencia.

El GDE tuvo varios objetivos: despapelizar las oficinas públicas; aumentar el control y la seguridad en los trámites; permitir el acceso a la información pública y acercar a la ciudadanía la gestión de gobierno mediante los trámites digitales. Este sistema usado de forma transversal en la Administración Pública ha modificado no solamente procesos de gestión documental, sino estructuras y hábitos en la cultura organizacional del Estado¹¹.

Si bien el sistema presenta algunas dificultades, hay un déficit de estabilidad y eficiencia, y un peligro respecto de la conservación de la documentación pública, asunto que repercute en la fiabilidad de su archivo (Nazar, 2022). es de destacar que, en el proceso de mejoramiento se ha recuperado el código fuente (que se encontraba en manos del sector privado) y con ello la soberanía tecnológica del GDE.

Luego de describir estos dos sistemas que forman parte del trabajo interno de la APN, se abordarán otras dos herramientas tecnológicas que interactúan con la ciudadanía.

TAD

Según el Manual de usuario TAD (2020), el sistema Trámites a distancia (TAD):

... es una sede virtual o ventanilla única electrónica que permite a los ciudadanos realizar trámites ante la Administración Pública Nacional durante las 24 horas desde cualquier dispositivo con internet (computadora, tablet, celular), sin tener que acudir a una oficina pública. Este módulo permite que el ciudadano realice sus presentaciones e inicie expedientes en forma

¹¹ Ejemplo de ello es que ha dejado de existir la figura del cadete para llevar y traer expedientes, o la mesa de entrada, e incluso los horarios para hacer determinadas tareas, ya que no dependen de una recepción o similar.

electrónica, por cuenta propia o a través de un apoderado. Entre sus funciones se encuentran subsanar documentos, tomar vista de un expediente, notificar en forma fehaciente y realizar pagos. Además, en todo momento, el ciudadano puede consultar de manera remota para todos los trámites la fecha de inicio, el código del expediente, el estado actual, el último destino, el nombre del trámite y el motivo (p. 4).

El TAD es un módulo del ecosistema de GDE que permite la interacción con la ciudadanía. Su implementación implicó no solamente digitalizar trámites, sino también su reingeniería, debido al modo remoto de la interacción: establecer a distancia medios de pago, verificación de identidad, logística y negociación con los distintos organismos para adaptar los procesos.

Respecto de las falencias del TAD, algunas/os entrevistadas/os han afirmado que, aunque estos sistemas permiten que la ciudadanía no sea rehén de un trámite, la información que reciben es fragmentaria y obliga a la/el ciudadana/o a investigar para conseguirla, cuando es el Estado el que debería brindar este servicio de forma completa.

Mi Argentina

Mi Argentina es un servicio multiplataforma al que se accede mediante internet y cuenta con una ventanilla única de trámites y servicios que el Estado provee, con una sola sesión y en un mismo lugar. Cada usuaria/o posee un perfil digital propio.

En un principio, la aplicación era un cúmulo de notificaciones sumado a una agenda y fue mutando a una plataforma que permite a las personas acceder a su documentación personal en formato digital (constancia de CUIL, documento nacional de identidad, licencia nacional de conducir, credencial

de trasplantado y de donación de órganos; para las/os propietarias/os de vehículo, pone a disposición la cédula de conducir verde o azul, el seguro del automotor y los datos de radicación y patente del vehículo). El sistema mantiene notificaciones para fechas de cobro, vencimientos de credenciales, turnos y otros.

Las observaciones respecto de este sistema han sido similares a las del TAD, es una tecnología que no termina de facilitar a la ciudadanía su relación con la *burocracia*. En este caso, se trata de una biblioteca de trámites donde cada uno de ellos es derivado a un organismo distinto.

Como toda herramienta nueva, tanto los sistemas intraburocráticos como los creados para el vínculo con la ciudadanía mencionados anteriormente adolecen de ciertas limitaciones. Los desafíos presentes y futuros para un mejor uso de estos sistemas fueron relevados mediante la consulta a expertas/os sobre múltiples dimensiones y enfoques posibles.

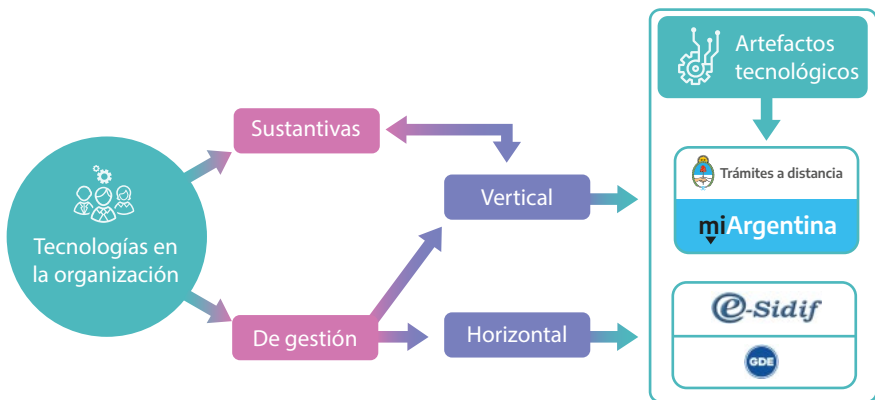
3.2 Los sistemas como tecnologías de gestión

Presentadas una breve historia y sus principales características, en este apartado se busca poner en comunicación los sistemas de gestión bajo análisis con la construcción del marco teórico.

A la luz de la clasificación de tecnologías organizacionales de Suárez y Felcman (1975, 2020), los cuatro artefactos tecnológicos estudiados en la línea de base pueden catalogarse como tecnologías de gestión (Gráfico 1). Respecto de los tipos de tecnologías de gestión (horizontales y verticales), se hizo una lectura actualizada de lo elaborado por los autores al plantear una posible confluencia entre tecnologías de gestión vertical y tecnologías

sustantivas. A su vez, se relacionó esta confluencia con una tendencia que se registra a lo largo del tiempo e informa sobre el paso del gobierno electrónico al gobierno digital. Por lo tanto, se puede decir que TAD — como tecnología vertical vinculada con el modelo digital— ha modificado la relación de las organizaciones públicas con la ciudadanía, introduciendo mejoras que impactan en las tecnologías sustantivas. De manera similar, se puede relacionar Mi Argentina con las tecnologías sustantivas de los organismos de la APN, ya que busca alcanzar una mayor eficiencia en la aplicación de distintas políticas públicas.

Gráfico 1. Tecnologías sustantivas y de gestión



Fuente: elaboración propia sobre la base de Suárez y Felcman (1975, 2020)

La puesta en marcha del e-SIDIF y sus distintas versiones y actualizaciones consecuentes con el cambio tecnológico significó una profundización del gobierno electrónico. Entre sus beneficios se cuenta el hecho de que se acopló con el enfoque de gobierno abierto a través del sitio de Presupuesto Abierto.

El sistema GDE aplicó el enfoque de gobierno digital a través de su módulo TAD, el cual permite que la ciudadanía opere a distancia con los sistemas de gestión documental y expediente electrónico de la APN.

Por otra parte, los cuatro sistemas estudiados en la línea de base resultaron claves en el contexto de Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) debido a la pandemia por COVID-19¹². Los organismos de la APN pudieron operar en modalidad remota, las tramitaciones pudieron gestionarse a distancia y los servicios a la ciudadanía se pudieron seguir prestando gracias al soporte de estos sistemas.

En este punto, podría decirse que, como producto de la comunicación entre el marco teórico y cuatro de los principales sistemas de gestión de la APN, este estudio de línea de base, por un lado, dio como resultado que prevaleció el modelo de gobierno digital sobre el de gobierno abierto. Por otro lado, predominó el concepto «tecnologías de gestión». Aun así, a la luz de un corrimiento creciente a lo largo del tiempo desde el gobierno electrónico hacia el gobierno digital, también se postuló una posible confluencia entre tecnologías de gestión vertical y tecnologías sustantivas.

12 Para conocer otro enfoque sobre la gestión de la APN en contexto de ASPO, consultar Guimenez (2022). Los mandos medios y el rol de la dirección en la gestión del COVID-19 en la Administración Pública Nacional. *Cuadernos del INAP*, 3(86). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/277>

Tendencias, incertidumbres, problemáticas y dilemas del ecosistema digital de la APN

Para precisar las tendencias, incertidumbres, problemáticas y dilemas que trae aparejada la implementación de tecnologías digitales en la Administración Pública a futuro, se seleccionaron cuatro ejes:

- infraestructura crítica,
- transformación organizacional,
- vínculo con la ciudadanía, y
- gobernanza de datos y algorítmica.

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos en las entrevistas en profundidad y en los grupos focales, ordenados en diferentes agrupamientos según el eje considerado en cada caso.

4.1 Infraestructura crítica

La *infraestructura crítica* refiere al soporte físico para el funcionamiento de las tecnologías digitales y sus protocolos. Un aspecto central es la soberanía tecnológica, la cual, en términos de infraestructura crítica, se asocia a que los sistemas, servicios y todo el soporte digital tengan una impronta vinculada a las necesidades de la administración, y supone al

Estado como desarrollador y propietario de esas soluciones. Ante la cuestión de la soberanía, por un lado, hay quienes consideran de suma importancia que el Estado sea autosuficiente en lo que se refiere a infraestructura, y por otro, quienes ven con buenos ojos que se aprovechen los avances del sector privado para el funcionamiento del Estado y sus administraciones.

En materia de conectividad, si el nivel de soberanía mantiene su tendencia, habría una valoración positiva, ya que el Estado garantizaría la conectividad de sus habitantes y se esperaría que acompañe el despliegue del 5G o de otro nuevo tipo de modalidad de conectividad. No obstante, otras miradas plantean un alto nivel de dependencia, a causa de que los puntos de control por donde circula la información en internet no se encuentran en el país. La inversión en nuevos circuitos para la circulación de la información por rutas alternativas de fibra óptica, o bien el uso de tecnología satelital, son algunas de las alternativas a implementar.

Entre las/os expertas/os también se destaca el riesgo de no contar con un soporte tecnológico autónomo a futuro, lo cual implicaría mayor dependencia tecnológica. En este sentido, algunas/os entrevistadas/os alertan sobre los altos costos de nuevos desarrollos tecnológicos y de mantenimiento, que, como consecuencia, generaría el uso de *softwares* privados. Aunque no todos lo ven como un aspecto negativo, las soluciones tecnológicas que ofrece el sector privado tendrían las ventajas de reducir costos de producción y poder hacer uso de sistemas competitivos.

Sobre el almacenamiento de datos, algunas/os expertas/os destacan que el éxito del negocio de las empresas que brindan servicios en la nube está en garantizar a sus clientes seguridad respecto de la información que ceden. De producirse, la filtración de esta información pondría en jaque el negocio de este tipo de empresas y perderían la confianza de sus clientas/es.

Por ello, no se identifica como un problema de soberanía que los datos se alojen en servidores privados. No obstante, se plantea que las acciones de las empresas de capital extranjero responderían a las políticas de sus Estados de origen, razón por la que no se acuerda con esta postura. En este sentido, algunas/os entrevistadas/os sostienen la importancia de que el Estado resguarde la información que produce y gestiona.

Frente a la conveniencia o no de adquirir servicios externos para el almacenamiento de datos, que aplica también para el desarrollo de *software*, elaborarlos de manera conjunta con el sector privado es otra de las opciones que se manifestó. Los modelos híbridos señalan que es oportuno el desarrollo de políticas de colaboración público-privada, donde las regulaciones pasarían a ser un instrumento clave.

Entre las vulnerabilidades presentes, la ciberseguridad es una dimensión estratégica que se debe reforzar. Con la pandemia por COVID-19 el teletrabajo incrementó los problemas de seguridad de la información, ya que la implementación de esta modalidad no fue planificada y de esta forma pudo proliferar el ciberdelito. Varias/os entrevistadas/os plantearon que sería necesario elaborar protocolos para la protección de la información que gestionan las administraciones, formar a las/os agentes públicas/os en la materia, y crear áreas que puedan tener políticas de prevención y protección ante los ciberataques.

En cuanto al problema de la interoperabilidad, este aqueja a las administraciones desde los inicios del paso de una gestión analógica a una digital. Frente a la dificultad de hacer compatibles los sistemas y los datos que se producen y gestionan a través de diferentes *softwares*, se empieza a vislumbrar una ventana de oportunidad en las APIs (interfaces de programación de aplicaciones). Su funcionalidad consiste en permitir

a través de un conjunto de protocolos la comunicación entre diferentes sistemas. Si bien para algunas/os expertas/os se trata de una cuestión nodal, varias/os funcionarias/os creen que en un futuro cercano el problema de la interoperabilidad podría resolverse si se continúa trabajando en el desarrollo de protocolos que sorteen este problema.

4.2 Transformación organizacional

Este eje atañe directamente a los perfiles laborales. En este sentido, la retención del personal de tecnologías de la información es relevante a la hora de pensar en estrategias de *transformación organizacional*. En la actualidad, este sector de trabajadoras/es pertenece a un rubro con una alta demanda laboral a nivel global, en tanto pueden ser seducidos por compañías privadas nacionales o del exterior, debido a los salarios que ofrecen. A este respecto urge poner en marcha estrategias de retención, de captación de talentos o de formación de recursos existentes con el objetivo de generar una masa estable de perfiles TIC para la APN. Por otra parte, la retención de este tipo de perfiles provoca malestar hacia el interior de las organizaciones estatales en relación con las remuneraciones necesarias para aquel grupo en específico, que contrastan negativamente con los salarios promedio de las/os empleadas/os públicas/os.

Las/os entrevistadas/os coincidieron en que el desarrollo de las capacidades de las/os servidoras/es públicas/os es un insumo fundamental para toda estrategia de transformación digital a nivel organizacional. La dificultad para retener perfiles tecnológicos constituye un obstáculo para este tipo de implementación y se señaló que, de mantenerse la tendencia, a futuro se podría generar una mayor vulnerabilidad en las organizaciones gubernamentales. Una de las acciones posibles para su retención es

trabajar en proyectos con tecnología de punta, lo cual requiere de una gran inversión.

Respecto de la automatización de los procesos, es esperable que esta afecte la gestión administrativa. Algunas/os entrevistadas/os sostienen que se reduciría el número de personas abocadas a las tareas automatizadas. Así, este tipo de procesos probablemente causen modificaciones en el volumen del personal. Hay cierto consenso, por un lado, en que las tareas operativas y repetitivas podrían ser las primeras en reemplazarse por procesos automáticos, y por otro, en que surgiría otro tipo de tareas de mayor complejidad.

Para la automatización de procesos, se señaló que a futuro la inteligencia artificial se configuraría en una tecnología de gran importancia. Su utilización podría tener dos efectos principales: el primero se relaciona con el «adelgazamiento» de las administraciones en cuanto al volumen de su personal. En esta visión, se achicaría el Estado, aunque los costos operativos se trasladarían al mantenimiento, el desarrollo y la actualización de los sistemas.

La segunda visión, más extendida en las administraciones públicas, es la de reconvertir los perfiles laborales de las/os agentes públicas/os cuyas funciones serían reemplazadas por la automatización de los procesos. Este segundo efecto se apoya en que las necesidades sociales nunca serían cubiertas completamente. Por lo tanto, se esperaría que con el mismo nivel de gasto público se pudiesen satisfacer más demandas. El factor clave en este último punto sería dotar de capacidades nuevas a las/os funcionarias/os que migren a otras áreas de importancia para el gobierno.

El personal pasible de ser reemplazado podría ser reasignado a otras funciones en la medida que haya sido capacitado para realizar las nuevas tareas. Una posición expresada en los grupos focales destacó que los Estados primermundistas cuentan con estructuras avanzadas, y si Argentina desea desarrollarse, las erogaciones en recursos humanos no deben verse como gasto sino más bien como inversión. Este punto se vincula con el desarrollo de capacidades y las estrategias de retención de personal para que los perfiles estratégicos no migren al mercado.

Otro aspecto que puede afectar estrategias de transformación organizacional tiene que ver con su cultura. De acuerdo con lo recabado, algunas personas plantearon que las administraciones públicas latinoamericanas no parecen contar con una cultura de innovación. Esta afirmación se apoya en que las/os funcionarias/os no están dispuestos a aprender de los errores. El desarrollo de una política integral de formación para inculcar valores de innovación, que contemple actividades de sensibilización y creación de habilidades en todos los niveles podría ser una contribución al desarrollo de otro tipo de cultura. De esta manera se dotaría a servidoras/es públicas/os de habilidades para la gestión del conocimiento.

4.3 Vínculo con la ciudadanía

El desarrollo de la inteligencia artificial y de la ciencia de datos se planteó como una necesidad urgente para ampliar, mejorar y consolidar el *vínculo con la ciudadanía*. Expertas/os y funcionarias/os destacaron que aquel desarrollo permitiría aumentar la eficiencia en la atención a la ciudadanía al prestar servicios de manera más efectiva, y la aplicación de la ciencia de datos aportaría información más detallada sobre las necesidades de las/os ciudadanas/os. Con esta información acopiada y sistematizada se podrían diseñar políticas públicas de mayor calidad y precisión. Dentro

de los grupos de expertas/os se observó que los Estados que modernicen más rápidamente sus administraciones públicas verían aumentar sus niveles de desarrollo.

Respecto de la automatización aplicada a la atención ciudadana a través de dispositivos con inteligencia artificial o *bots*, algunas/os funcionarias/os expresaron que, si bien las áreas de contacto presencial con la ciudadanía para la realización de trámites tenderían a disminuir, la atención cara a cara sería imprescindible y se sostendría en un futuro, aunque en menor cuantía que en la actualidad. Algunas/os expertas/os coincidieron en señalar que la vía de comunicación digital no debería ser exclusiva, de manera que la ciudadanía pudiera optar por el uso de canales analógicos de interacción.

Otra expresión que apareció entre las/os consultadas/os fue que uno de los principales usos de la tecnología por parte del Estado debería ser para proteger a la ciudadanía. Por un lado, esta protección podría significar que la tecnología sirva para recolectar información y sistematizarla de modo que el Estado pudiera detectar problemas e identificar soluciones. Por otro, podría permitir que la ciudadanía, gracias a algunos dispositivos tecnológicos, viera facilitada su comunicación con el Estado tanto para responder por sus deberes como para ejercer sus derechos a la información y a la participación. Entre las opiniones recabadas también se presentó el peligro de que los datos de las/os ciudadanas/os lleguen a manos impropias debido a las dificultades inherentes a su protección.

4.4 Gobernanza de datos y algorítmica

Los aspectos destacados en los grupos focales respecto de la *gobernanza de datos y algorítmica* se relacionan con la protección de datos personales, las tecnologías de gestión intraburocráticas y el uso de la inteligencia artificial.

Las administraciones públicas generan un volumen de datos muy importante y la utilización de esta información fue destacada en varias instancias del relevamiento. En cierto sentido, existe una tensión debido a la falta de conocimiento en las administraciones sobre la definición de qué datos se pueden publicar y cuáles no. Las normas de transparencia obligan al Estado a hacer pública la información que maneja, salvo los datos de índole personal. Esta tensión podría resolverse mediante la incorporación de protocolos a los procesos de gestión de transparencia para impedir que la información privada sea expuesta o vulnerada.

Mediante el análisis de patrones, la gestión y la administración de grandes volúmenes de datos permitiría a los organismos gubernamentales conocer con mayor detalle las necesidades de la ciudadanía de manera que se puedan entregar servicios de forma proactiva y desarrollar políticas públicas de mayor calidad y precisión. Actualmente, la ciberseguridad se toma en cuenta para prevenir que los datos puedan ser robados y utilizados de manera dañina. Sin embargo, esta vigilancia se debería ampliar a la detección y abordaje de comportamiento malicioso, como el *phishing*, el *bullying* en entornos digitales y las multicuentas, entre otros. La identidad digital se seguirá desarrollando a futuro, pero se deberían aumentar las campañas de concientización de la ciudadanía para evitar posibles vulneraciones y jaqueos.

Una dimensión priorizada tanto por expertas/os como por funcionarias/os fue la soberanía en términos de gobernanza digital. Para evitar depender del avance tecnológico de otros países, cobró relevancia el desarrollo de una estrategia nacional de gestión y custodia de datos, que incluyera la creación de empresas digitales argentinas que presten servicio a las administraciones públicas. En este punto, se presentaron opiniones en torno a la propiedad de estas empresas: si fueran estatales o de capital privado.

Frente al segundo caso, se debería priorizar en sistemas regulatorios claros. Otras ideas giraron alrededor de generar redes regionales de gobernanza digital, de manera similar al modelo europeo, para ubicarse como actores de peso dentro del mapa actual.

Hasta aquí se presentaron los principales resultados de las entrevistas en profundidad y los grupos focales. El análisis de las dimensiones y los dilemas más importantes se agrupó en cuatro ejes que conforman parte de los desafíos relevados, y se constituyen en insumos para la construcción de escenarios futuros.

Reflexiones finales

A continuación se mencionan algunas de las tensiones identificadas en este estudio sobre la relación entre las tecnologías digitales y la Administración Pública.

En relación con la *infraestructura crítica*, se identifica una primera tensión entre la propiedad pública y privada de las soluciones tecnológicas, así como entre la mayor o menor soberanía y dependencia tecnológica que llegue a conformarse según las posibles combinaciones. En este sentido, en los modelos híbridos se plantea la necesidad de desarrollar políticas de colaboración público-privada donde la regulación estatal mantenga un papel preponderante.

En cuanto a la *transformación organizacional*, se observa una tensión entre la dificultad para retener el personal TIC necesario para viabilizarla y la necesidad de generar una masa estable de trabajadoras/es con ese perfil laboral. Para resolver esta tensión, cabe articular estrategias de retención, captación de talentos o formación de recursos existentes. A su vez, algunas de estas estrategias entran en tensión con la estructura de remuneraciones o la capacidad de inversión del sector público, como en el desarrollo de proyectos con tecnología de punta.

Otro punto clave identificado se relaciona con la proliferación de la inteligencia artificial (IA) como camino para automatizar procedimientos e intermediario en la *vinculación con la ciudadanía*. Algunas miradas indican que esto no solo redundaría en un achicamiento de la planta estatal sino también en mayor eficiencia económica por parte del Estado. Sin embargo, dos cuestiones se destacan como detractoras de estas ideas. Por un lado, el reemplazo del personal que presta servicio en tareas que

puedan ser automatizadas no necesariamente implica un achicamiento de la planta de empleadas/os sino una oportunidad para reubicarlas/os en áreas prioritarias para la gestión. De esta manera, con la misma o similar dotación se podrían prestar más y mejores servicios. Por otro lado, este tipo de tecnologías suele tener un alto costo de implementación, de modo que el potencial ahorro en personal podría ser compensado o incluso superado por la puesta a punto de una solución de IA.

Una alerta que surgió en el estudio fue la urgencia con la que el Estado debería mostrar resultados en el desarrollo tecnológico, porque de otra forma podría sobrevenir una pérdida de legitimidad ante la ciudadanía. Las administraciones públicas deberían generar facilidades para relacionarse con las/os ciudadanas/os, ya que con el sector privado se puede interactuar desde múltiples plataformas, y de mostrarse desactualizado por falta de mediación tecnológica, el sector público podría ser considerado deficiente a los ojos de la ciudadanía, lo que afectaría gravemente su legitimidad.

Cabe destacar las tensiones mencionadas en torno a la inteligencia artificial y su posible impacto sobre la reducción del personal, así como el desarrollo tecnológico y sus eventuales consecuencias para la legitimidad del sector público. Adicionalmente, algunas/os entrevistadas/os aluden a otra tensión para resaltar. A la hora de implementar en la Administración Pública tecnologías digitales y especialmente tecnologías emergentes, apuntan a la necesidad de evaluar y definir a conciencia las prioridades, sopesando no solo las tecnologías que se implementarán y el medio social con el que van a interactuar, sino también los fines organizacionales y los recursos de los que dispone la organización para brindar el mejor servicio posible a la ciudadanía.

El trabajo presentado, junto con el uso de instrumentos prospectivos, forma parte de los insumos para la construcción de escenarios futuros. La información relevada por medio de entrevistas y grupos focales —donde participaron expertas/os, académicas/os, funcionarias/os, exfuncionarias/os, representantes gremiales, de organismos internacionales y de la sociedad civil, en base a cuatro ejes: infraestructura crítica, transformación organizacional, vínculo con la ciudadanía y gobernanza de datos y algorítmica— contribuye a delinear los desafíos venideros.

Referencias bibliográficas

- Alerta Democrática (18 y 19 de mayo de 2016). *Cuatro futuros para la democracia en América Latina 2015-2030*. https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/alerta_democratica_chile_18_y_19_de_mayo.pdf
- Bittar, S., Máttar, J. y Medina Vásquez, J. E. (2021). El Gran Giro de América Latina: Hacia una región democrática, sostenible, próspera e incluyente.
- Blutman, G. y Cao, H. (2019). El futuro del Estado en la Argentina. Escenarios en disputa hacia el año 2030 (orgs.). EDICON – Buenos Aires.
- 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*. Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP). https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/07/libro_12_inap_futuro_digital_final_2_1.pdf
- Cordeiro, J. L. (2012). *Latinoamérica 2030: Estudio Delphi y Escenarios*. The Millennium Project. <https://www.prospectivayestrategia.cl/pdf/2030.pdf>
- Felcman, I. y Blutman, G. (2020). Cultura organizacional: nuevos dioses y la búsqueda del eslabón perdido para la transformación del Estado. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 1(18). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/43>
- Guiot, J. M. (1985). *Organizaciones sociales y comportamientos*. Herder.
- Kast, F. E. y Rosenzweig, J. R. (1988). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. Mc Graw Hill Interamericana.
- Manual de usuario TAD. (2020). Trámites a Distancia. Presidencia de la Nación. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual-tad_09012020.pdf
- Medina Vásquez, J. E., Becerra, S. y Castaño, P. (2014). *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe*. Libros de la Cepal, N° 129 (LC/G.2622-P). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37057/S2014125_es.pdf
- Medina Vásquez, J. E., y Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Serie Manuales-Cepal, N° 51. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5490/1/S0600190_es.pdf

- Memorandum for the Heads of Executive Departments and Agencies. Transparency and Open Government. Publicado en el *Federal Register* el 26 de enero de 2009.
- Montero Olivares, S. (2014). Una visión prospectiva de la administración pública para la sociedad mundial al 2050. Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C.
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la organización*. Alfaomega.
- Nazar, M. (2022). Tecnologías, información y derechos. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 3(98). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/313>
- Perrow, Ch. (1970). *Organizational Analysis: a sociological perspective*. Belmont.
- Ramió Matas, C. (2015). La Administración Pública del futuro: La Administración «2050». *GIGAPP Estudios/Working Papers, Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset*, No. WP-2015-08, 1-41. http://prospectiva.eu/dokumentuak/La_Administracion_%20Publica_del_Futuro-La_Administracion_2050-Carles-Ramio.pdf
- Schweinheim, G. (2017). El sistema de administración financiera en la Argentina. *Estado Abierto*, 2(1), 115-166.
- 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>
- Suárez, F. y Felcman, I. (1975). *Tecnología y Organización*. El Coloquio.
- Trist, E. L. y Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3-38.
- Vitale Gutiérrez, J. A., Pascale Medina, C., Barrientos, M. J. y Papagno, S. G. (2016). *Guía de prospectiva para el ordenamiento territorial rural de la Argentina a nivel municipal*. Ministerio de Agroindustria e INTA, Presidencia de la Nación. https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_guia_prospectiva_ot_nivel_municipal.pdf

Anexo

Entrevistadas/os

Entrevistada/o	Pertenencia institucional
Andrés Piazza	Director en IDD LAC
Beatriz Busaniche	Presidenta de la Fundación Vía Libre
Benjamin Roseth	Especialista senior en Modernización del Estado en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
Carlos Ramos Centeno	Asesor de la Subgerencia de Finanzas en la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT)
Diego Pando	Presidente de la Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública (AAEAP)
Eduardo Cimato	Director nacional de Protección de Datos Personales
Elsa Estévez	Investigadora Conicet y Vicedirectora del Instituto de Ciencias e Ingeniería de la Computación (UNS-Conicet)
Ester Kaufman	Coordinadora de la Red Académica de Gobierno Abierto y del Programa de Estudios de Gobierno Abierto CEDES
Eugenia Braguinsky	Directora nacional de Acceso a la Información Pública
Gustavo Saín	Director nacional de Ciberseguridad de Jefatura de Gabinete de Ministros
Luis Papagni	Subsecretario de Innovación Administrativa
María Isabel Mejía Jaramillo	Ejecutiva senior de la Dirección de Transformación Digital en CAF-Banco de Desarrollo de América Latina
Martina Saudino	Directora de Mejora de los Procesos de Respuesta a la Ciudadanía
Martín Olmos	Subsecretario de Telecomunicaciones y Conectividad de Argentina
Maximiliano Rey	Director nacional de Mejora de los Servicios a la Ciudadanía

Entrevistada/o	Pertenencia institucional
Nicolás Karavaski	Director de la Oficina Nacional de Tecnologías de la Información (ONTI)
Oscar Oszlak	Investigador titular del Área Política y Gestión Pública del Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES)
Osvaldo Nemirovski	Experto en servicios de telecomunicaciones
Pablo Guevara	Delegado gremial de la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN)
Rita Grandinetti	Profesora titular de Tecnologías de la AP UNR. Directora de @PoliLabUNR
Vanina Martinez	Coordinadora en la fundación Sadosky e investigadora adjunta en Conicet

Focus group con expertas/os

Participante	Pertenencia institucional
Ariel Vercelli	Investigador Conicet en el Instituto de Humanidades y Ciencias Sociales (INHUS)
Diego Pando	Presidente de la Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública (AAEAP)
Benjamin Roseth	Especialista senior en Modernización del Estado en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
Rita Grandinetti	Profesora Titular de Tecnologías de la AP UNR. Directora de @PoliLabUNR
Elsa Estévez	Investigadora Conicet y Vicedirectora del Instituto de Ciencias e Ingeniería de la Computación (UNS-Conicet)
María Isabel Mejía Jaramillo	Ejecutiva senior de la Dirección de Transformación Digital en CAF-Banco de Desarrollo de América Latina
Gerardo Simari	Investigador Conicet y Universidad Nacional de Bahía Blanca

Focus group con funcionarias/os

Participante	Pertenencia institucional
Alexis Fueyo	Director nacional de Sistemas de Información Jefatura de Gabinete de Ministros
Beatriz Anchorena	Directora de la Agencia de Acceso a la Información Pública
Mateo Gómez Ortega	Exsubsecretario de Telecomunicaciones y Conectividad
Olga Cavalli	Secretaria de Innovación Tecnológica
Oscar Niss	Subsecretario en Ciberdefensa en el Ministerio de Defensa
Silvana Rica	Directora nacional de Integración y Tramitación Digital Estatal

CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP

Año 4 - N.º 111 - 2023

Instituto Nacional de la Administración Pública

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

CP: C1035AAA - Tel.: 6065-2310 – Correo electrónico: dinvesti@jefatura.gob.ar

ISSN 2683-9644

Editor responsable

Leandro Bottinelli

Coordinación editorial

Pablo Nemiña

Edición y corrección

Laura Scisciani

Eugenia Caragunis

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.

El 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 reproducir prejuicios y estereotipos que promuevan 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

Enero 2023



Secretaría de
Gestión y Empleo Público



Jefatura de
Gabinete de Ministros
Argentina