

ISSN 2683-9644

# CUINAP | Argentina

Año 4 • **2023** | Cuadernos del INAP

## **Empleo público nacional en contexto de innovación**

El caso INAP Lab

Gustavo Banchemo

# 114

Capacitar e investigar para fortalecer las capacidades estatales



# CUINAP | Argentina

## **Empleo público nacional en contexto de innovación**

El caso INAP Lab

Gustavo Banchemo

114

## **Autoridades**

**Dr. Alberto Ángel Fernández**

Presidente de la Nación

**Ing. Agustín Oscar Rossi**

Jefe de Gabinete de Ministros

**Dra. Ana Gabriela Castellani**

Secretaria de Gestión y Empleo Público

**Mag. Leandro Bottinelli**

Director Institucional del INAP

# Índice

---

<b>Introducción</b>	<b>9</b>
<b>1 Marco de análisis</b>	<b>12</b>
<b>2 El caso INAP Lab como experiencia de innovación en el empleo público</b>	<b>31</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>46</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>49</b>
<b>Anexo</b>	<b>53</b>

---

## **Empleo público nacional en contexto de innovación**



**Gustavo  
Banchemo**

---

Profesor en Disciplinas Industriales por la Universidad Tecnológica Nacional (UTN). Licenciado en Administración por la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ). Magíster en Administración Pública por la Universidad de Buenos Aires (UBA. Tesis en aprobación). Especialista en docencia en entornos virtuales (UNQ. Trabajo final en aprobación). Investigador en el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) y docente.

## Resumen

Este documento está dedicado a producir un estudio cualitativo que posibilite pensar la gestión en torno al empleo público en contexto de innovación, a partir de la complejidad que presenta tras la pandemia. A través del caso INAP Lab, se buscó analizar la experiencia de innovación desde la voz de sus participantes, en tres sentidos: la formulación de la agenda estatal en contexto, los cambios laborales organizacionales y los aprendizajes mediados por tecnologías.

Para esta tarea, se han abordado algunos de los más recientes escritos académicos y estudios de casos afines, así como realizado variadas entrevistas en profundidad. Entre los hallazgos, INAP Lab se posiciona como una iniciativa innovadora en la agenda estatal de la Administración Pública Nacional en general y del empleo público en particular. Da cuenta de una formulación de política pública que nace fundamentada por las influencias del contexto y las demandas de las personas trabajadoras, con especial atención a las necesidades reales e impostergables. La experiencia se destaca por ser estratégica, inclusiva, participativa, reflexiva y responsable; por tener perspectivas de desarrollo autóctono; y por dar cuenta de un aprendizaje experiencial amplio y rico en complejidad para la gestión de las capacidades estatales.

## Palabras clave

Agenda, política pública, innovación, TIC, empleo público, aprendizajes.

## Abstract

This paper reflects upon management of civil service in a context of innovation, based on the complexity that it presents after the pandemic. Through the INAP Lab case, we sought to analyze the experience of innovation from the voice of its participants, in three main ways: the

formulation of the state agenda in context, organizational labor changes and technology-mediated learning.

Therefore, some of the most recent academic writings and related case of studies have been addressed, and various in-depth interviews have been carried out. Among the findings, INAP Lab is positioned as an innovative initiative on the state agenda of the national public administration and particularly public employment in particular. It analysis the public policy formulation that was born based on the influences of the context and the demands of civil servants, paying attention their needs. It stands out for being strategic, inclusive, participatory, reflective and responsible, for having perspectives of indigenous development, and taking into consideration broad and complex experiential learning for the management of state capacities.

### **Key words**

Agenda, public policy, innovation, TIC, civil service, public employment, learning.



## Introducción

La cuestión del empleo público en Argentina ha sido objeto de numerosos estudios y debates. A partir de ciertas transformaciones sobre la vida social y el mundo del trabajo, que han venido tomando forma en el transcurrir del primer cuarto del siglo XXI, y, especialmente, tras la pandemia mundial por COVID-19 —que irrumpe una dinámica que altera el marco contextual hasta entonces existente—, resulta pertinente revisitar y actualizar la mirada sobre la cuestión.

Entre los estudios específicos que analizan el empleo público nacional en contexto de innovación tras la pandemia (como el caso que interesa aquí analizar) podrían destacarse aquellos que versan sobre la problemática de la capacitación para la transformación digital (Porrúa *et al.*, 2021), la automatización y tecnologías emergentes (Oszlak, 2020), la inteligencia artificial (Berryhill *et al.*, 2020), el trabajo remoto (Cyngiser *et al.*, 2021; Sabatto, 2022a, 2022b). Entre las referencias más recientes, cabe destacar la ponencia presentada por el representante del laboratorio de innovación del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de España, el doctor Luis Herrera, en el VII Encuentro Iberoamericano de Escuelas e Institutos de Administración Pública que se llevó a cabo en agosto de 2022 en la ciudad de Buenos Aires por intermedio del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)<sup>1</sup>.

Este trabajo constituye un estudio cualitativo que procura reflexionar sobre la gestión en torno al empleo público en contexto de innovación, a partir de la complejidad que más actualmente presenta tras acontecida la pandemia, a través del análisis del caso INAP Lab. El estudio no busca

---

<sup>1</sup> Para visualizar las ponencias y el desarrollo completo del encuentro, ingresar a [https://www.youtube.com/watch?v=Skh\\_zeljCO0](https://www.youtube.com/watch?v=Skh_zeljCO0) (la ponencia de Luis Herrera comienza en 1m40s).

exhibir un resumen de productos que INAP Lab viene trabajando y tampoco realizar un análisis de factibilidad técnica específica sobre ellos ni sobre sus impactos tecnológicos. Más bien, el objetivo ha sido captar la experiencia de innovación desde la voz de sus participantes en tres sentidos: la formulación de la agenda estatal en contexto, los cambios laborales organizacionales y los aprendizajes mediados por tecnologías.

La premisa de la cual se parte es que el caso no puede ser desconectado o desentenderse del marco de un conjunto de aspectos que forman parte de la inserción del INAP y las personas trabajadoras en la actual vida sociolaboral.

La construcción conceptual que se propone en el documento apunta hacia la apertura de aspectos de problematización y reflexión, más que al desarrollo de categorías acabadas. La desagregación en ejes analíticos se propone como intención metodológica en términos teóricos, pues, en la práctica, los aspectos suelen estar entrelazados en múltiples direcciones y ocurren en simultáneo.

Entre las técnicas de investigación utilizadas se encuentran variadas entrevistas individuales y grupales al equipo de INAP Lab y otras personas referentes, para las cuales se diseñó y aplicó un cuestionario semiestructurado (Anexo). Las personas entrevistadas fueron elegidas principalmente en función de su pertenencia y experticia para el caso analizado. La recolección de datos, asimismo, tuvo fuentes secundarias, a través del relevamiento de literatura especializada, información y documentación de internet, informes internos y similares.

El estudio de caso elegido y realizado se enmarca en los lineamientos solicitados por la Dirección Nacional de Oferta Académica (DNOA) del

INAP, de la Secretaría de Gestión y Empleo Público (SGyEP) de la Jefatura de Gabinete de Ministros (JGM), como área de pertenencia institucional de quien suscribe y con el propósito de contribuir a la toma de decisiones internas, al fortalecimiento del organismo y, más extensivamente, a la revalorización del empleo público.

Entre los hallazgos, pueden mencionarse los siguientes: INAP Lab se posiciona como una iniciativa innovadora en la agenda estatal de la Administración Pública Nacional en general y del empleo público en particular. Da cuenta de una formulación de política pública que nace fundamentada por las influencias del contexto y las demandas de las personas trabajadoras, con especial atención sobre las necesidades reales e impostergables. Se destaca por ser estratégica, inclusiva, reflexiva y responsable, por tener perspectivas de desarrollo autóctono, y por dar cuenta de un aprendizaje experiencial amplio y rico en complejidad para la gestión de capacidades estatales.

Este documento se organiza en dos secciones: en primer lugar, un marco de análisis teórico, que problematiza sobre cuatro ejes vinculados al empleo público (1. agenda estatal, 2. aspectos evolutivos, 3. TIC y empleo público, 4. algunos conceptos específicos); en segundo lugar, un marco de análisis aplicado al desarrollo del caso. Finalmente, se mencionan las conclusiones sobre los hallazgos obtenidos.

# 1

## Marco de análisis

### 1.1 Agenda estatal

La introducción de casos de innovación en la agenda de la Administración Pública Nacional puede comprenderse mejor si se introducen algunas consideraciones fundamentales. En primer lugar, cabe problematizar la agenda estatal, pues tales casos pueden derivar de iniciativas impulsadas principalmente desde tres direcciones: las/os trabajadoras/es, las autoridades gubernamentales y la fuerza del contexto (o ciertos hechos).

El accionar estatal ha sabido apalancarse típicamente en el uso de sus facultades legales para avanzar en sus políticas públicas. Al tratarse del empleo público, el Estado tiene, además, el rol de empleador, donde su intervención sobre la fuerza laboral puede conferir implicancias, cambios de rumbos y posibles tensiones emergentes (Oszlak, 1997).

De esta manera, la agenda estatal en torno al empleo público nacional y los casos de innovación son, en parte, conducidos por el Estado nación empleadora. Esta importancia «Estadocéntrica» nacional del actor estatal es destacada también por otros autores. Acuña y Chudnovsky (2013) subrayan el potencial de las normas para modificar comportamientos, resolver problemas sociales, distribuir poder, crear actores sociales, incentivar comportamientos y generar horizontes que trasciendan el corto plazo.

Sin embargo, como afirman la autora y el autor, las instituciones—entendidas como normas— no siempre generan su propia demanda, pues la lógica estatal-gubernamental no puede explicarse solo a partir de las normas que la reglamenta. Con lo cual, es necesario agregar más elementos de problematización al fenómeno de casos de innovación y no acotarlo a una mirada de agenda Estado-céntrica ni normativa-institucional.

Entender a los Estados como organizaciones que controlan territorios acotados por límites territoriales no debe hacernos olvidar que su accionar está enmarcado en pertenencias y contextos transnacionales históricamente cambiantes, con base en relaciones geopolíticas de dominación y competencia interestatal (Skocpol, 2007). Agregar este elemento que la autora señala importa porque sirve para contextualizar el sentido de nacionalidad desde la influencia de un ámbito mayor—que lo excede, pero que lo incluye y, eventualmente, condiciona—; y, en consecuencia, para poner la perspectiva en torno a la cuestión del empleo público en un plano cenital, especialmente atinado en su aspecto vinculado a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Insertado así el Estado empleador, la arena de políticas públicas se mueve también en torno a actores supranacionales (estatales y privados) que operan insertados sin fronteras, a la vez que generan, en su funcionamiento y desarrollo, agendas y transformaciones sobre la vida social y laboral, y sobre las personas trabajadoras (Neffa, 2021). Por ejemplo, la Organización de Naciones Unidas (ONU) a través de su Agenda 2030, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), el Mercado del Sur (Mercosur), etc.

Llegado a este punto, se termina por configurar un escenario en donde la introducción de casos de innovación en la agenda de la Administración

Pública Nacional bajo iniciativas propias del gobierno dialoga, a su vez, con influencias externas, internacionales y nacionales, así como con las influencias que provienen de las demandas/necesidades de las personas trabajadoras afectadas por tal contexto.

## 1.2 Aspectos evolutivos

Durante el transcurrir del primer cuarto del siglo XXI y, especialmente, tras acontecida la pandemia por COVID-19 parece haberse clarificado un tránsito hacia una etapa de resignificación de ciertos aspectos del mundo del trabajo y la vida social relacionados, a los cuales difícilmente pueda permanecer ajeno el empleo público nacional.

En los estudios de Longo (2004, 2010), los de la Organización Internacional del Trabajo ([OIT], 2019a, 2019b), el de Bertranou y Marinakis (2019) y otros tantos ya se postulaba, previo a la pandemia, una serie de principios a considerar. Sucedida esta, tuvieron lugar nuevos estudios para la comprensión de la complejidad actual que el fenómeno presenta, entre los cuales cabe destacar los de la OIT (2021a, 2021b), Bertranou (2022), Beylis *et al.* (2020), Oszlak (2020) y Neffa (2021).

En función del análisis, se elaboró un punto de partida de referencia conceptual basado en este conjunto de estudios mencionados<sup>2</sup> para poner en contraste algunos rasgos que resultaban típicos en el siglo XX con su resignificación en el primer cuarto del siglo XXI. Esto se sintetiza en el Cuadro 1.

---

2 Estos estudios han sido seleccionados como consulta de cabecera para la elaboración del Cuadro 1, en virtud de que presentan, al menos, tres particularidades en común que resultan destacables: 1. insertan el análisis de las dinámicas que sigue el empleo en una lógica global; 2. versan sobre un conjunto amplio de problemáticas en torno al empleo y no sobre solo una o unas pocas, ni sobre un sector específico; y 3. se trata de estudios de referencia internacional y conocimiento regional-local latinoamericano.

## Cuadro 1. Rasgos evolutivos laborales en el tránsito del siglo xx al siglo xxi

De típicamente...	→	A balancearse con...
<b>1. De la concepción del lugar de trabajo</b>		
Organización clásica individual	→	Organización y trabajo en red
En una sola organización	→	En varias organizaciones
Único trabajo	→	Dos o más trabajos, incluso distintos
<b>2. De la modalidad de trabajo</b>		
El trabajo presencial	→	Formatos híbridos y trabajo remoto
El trabajo en relación de dependencia	→	Trabajadora/or autónoma/o y por proyectos
Contratos por puesto y tarea	→	Contratos por resultados y proyectos
<b>3. De las tareas y perfiles</b>		
Lo operativo y rutinario artesanal	→	Automatización
Formatos físicos y analógicos	→	Digitalización
Aprendizaje industrializado	→	Aprendizajes basados en problemas
<b>4. De las culturas de trabajo organizacionales</b>		
Lógicas jerárquicas de organización	→	Lógicas horizontales de organización
<b>5. Del sentido del trabajo</b>		
Industrialización del trabajo	→	Trabajo fundamentado
Sociedad clásica industrial	→	Sociedad del conocimiento
Estabilidad	→	Cambio

Fuente: elaboración propia en base a Longo (2004, 2010), OIT (2021a, 2021b), Bertranou (2022), Beylis et al. (2020), Oszlak (2020) y Neffa (2021)

A continuación, se desarrollan brevemente las cinco dimensiones de los aspectos evolutivos mencionados en el Cuadro 1.

## 1.2.1 De la concepción del lugar de trabajo

La idea clásica de organización como unidad individual ha estado asociada a las organizaciones de gran escala industrial nacientes a fines del siglo XIX, cuando se forjó la teoría de las ciencias administrativas y organizacionales tras el impacto de la primera y segunda revolución industrial. Para el caso estatal, además, cabe destacar la orientación preminentemente militar de la reciente Administración Pública Nacional de la República Argentina, por entonces formada hacía apenas algunas décadas (Oszlak, 1997).

Luego de la «unidad individual» como forma de gestión jerárquica y descendente, mecanicista-racional y súper especializada, que acotaba su campo de acción y su perspectiva global sistémica de la organización en el contexto, se consolida, desde mediados del siglo XX, la concepción de *inteligencia organizacional* (Arocena, 2010). Con esta noción, se presta atención ya no solo al funcionamiento interno de una organización, sino al contexto y a las relaciones con otros, entendiendo su lógica de existencia en tanto parte de un conglomerado de actores sociales (Rouleau, 2010).

Dado que, como señalan Sørensen & Torfing (2007), la organización pública necesariamente integra, directa e indirectamente, redes que vinculan múltiples actores, estatales y de otro tipo, y, más aún, teniendo en cuenta que el número de redes se ha incrementado significativamente en los años transcurridos del primer cuarto del siglo XXI, el empleo público adopta en los años recientes, como parte y derivado de esta lógica, el trabajo en red. Esto podría ser especialmente relevante para un caso de innovación que involucra perfiles técnicos de TIC.



Asimismo, resulta relevante otro aspecto en este tópico del eje evolutivo —siguiendo a OIT (2021a, 2022a), Bertranou (2022), Beylis *et al.* (2020, 2021)—: el eventual tránsito hacia la empleabilidad (movilidad y multiempleo en la vida activa de una persona trabajadora promedio). En este sentido, también es esperable que en el caso de innovación INAP Lab puedan habitar estos dos fenómenos, especialmente aplicables para perfiles técnicos de TIC.

## 1.2.2 De la modalidad de trabajo

Alrededor de 1919, tras uno de los primeros acuerdos firmados por la OIT, finalmente tuvo lugar una expresión de consenso sobre la improcedencia de ciertas cuestiones ligadas al mundo del trabajo para la sociedad industrial que entonces existía y se consolidaba, que ya no alcanzaban con ser superadoras del mundo feudal de esclavitud y servidumbre, y que debían ineludiblemente mejorarse.

En ese contexto, se forjó el modo que ha caracterizado típicamente al trabajo en el siglo xx, como señala Neffa (2021). Esta protección rígida tuvo su lógica principalmente como soporte para el mecanismo o modo de desarrollo industrial en que se insertaba, lógica en que el Estado sirvió como articulador para solidificar masivamente en la sociedad. Este efecto de trabajo industrialmente organizado o normalizador significa una forma de prestación de servicio laboral indiferenciada y a gran escala.

De tan difícil reversibilidad ha sido la inercia de ese modo de trabajo que, durante el transcurso del siglo xx, prácticamente no hubo cambios sustanciales en este sentido. Recién a partir del siglo xxi y el advenimiento de la pandemia (más de cien años más tarde) comienza a visualizarse más claramente la aparición de nuevas modalidades de trabajo y de contrataciones.

Para el empleo público, tratándose de un caso de innovación mediado por TIC, este es otro aspecto que cabe destacar para INAP Lab y que guarda a su vez relación con los anteriores.

### 1.2.3 De las tareas y perfiles

Es indudable que los trabajos de fuerza física, como los que caracterizaban la escena de labor en el puerto del Río de la Plata de aquella Argentina de finales de siglo XXI, han quedado muy relegados. Más acá en el tiempo, parece incluso muy difícil encontrar personas que escriban a máquina, que realicen las cuentas con calculadora, o tareas mecanizadas tradicionales por el estilo.

Lo operativo y rutinario hecho a mano ha sido evidentemente desplazado por la búsqueda de mayor productividad y aporte de valor agregado más relevante, en función de lo cual se abrió paso a la introducción de diferentes tecnologías, especialmente las maquinales y de la información y comunicación, para facilitar —cuando no, reemplazar— las tareas y el trabajo de las personas.

Según se demuestra en el informe de Beylis *et al.* (2020), la pandemia por COVID-19, que comenzó como crisis sanitaria, se extendió rápidamente a una crisis de empleo, que no solo afectó de forma significativa su cantidad, sino también su calidad y composición en todo el mundo. Esto, a la vez, acentuó, entre otros efectos, la tendencia de un desplazamiento de personas desde los sectores industriales a los sectores de servicios.

En este escenario, la Administración Pública Nacional cuenta con aspectos que la pueden posicionar con ventaja por su naturaleza de ser esencialmente un servicio (público) gestor de conocimiento para la

sociedad. Tal desplazamiento podría resultar una ventana de oportunidad especialmente apta para el aporte de trabajadoras/es que producen valor agregado intangible y aspiren, sobre todo, a generar impactos positivos en la sociedad como servidoras/es públicas/os.

En este sentido, para enmarcar el caso de innovación INAP Lab analizado, lo interesante respecto a las tareas y perfiles radica en las probables influencias e implicancias de política en relación con dos variables principales: 1. la automatización y 2. la gestión de personas en la transformación digital del empleo para la Administración Pública Nacional, las cuales serán retomadas y analizadas en profundidad en el apartado 1.3.

## 1.2.4 De las culturas de trabajo organizacionales

El otro aspecto que ha sido señalado en el Cuadro 1 es el tránsito evolutivo desde relaciones laborales jerárquicas hacia relaciones laborales más horizontales (Arocena, 2010; Mintzberg, 2012). Los organigramas pasan con el tiempo a achatarsse y angostarse, a perder diferenciación y ganar homogeneidad, y, con ello, a confluir hacia relaciones de trabajo más de par a par.

Sin embargo, la Administración Pública ha sido tradicionalmente mucho más rígida en su cultura de trabajo organizacional, dado su carácter típicamente jerárquico. Precisamente por ello, cabe destacar lo mencionado por Douglas (1970, 1996) y Wildavsky (1990) respecto al análisis cultural de las jerarquías: las jerarquías suelen perder sus constantes vitales de legitimidad cuando no son capaces o desatienden la representación de las demandas genuinas de las esferas más amplias de la sociedad, las instituciones y las organizaciones (especialmente de su fuerza laboral). De esta manera, ceden terreno de legitimidad en favor de comportamientos

más libres, menos regulados y autorregulados, que, dependiendo del caso, pueden adquirir formas más individualistas o colaborativas.

Este aspecto cultural de relaciones laborales interesa ser mencionado porque sirve a la comprensión de las lógicas de trabajo que caracterizan una dinámica de innovación como la del INAP Lab.

## 1.2.5 Del sentido del trabajo

Es probable que se esté en presencia de un punto de inflexión a partir de lo que ha estado ocurriendo en relación con el sentido del trabajo desde, al menos, los años que llevan transcurridos del siglo XXI, especialmente, tras acontecida la pandemia por COVID-19. Esto es, una nueva dinámica adaptativa y de supervivencia a las circunstancias y las demandas de la sociedad.

A finales del siglo XX e inicios del siglo XXI, Gorz (1998) postulaba ya que el trabajo, tal como había sido concebido hasta entonces para la sociedad industrial clásica en la que se había originado e insertado, estaba destinado a cambiar o indefectiblemente a desaparecer. El sentido de productividad (puramente economicista) parecía haber llegado demasiado lejos y en detrimento esencialmente de las personas trabajadoras, valga la paradoja.

Así, el excesivo foco en la productividad de valor económico se ve, para el autor, como insostenible para la vida laboral y se vuelve, por ello, necesario trabajar menos; incluso, decrecer. Gorz se interroga sobre si todo aquello que una persona hace en su vida personal (tareas del hogar, de cuidados, etc.) para que la vida laboral sea posible no debería ser considerado, también, como trabajo. Sentidos en disputa.

Al mismo tiempo, el autor observa que el trabajo así planteado no lleva a una apropiación subjetiva del mundo circundante, sino más bien a una mecánica irreflexiva de rutinas estandarizadas, algo que también Morgan (1990) planteaba en similar línea de argumentación, a través del devenir de las organizaciones como metáforas.

Sucedida la pandemia, parece haberse producido, en este sentido, una veta de especial reflexión sobre los cuidados del propio cuerpo, del cuerpo de otros, de las tareas del hogar y de cuidado en general, y el trabajo en particular. Un indicio de este efecto —especialmente, en la (re)valorización percibida de las personas trabajadoras— podría estar en el caso globalmente conocido como «La gran renuncia».

Lo dicho importa para el caso de innovación INAP Lab por sus aspectos esencialmente relacionados con una cuestión de necesidades e incentivos, especialmente aplicables para perfiles técnicos de TIC. Que el Estado empleador posicione al empleo público atendiendo la influencia del contexto con base en el sentido clásico industrial o, en cambio, con base en el sentido de servicio para la sociedad del conocimiento, adquiere notables diferencias, pues podría (o no) servir a la captación de talento escaso y la revitalización del empleo público a futuro, así como, por extensión, dar lugar a una mejor satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.

Administrar el talento laboral escaso, tecnológico y de otro tipo, requiere, a su vez, que se ofrezcan ciertas medidas de empleo público complementarias o diferenciadas a las tradicionales. El caso de innovación INAP Lab no queda exento, en definitiva, de las dificultades sobre cómo administrar este cambio.

Lo relevante, como señala Morgan (1990), es que ciertos cambios/ transformaciones no son una opción cuando no pudieron ser (pre)visualizados: más bien, se imponen. Por ello, adquiere vital importancia para una organización pública su apertura a la innovación y su trabajo interno, y, en este sentido, el caso INAP Lab es interesante de analizar como cambio e innovación en el empleo público. Maturana y Varela (2004) llamaban estos aspectos de trabajo interno (*auto poiesis organizacional*), es decir, la autodeterminación como condición de subsistencia y suceso frente al contexto.

### **1.3 TIC y empleo público**

De la revisión de estudios entre 2000 y 2022 sobre TIC en el Estado se observa un transcurrir cuya direccionalidad de análisis parece ser mayoritaria sobre cuestiones no referidas al empleo público. Entre los escasos estudios más específicos y recientes, se destacan aquellos que abordan dos cuestiones: 1. la formación de las/os agentes en procesos de transformación digital o digitalización y 2. la gestión de la automatización sobre el empleo. Cada una de estas cuestiones se describen en los tópicos a continuación.

#### **1.3.1 La formación de las/os agentes en la transformación digital**

La pandemia por COVID-19 actuó como factor de aceleración y ampliación en el mundo hacia una mayor digitalización, de manera tal que alcanzó la vida en general y diversas cuestiones atinentes al empleo. Este es uno de los aspectos sobre el que mayor consenso parece haber en los estudios especializados (Beylis *et al.*, 2020, 2021; OIT, 2019a, 2019b, 2021a, 2022; Bertranou y Marinakis, 2019; Oszlak, 2020).

La transformación digital no puede ser impulsada irreflexivamente a modo de «copie y pegue» de modelos pensados desde países ajenos y bien lejanos de una realidad como la de la Argentina. Esto ya tiene el antecedente de las reformas de primera y segunda generación del Estado durante la década de los noventa en la Argentina (Oszlak, 1999). El modelo de Nuevo Gerenciamiento Público (NPM) fue uno de los que pensaba la gestión de las personas en esos términos.

En el mismo sentido, puede encontrarse un antecedente incluso más lejano en el tiempo, en lo que diversa literatura latinoamericana ya advertía en la década de los ochenta desde la llamada «teoría de la dependencia» (Cardoso, 1980), respecto a cómo un centro conformado por países desarrollados puede (y, de hecho, hizo) crear un esquema de penetración, dominación y dependencia económica-financiera-tecnológica hacia la periferia conformada por países subdesarrollados, a través de la creación y exportación de tecnología —y de modelos de gestión de dicha tecnología—. Esta cuestión la recupera nuevamente Oszlak (2020) como interrogante para los tiempos presentes, lo cual resulta relevante para este tópico del caso analizado.

Considerar las características autóctonas podría ser determinante del éxito que se pudiese obtener con ello, si el proceso se piensa desde la complejidad de las fortalezas, debilidades y potencialidades de las propias capacidades en torno al empleo en la Administración Pública Nacional.

Como se ha señalado, la innovación así gestionada podría significar una serie de desafíos e implicancias de política pública para el Estado y el Gobierno a cargo de la planificación e implementación, así como para las/os agentes públicas/os. El caso de innovación INAP Lab es interesante para analizar,

pues tales transformaciones o resignificaciones afectan especialmente a perfiles técnicos de TIC.

### 1.3.2 La gestión de la automatización

En la vinculación de TIC con empleo, una de las principales y más actuales relaciones que se pueden encontrar planteadas tiene que ver con la automatización y con una tecnología en particular: la *inteligencia artificial* (Rigo, 2020). Entre algunos de los estudios que analizan la cuestión de la automatización, uno de los primeros fue el realizado por el Banco Mundial (2016), en el que se presentaba un balance de la distribución asociada a los allí llamados «dividendos digitales», esto es, la riqueza emergente de las TIC en el siglo XXI.

La gestión de la transformación digital conlleva a un natural efecto incremental de saturación sobre los recursos en general y las personas en particular, porque las demandas de la ciudadanía sobre los servicios estatales se ve típicamente incrementada al facilitárseles la interacción con diferentes herramientas, lo que desencadena y desemboca en algún punto el fenómeno conocido comúnmente como «cuello de botella»; más técnicamente, obturación de bucles por brechas de deficiencias en las capacidades.

En este sentido, al ser la administración pública una actividad propia del Estado y destinada al fin social y al bienestar de una comunidad organizada, y típicamente prestadora de servicios basados en el conocimiento, la saturación podría encontrar en el caso INAP Lab una sintonía de respuesta a las necesidades y la relevancia que la actividad estatal tiene para la sociedad actual en la que busca insertarse.



Al considerar que entre las actividades de menor probabilidad de automatización se encuentran *educación, investigación, servicios humanos*, y entre las de mayor probabilidad se encuentran *asistencia de oficina y administrativos*, como señala OIT (2021a), quizás el caso de innovación INAP Lab sirva eventualmente como una ventana de oportunidad sectorial para orientar parte del camino a seguir, como se ha dicho, para la mejora del empleo público.

## 1.4 Conceptos específicos

En este tópico se busca aportar comprensión de ciertos conceptos que suelen surgir en análisis organizacionales como este. Entre ellos: 1. planificación estratégica; 2. eficiencia, eficacia, efectividad, productividad; y, 3. mecanismos de coordinación y control del trabajo.

### 1.4.1 Planificación estratégica

Según Fernández Ziegler (2003), el *planeamiento estratégico*, adecuado también a nivel táctico y operativo, tiene como fin alcanzar un saber práctico, de manera tal que permita prever escenarios futuros para, a partir de allí, gestionar y controlar mejor la acción del presente. Es como un puente tendido desde el futuro deseado (visión de largo plazo) hacia el presente (acción de corto plazo), recorrido a través de una estrategia diseñada para tal fin.

Las organizaciones públicas son casas políticas y, en este sentido, existe dificultad y escasez de planificación frente a la volatilidad. Pero estas y otras razones por las que algunas organizaciones rehúsan el planeamiento llevan a menudo a improvisar y dejar las cosas al azar a niveles desaconsejables,

a moverse sin llevar a cabo un proceso sistemático de análisis, y, por ende, a reaccionar en consecuencia.

Tratándose de un caso de innovación, interesa fundamentalmente la planificación estratégica como apuesta de gestión y como búsqueda de adquirir el saber práctico, más que como declaración formal de intenciones centralizadas e institucionales.

### 1.4.2 Eficiencia, eficacia, efectividad

La *eficiencia* puede ser definida lisa y llanamente como la capacidad de administrar óptimamente recursos escasos, en función de lo utilizado para la obtención de un bien o la prestación de un servicio. La *eficacia*, por su parte, puede ser definida puramente como la capacidad de alcanzar objetivos, independientemente del aprovechamiento que se haga de los recursos utilizados para alcanzarlos (Gilli, 2006). Por otro lado, la *efectividad* es una capacidad resultante de una combinación entre eficiencia y eficacia, que, apelando al modelo de decisiones que se utiliza en situaciones de incertidumbre, conocido como «criterio de Wald», podría ser puesta figuradamente en los siguientes términos: la efectividad puede adquirir una manifestación *minimax* o puede adquirir una manifestación *maximin*.

En el *criterio minimax* de Wald, la efectividad promueve el menor uso de recursos posibles, dados ciertos objetivos previstos. Aquí se inmoviliza en condición de *ceteris paribus* los objetivos y se trabaja como variable de ajuste en el aprovechamiento óptimo (cuando no, minimización) de los recursos utilizados, tanto como sea posible. En el *criterio maximin* de Wald, la efectividad organizacional típicamente persigue el logro del mayor número posible de objetivos, dados determinados recursos. Aquí

se inmoviliza en condición de *ceteris paribus* los recursos y se trabaja en la maximización de los objetivos tanto como sea posible.

### 1.4.3 Mecanismo de coordinación y control

Como señalan Gilli *et al.* (2000), en toda estructura organizativa que se estipula para organizar el trabajo se debe, asimismo, concertar la forma de coordinar las tareas que se llevan a cabo. La división del trabajo y los mecanismos de coordinación constituyen los parámetros o recursos técnicos básicos de diseño organizacional.

Autores como Mintzberg (2012) comenzaron a estudiar la efectividad de los distintos diseños organizacionales tradicionales y más actuales, lo que dio origen a un conjunto de elementos analíticos que resultaron de uso extendido. Entre estos elementos, interesa destacar en particular, para el caso de INAP Lab, los llamados «mecanismos de coordinación y control del trabajo y tareas». Según el autor, los mecanismos son los siguientes:

- **ADAPTACIÓN MUTUA:** el logro de la coordinación y el control del trabajo descansa en los comportamientos libres de quienes participan, a través de la simple comunicación informal. Lo que observa Mintzberg es que este mecanismo es utilizado no solo preponderantemente en las organizaciones más pequeñas y simples, como resultaría esperable, sino también en forma notable en las organizaciones más grandes y complejas. Y esto tiene una explicación relacionada con la lógica de cómo los mecanismos se desarrollan, lo cual se comentará sobre el final del tópico.
- **SUPERVISIÓN DIRECTA:** fue empleado tradicionalmente en tiempos de la administración científica del trabajo. Básicamente, la idea es supervisar que ciertas directrices se cumplan, pero bajo un control

estricto, tradicionalmente presencial y directo de la persona al mando sobre otra persona. Es un mecanismo de coordinación aún utilizado (por ejemplo, para el caso de hospitales, centros de aprendizaje o entrenamiento militar, entre otros), pero no ya generalizado como lo era en su momento al inicio de la administración científica.

- ESTANDARIZACIÓN: significa que la coordinación del trabajo se predetermina (prevé, planifica, establece) antes que el trabajo inicie y, en función de ello, posteriormente ocurre, con o sin intervención adicional. La estandarización, conforme Mintzberg está orientada según cuatro tipologías:
  - a) Estandarización de los procesos de trabajo: aquí la cuestión a predeterminar es cómo hacer el trabajo. Es un mecanismo de coordinación típico de las grandes organizaciones productoras de bienes o servicios masivos e indiferenciados y del modelo administrativo burocrático tradicional del siglo xx en las organizaciones públicas.
  - b) Estandarización de los resultados del trabajo: aquí el asunto a predefinir es lo que el trabajo tiene que lograr. Es el procedimiento típico de los equipos autogestionados o por proyectos y las organizaciones que descentralizan y diversifican/diferencian sus procesos de trabajo según las necesidades de las diferentes áreas, sobre las cuales no cabe ni la supervisión directa ni el establecimiento de procedimientos normalizados. El recurso de coordinación consiste en conferir autoridad a cada área para organizar la tarea según su conveniencia y luego medir su desempeño por resultados generados. Aplica en especial en las organizaciones privadas.
  - c) Estandarización de las habilidades para el trabajo: aquí las cuestiones a fijar son los perfiles y competencias laborales necesarios para que el trabajo tenga lugar. Es un recurso de

coordinación muy similar al de los procesos de trabajo, pero que involucra a las habilidades en vez de los procedimientos. Aplica en la mayoría de las organizaciones.

- d) Estandarización de las normas o reglas que se deben cumplir: aquí se deben predeterminar las instituciones-normas necesarias para que el trabajo tenga lugar. Es un recurso de coordinación similar al de procesos y habilidades, pero que además requiere normalmente un escrito administrativo legal. Aplica en especial a las organizaciones públicas.

En primer lugar, sobre lo dicho, vale aclarar que los mecanismos pueden combinarse entre sí. Por ejemplo, la supervisión directa puede convivir muy bien con cualquier forma de estandarización y, de hecho, sería recomendable que trabajen combinadamente. Lo mismo que cualquier tipo de estandarización entre sí. La adaptación mutua, por su parte, es un mecanismo de coordinación que funciona muy bien complementado con la estandarización de resultados del trabajo y/o con la estandarización de las habilidades para el trabajo.

En segundo lugar, Mintzberg expone una explicación relacionada con la lógica de cómo los mecanismos se desarrollan. A medida que el trabajo organizacional gana en complejidad, carga y extensión/duración, los medios de coordinación favorecidos parecen cambiar. El recorrido suele comenzar por la adaptación mutua (el mecanismo relativamente más simple y utilizado) y migrar desde allí en forma gradual hacia la estandarización, normalmente en el orden siguiente: primero, de los procesos de trabajo o de las normas, luego de los resultados y, finalmente, de las habilidades. Cuando la especialización y división del trabajo se hace tan grande —es decir, cuando ocurre una *multiespecialización*—, la complejidad resultante es tal que se dificulta coordinar el trabajo de forma predeterminada.

Por ello, se torna necesario apelar a una forma de coordinación más sencilla e intuitiva, en cuyo caso emerge, casi de forma «natural», la adaptación mutua, de manera que reinicia el camino de los mecanismos de coordinación descripto.

## El caso INAP Lab como experiencia de innovación en el empleo público

### 2.1 Sobre INAP LAB

Es uno de los componentes que forman parte de INAP Futuro, un programa que busca reconocer los cambios vertiginosos de la transición tecnológica en curso y reflexionar sobre escenarios futuros para accionar en el presente de la gestión que los asuntos públicos, las organizaciones públicas, el empleo público y la capacitación de las personas trabajadoras requieren<sup>3</sup>.

INAP Lab lleva un año de funcionamiento como un laboratorio y área de trabajo multidisciplinario, con orientación predominante a tests controlados de TIC aplicables a la gestión de la capacitación, que sirvan a optimizar la información y la accesibilidad de la oferta de cursos, la mejora de sus procesos y, más generalmente, a la toma de decisiones estratégicas en el marco de la propuesta formativa formulada por el INAP.

El laboratorio se ordena a partir de subgrupos de trabajo, con responsabilidades y tareas específicas, cuyo desarrollo de pruebas y

---

3 Para más información sobre el programa, ingresar a <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/inap/inap-futuro/introduccion> y a <https://www.youtube.com/watch?v=3-b1QdBp6Kw>. Asimismo, se sugiere acceder al respectivo libro publicado por el INAP (Solano, Lopardo y Novomisky, 2022).

metodologías incorporan soluciones novedosas, de bajo costo y alto impacto, que incluyen aplicaciones de *machine learning*, inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes.

Entre sus creaciones recientes y en funcionamiento se encuentran el *chatbot* INAP Responde, asistente conversacional cuyo objetivo principal es instituir un canal de consulta dinámico sobre las actividades o publicaciones del INAP, disponible las 24 horas y capaz de generar una respuesta instantánea a ciertas dudas y consultas habituales de las personas trabajadoras (inscripciones, créditos, oferta de cursos, portal web, material de investigación, etc.). Otra de sus creaciones es la de los certificados analíticos digitales con tecnología *blockchain*, que permite generar los certificados de aprobación para los cursos de capacitación reconocidos por el INAP y aplicarles un sellado de tiempo con respaldo en la tecnología *blockchain* para garantizar su inalterabilidad.

La organización del espacio institucional y de trabajo de INAP Futuro para todos sus componentes sigue un formato asimilable al de equipos autogestionados por proyectos, en la que participan asesoras/es externas/os que ofician de nexo de asesoría con los equipos internos de distintas áreas del INAP, a quienes se le suma la participación específica de algunas personas de los equipos internos del instituto. Se trata de un modelo que recupera aspectos de la consultoría externa con presencia en terreno (*in situ*), pero fuertemente enraizado con los equipos internos, lo cual alienta la transferencia de innovación y conocimiento.

En el caso de INAP Lab, el equipo se compone de dos personas como agentes externos, que realizan la tarea de coordinación de los proyectos asignados, y seis personas más como personal interno del INAP. A la vez, involucra distintas áreas, como Tecnología, Coordinación de la Capacitación



Virtual, y otras. Sus integrantes trabajan como equipos autogestionados, sin jerarquías ni líneas de autoridad que rijan las relaciones normativamente en estos términos.

A continuación, se presentan las voces de las personas protagonistas y se analizan sus testimonios en función del marco teórico presentado.

## 2.2 Las voces de las personas protagonistas

INAP Lab nace motivado en variadas razones. Una de ellas es como respuesta gubernamental a un contexto de cambio tecnológico vertiginoso e ineludible. Por tanto, se trata de una iniciativa estatal, pero no aislada y unilateral, sino retroalimentada por las influencias del contexto y las necesidades de quienes trabajan. En función de lo que ha sido señalado en el marco teórico, se trata de una agenda estatal contextualizada.

En lo macro, responde a una necesidad de que el Estado pueda estar a la vanguardia y no quedar relegado del nuevo contexto, que ya está cambiando y que se avizora, y que exige ciertas capacidades laborales (Entrevista 2).

Hay una etapa de transición tecnológica clara, que aburriría quizás ahondar en detalles porque todo el mundo está hablando de esto, para la cual lo que nos interesa es reflexionar sobre qué estamos haciendo nosotros desde el Gobierno y el Estado con esto. ¿Vamos a salir a captar, incorporar, apropiarnos estas tecnologías para impregnarlas con valor público o vamos a ser espectadores irreflexivos? Bueno, son definiciones que tienen que darse (Entrevista 1).

La idea de INAP Lab se inserta en una apuesta mayor, que nace en realidad desde el comienzo de la gestión que asumimos, y tiene que ver con los tres tiempos (pasado, presente y futuro) en que puede ser pensada la gestión

pública y, en este sentido, con la necesidad vital que identificamos en Nación, pero también en Provincia de Buenos Aires, que es de donde venimos ya trabajando desde hace unos 15 años, de pensar la gestión pública más en un tiempo futuro y no solo ni tanto en tiempos presentes. Entonces, creamos el programa INAP Futuro, con intención de darle un lugar institucionalizado a la prospectiva, la planificación, las innovaciones (Entrevista 3).

Hay una decisión de no ser espectadoras/es, sino, en cambio, de asumir un rol protagónico. Esta apuesta manifiesta dos elementos relevantes: un posicionamiento de desarrollo del empleo público y las TIC para la Administración Pública con perspectiva autóctona, que evite el «copie y pegue» irreflexivo de soluciones tecnológicas; y una mirada estratégica sobre los asuntos públicos a través de un proceso reflexivo sobre ciertos riesgos asociados.

Decidimos tomar las tecnologías emergentes. Y las queremos tomar con ciertas precauciones. Porque no somos fetichistas de las tecnologías, sino que creemos que las tecnologías deben ser incorporadas con ciertas precauciones, sentidos. Incorporarlas sin este proceso reflexivo puede significar, por ejemplo, acrecentar las buropatologías, reproducir sesgos, injusticias y un conjunto de cuestiones que tienen que ser necesariamente atendidas, para que no se vuelva contraproducente. De ahí surge el componente específico del espacio INAP futuro, que es el laboratorio o Lab, precisamente con esa finalidad de prueba de concepto sobre aplicaciones TIC antes de ser implementadas (Entrevista 3).

Más puntualmente, INAP Lab atiende una necesidad institucional del propio INAP como órgano rector de la capacitación de la Administración Pública Nacional. Cuando las personas trabajadoras se capacitan se revitaliza el empleo público, pero también exige saber dar respuesta a lo que eso genera.

En lo micro, la necesidad puntual es la de facilitar el manejo de la información en la gestión de la Administración Pública y la gestión de la capacitación. Lo que queremos es interactuar con la información para así generar mayor acompañamiento a las personas, a los trabajadores que se capacitan (Entrevista 2).

Además del aspecto pedagógico/formativo de la capacitación, el INAP tiene un aparato administrativo burocrático muy fuerte relacionado a su gestión. Imagínate que en algunos meses del año los inscriptos pueden llegar a 20000 agentes, lo cual conlleva una necesidad operativa muy grande, que es un volumen incluso más grande que el que manejan algunas universidades en términos de inscriptos mensual. Con lo cual responder y satisfacer eso te obliga a incorporar mejoras en general y tecnológicas en particular (Entrevista 1).

Los tiempos, los recursos, se ejecutan de acuerdo a las posibilidades de los equipos, el trabajo multidisciplinario. Y la retroalimentación constante (Entrevista 3).

También con la necesidad puntual institucional mencionada aparece la manifestación estratégica de adquirir un saber práctico, lo que presenta total sintonía con la finalidad de llevar a cabo un planeamiento estratégico organizacional.

INAP Lab no es una apuesta con ánimo académico, de escribir un artículo, sino de dar respuestas concretas a la gestión. Para estudios académicos el INAP tiene otra área específica, porque es parte de su misión institucional también, que se ocupa de eso y que lo hace muy bien, a través de su área de investigación (Entrevista 1).

Los tres espacios que componen INAP Futuro, tanto la unidad de prospectiva como la unidad de capacitación e INAP Lab tienen su planificación. Pero no

es una planificación tradicional centralizada, super-especializada, detallada, sino que buscamos algo concreto, administrable; estratégico, pero que se mueva ágilmente en función del contexto. Flexible (Entrevista 3).

La idea es dar respuestas concretas y que pueda ser relativamente rápida su implementación, su traslado y su sostenibilidad (Entrevista 2).

La noción de *aprendizaje*, por su parte, revela cinco núcleos:

- a) Todo aprendizaje requiere de un proceso de trabajo interno e intransferible (*autopoiesis*).
- b) Adquirir competencias o saberes prácticos.
- c) Un aspecto cultural de no jerarquía, desplazado del modelo burocrático weberiano administrativo racional legal.
- d) Aprendizaje situado/contextualizado en otras experiencias ya existentes.
- e) Transferencia y gestión de conocimientos hacia el interior de equipos del INAP, mediada por consultoras/es o agentes externas/os.

Diría que principalmente aprendemos a través de la experimentación y de la interacción. De ser un espacio que busca moverse más creativamente, colaborativamente, horizontalmente (Entrevista 1).

Desde el comienzo de INAP Lab, una de las iniciativas fue la de construir una red interinstitucional con otros organismos que vienen generando estos espacios innovadores. Fundación Sadosky, centros de investigación de la UBA, también ya firmamos convenios con el Conicet, con la UNSAM para el desarrollo de inteligencia artificial, con la Universidad Nacional del Sur, con la Agencia I+D+I, entre otras. Digamos, tenés que trabajar capacidades con otros organismos que ya lo vienen haciendo. No tiene sentido comenzar de cero y aislado (Entrevista 3).

Con la idea de experimentación se busca aprender. Aprender haciendo. La clave en este sentido pasa mucho por cómo complementarnos. Se está trabajando mucho en eso, porque cuando hay un equipo externo que media con los equipos internos de INAP, la transferencia de conocimientos no es sencilla, sino compleja; pero eso, al mismo tiempo, sirve para, por ejemplo, poder fortalecer el trabajo interno y en conjunto. Lo que interesa destacar del Lab, creo, es que nosotros lo que queremos es que el conocimiento no se vaya con quienes vienen, sino que se mantenga en el tiempo (Entrevista 2).

En cuanto a los aspectos evolutivos que podrían estar manifestados en INAP Lab como experiencia de innovación, la idea de trabajo como un equipo autogestionado por proyectos manifiesta por sí misma características diferenciadas respecto a las formas tradicionales de la Administración Pública.

La idea es buscar desarrollar una filosofía de trabajo innovadora, que atraviese transversalmente la mayor cantidad de áreas posibles. Organigrama, desde luego, no podemos tener trabajando en esta lógica, porque la idea es correrse un poco de ciertos principios del modelo tradicional weberiano burocrático. En el Encuentro Iberoamericano de Institutos de Administración Pública que se llevó a cabo en estos días surgió eso: pensar nuevos modelos. Y esta es una apuesta de trabajo en ese sentido (Entrevista 1).

Creo en nuevas formas de trabajo. La gestión de proyectos, el aprendizaje basado en problemas... Que trabajen más transversalmente en función de las capacidades de las personas y no tanto por áreas compartimentadas ni de manera estratificada (Entrevista 2).

Trabajamos de par a par. Es más bien voluntario, de mutuo acuerdo. De avances con sentido común (Entrevista 3).

El mencionado aprendizaje situado/contextualizado en otras experiencias ya existentes sirve también para dejar en claro que la concepción del lugar de trabajo no es la de una organización individual y aislada, sino en red.

Hay un trabajo en red, neuronal, que vincula, como te contaba, a diferentes organismos y áreas, incluso en simultáneo. Y que lo busca es hacer más ágil la metodología de trabajo (Entrevista 1).

También, en sentido evolutivo, la experiencia INAP Lab manifiesta la presencia de multiempleo en algunas/os de sus participantes, sobre todo en sus agentes externas/os.

Nosotros tenemos multiempleo. Y me consta que en muchos casos de los equipos que integramos también existe (Entrevista 1).

Tenemos multiempleo explícito y también hay, si lo pensás en cierta forma, una especie de multiempleo implícito, en el sentido de que estamos trabajando con una dinámica que sale del esquema administrativo normal y que significa algo así como otro tipo de trabajo. Todo mientras continuamos también con tareas por la vía tradicional del INAP. Como que te lleva a pensar en dos planos, en dos esquemas diferentes, a eso voy (Entrevista 3).

Otro aspecto, en sentido evolutivo, se manifiesta con la modalidad de trabajo. El trabajo presencial queda solo para los equipos internos, lo mismo que la dependencia laboral por cargo o puesto. Al trabajar por proyectos, los contratos son por resultados y existe el trabajo remoto (esto último es parte importante del aprendizaje laboral en contexto de innovación). Asimismo, las jornadas laborales no son por tiempo, sino por lo que ameriten las tareas necesarias.

Nuestra dinámica de trabajo es comunicarnos a cualquier hora porque trabajamos por proyectos. El plazo al que nos atamos es al plazo de entrega

del proyecto, pero no al de una jornada laboral de 9 a 17 h. Esa rigidez no aplica. Hay días que trabajamos y días que no, días que menos y días que más (Entrevista 1).

Las reuniones las tenemos previstas de manera fija en cuatro áreas de vinculación: una, entre agentes externos; otra, entre autoridades de INAP; otra, con las áreas internas de equipos de INAP; y, otra, con las entidades externas. Pero la agenda de tiempos es flexible (Entrevista 2).

El teletrabajo es parte del aprendizaje para coordinar. El mando a distancia es algo poco común, dentro de lo ya poco común de la dinámica de trabajo del Lab, pero justamente es parte del desafío de hacer algo nuevo. Creo que depende mucho del aprovechamiento que se le pueda dar a las herramientas. El grupo del Lab, en particular, por la finalidad con las herramientas tecnológicas, puede fluir más naturalmente con esta forma (Entrevista 3).

Me siento bien, me gusta mucho el teletrabajo. En mi caso, es una experiencia nueva, movilizadora. Es raro y al mismo tiempo tampoco tendría sentido hacerlo de una manera presencial, porque como coordinador no tengo una jerarquía que avale mi inserción presencial clásica en INAP (Entrevista 1).

Los testimonios también manifiestan, en sentido evolutivo, las tareas y perfiles que caracterizan a un caso de innovación. Lo operativo y rutinario bajo el uso intensivo de formatos físicos queda más bien como objetivo de reemplazo, pues se imponen dinámicas de trabajo bajo formatos digitales (cuando no, automatizadas). La restricción de captar y retener talento con estos perfiles también se manifiesta clara para el caso.

Nos relacionamos a través de diversas herramientas. Una es WhatsApp, aunque tratamos de utilizarla poco; otra es una herramienta específica que se llama Redman, para organizar las tareas de desarrollo y programación,

y del proyecto en general, una metodología ágil; después Cisco Webex y otras herramientas específicas para las reuniones (Entrevista 1).

La restricción de contratación de personas con este perfil de desarrollo, programación, tecnología, líderes de proyectos, etc., bueno, es clara no solo para el Estado, sino también ya para las universidades, porque hay mucha necesidad de digitalizar una sociedad que no lo estaba y hay limitantes de personas disponibles para eso. Pero, además, hay un contexto globalizado en el cual se mueven en estos perfiles, que tampoco ayuda para para el país (Entrevista 3).

Otro aspecto claro que se manifiesta en sentido evolutivo es la forma que adquieren las dinámicas culturales de organización del trabajo o las culturas de trabajo organizacionales (Felcman y Blutman, 2020). Es claro, para este caso, el pasaje desde lógicas jerárquicas hacia lógicas más horizontales de organización colaborativa, de consensos. Se trabaja con base en ciertos entendimientos razonables, sin imposiciones por mando. Pero esto no puede quedar acotado a una mirada voluntarista, sino que implica significativa complejidad y conlleva variados desafíos, como el de una buena comunicación.

En principio diría que las relaciones arrancaron 100 % de forma voluntaria, porque hay que tener en cuenta que las personas internas del equipo de INAP no están abocados solamente al Lab, sino que también realizan otras tareas. Y luego, hubo un cambio a partir de una instancia de dialogo con las autoridades del INAP para ver cómo manejar esto del voluntarismo de la mejor manera, optimizar los avances, a partir de la cual las personas tuvieron un relacionamiento más proactivo, una colaboración más clara digamos, relativamente más preestablecida (Entrevista 2).

Los avances que se puedan lograr trabajando sin jerarquías tiene que ver con la motivación también y hay que tener especial cuidado con cómo se



transmiten los mensajes, las propuestas de tareas, etcétera. Al principio, recuerdo que era claro [que había] una cierta distancia y, por eso, requeríamos de la presencia recurrente de autoridades del INAP. Transcurrido unos pocos meses, ya esa resistencia inicial natural fue superada y pudimos continuar más autónomos, autogestionados. Hoy estamos trabajando con una dinámica razonable y bastante buena, diría. Por eso hablo de la motivación, la comunicación, de la seriedad que podíamos mostrar respecto del trabajo a realizar, etcétera. Es muy importante y es lo que ayudó notablemente (Entrevista 1).

En las tareas de desarrollo especialmente ves la dinámica colaborativa, horizontal, de consenso. Es muy importante para el aprendizaje de las personas participantes sobre cómo organizarse, como coordinarse, cómo relacionarse. Esta es la idea de una comunidad de buenas prácticas también (Entrevista 3).

Lo manifestado hasta aquí por las personas entrevistadas también deja claro, en sentido evolutivo, que hay una búsqueda con INAP Lab por el desarrollo de un nuevo sentido del trabajo. El caso problematiza la idea de la industrialización del trabajo clásica del modelo tradicional de administración pública, con la búsqueda, en cambio, de promover dispositivos que tiendan puentes con la nueva sociedad del conocimiento en la que quiere insertarse.

Más concretamente, en cuanto a las posibilidades que esta forma de trabajo innovadora tiene de servir a la gestión de personas para la transformación digital y a sus desafíos e implicancias de política pública, INAP Lab destaca capacidades para contribuir especialmente a: 1. mejorar los incentivos desde las recompensas intrínsecas para atraer y retener talento necesario, como las que habitan al revalorizar las tareas a desarrollar, la mejora propia que a futuro se logre a través de INAP Lab, las experiencias de nuevos esquemas de trabajo, la comunicación y la colaboración interáreas, la inclusión, entre

otras; 2. la pertinencia de la oferta de capacitación para la formación de perfiles digitales; y 3. la gestión del cambio deseado.

Se busca desarrollar una filosofía de trabajo innovadora, que atraviese transversalmente la mayor cantidad de áreas posibles. Un incentivo tiene que ver con aplicar nuestra experiencia y seguir mejorando, desarrollando nuestra experticia. Como otro factor, creo que tenemos un especial vínculo con el Estado. En mi caso trabajo desde los 18 años en el Estado y me identifico más y me siento más cómodo trabajando en este ámbito. Y creo que también es una manera de devolverle al Estado lo que el Estado le fue dando a uno en el tiempo: la educación pública, las posibilidades de trabajar en distintos equipos, etc. Porque veo que en ciertas áreas el Estado va quedando cada vez más relegado en ciertas áreas y es nuestro deber dejar un granito de arena (Entrevista 1).

Según algunos comentarios que nos han acercado creo que, en parte, el diferencial para las personas trabajadoras en el caso de INAP Lab radica en el haberse sentido parte, en el haberse sentido considerados, incluidos. Y reconocidos en su conocimiento preexistente intrínseco. No se trajo una solución de afuera y se le impuso. Y todo aquello que venga con asesoría externa tiene que transferirse y quedar acá en el tiempo independientemente de lo externo (Entrevista 2).

Está claro que el caso del Lab vino a remover un poco la tierra y, en ese sentido, creo que hay terreno fértil para seguir avanzando. Nutrió, de hecho, generó el interés de otras iniciativas y perfiles. Vuelvo al inicio de la charla: una de nuestras preocupaciones cuando arrancamos con el programa INAP Futuro era que los procesos de capacitación de los perfiles que requieren las capacidades del Estado hacia el futuro llevan tiempo de mediano plazo y hasta largo plazo te diría. Y es surgente comenzar ese camino. Y es importante destacar que no solo lo pensamos desde un sentido utilitarista,

que, por supuesto nos interesa mejorar las capacidades organizacionales y estatales, sino también nos interesó darle una mirada de inclusión, porque si nosotros no preparamos a esas personas para los próximos 20 años, en definitiva, nos estamos condenando a una exclusión. Hay una obligación moral, ética si se quiere, con esas personas y con la gestión de la cosa pública. Nosotros tenemos la responsabilidad de generar ese acompañamiento (Entrevista 3).

Creo que INAP Lab es una ventana de oportunidad de mejorar aspectos del empleo público, pero además es quizás la única salida que tiene hoy el Estado. Es capacitar a las propias personas que tiene. Trabajando y dar soluciones a partir de ellas. Hay que transformar el empleo público para las necesidades del futuro. Porque las restricciones actuales son evidentes y las respuestas a estas necesidades son urgentes (Entrevista 1).

En este marco, se observa una combinación de capacidades y confianza en los criterios priorizados para la selección del equipo de asesoras/es externas/os que forman parte de INAP Lab. Mientras que, para el caso de los equipos internos, se opta por una combinación de capacidades y mayor apertura a la participación externa de personas. Los incentivos ofrecidos a esa participación son principalmente orientados por recompensas intrínsecas.

En el caso de los externos, son personas con quienes venimos trabajando desde hace tiempo y que dan con el perfil que necesitábamos. En cada uno de los componentes de INAP Futuro hay especialistas, tanto externos como internos. Y además es un espacio igualmente abierto a que puedan participar diferentes personas que, bueno, tengan ganas de hacer su aporte y también de aprender (Entrevista 1).

Acá hay cuestiones que escapan a lo que las autoridades del INAP pueden hacer, con lo cual, apelamos más que nada al aporte que la innovación puede hacer de cara al futuro institucional en general y a las personas que

participen en particular. Renovar expectativas. La motivación, el compromiso y el hecho de ponerse a trabajar en algo nuevo. Tecnologías que son novedosas, aprendizajes y otras cuestiones que seguramente, de no haberse generado este espacio, difícilmente pueden haber tenido lugar. Que en el proceso de transferencia participe y se aproveche el capital existente del INAP (Entrevista 3).

Fui convocado por la experiencia en la función pública, porque trabajamos junto a las autoridades ya en provincia de Buenos Aires, desde 2007 hasta 2015. Por la experticia en áreas que son las que se necesitan desarrollar en el caso de INAP Lab (Entrevista 2).

Cabe profundizar en ciertos aspectos de la efectividad organizacional lograda. Como se ha dicho, la orientación es predominantemente *maximin*, pero también ello supone naturalmente la creación de obturaciones de bucles en los engranajes organizacionales cuando los recursos no atienden el crecimiento logrado. Aparecen los conocidos «cuellos de botella» por brechas de deficiencia.

De por sí, había una gran necesidad de optimizar procesos, metodologías, recursos, herramientas tecnológicas, conocimientos, etc. A medida que logramos avanzar encontramos una amplia demanda de innovación y recursos escasos para poder responder. Nos quedan más demandas insatisfechas que satisfechas. Hay que manejar bien las expectativas porque nosotros no tenemos un área de tecnología lo suficientemente grande para cumplir con todo. Pero, aun así, hemos logrado pasos muy significativos (Entrevista 1).

Para llegar a todos los que tiene que llegar hay que ser necesariamente eficiente (Entrevista 3).

Los avances suelen generar nuevos problemas y eso lleva más trabajo y más recursos, y esa sobrecarga genera algún ruido entre los equipos internos

de INAP, cuestión que hay que saber manejar. Hay iniciativas para esto, de ciertos convenios y pasantías. Creo que hay que priorizar necesidades (Entrevista 2).

Por último, cabe mencionar que los mecanismos de coordinación y control que han emergido con claridad para el caso INAP Lab resultan, como era esperable, en una prevalencia de la adaptación mutua, seguido del mecanismo de estandarización de los resultados o productos del trabajo. Este primer y segundo orden de prevalencia presentan, entre sí, plena sintonía a lo señalado en el marco teórico respecto a las posibilidades de combinación de los mecanismos.

En tercer orden de prevalencia aparece la estandarización de las habilidades para el trabajo. Presente también, pero en notable menor medida que los anteriores mecanismos, aparece luego la estandarización de los procesos de trabajo, para el caso del área de tecnología en lo específico al desarrollo de programación, y la estandarización de las normas o reglas. Mientras que resulta prácticamente nula la existencia de mecanismos de supervisión directa.

## Conclusiones

INAP Lab se posiciona como una iniciativa innovadora para la agenda estatal de la Administración Pública Nacional en general y del empleo público en particular (especialmente en su faceta de capacitación). Entre otras, por las siguientes razones.

En primer lugar, se destaca por ser una creación genuina. No nace infundada, como canal de cobertura política, ni de espaldas a las necesidades de la gente. Nace, en cambio, fundamentada por las influencias del contexto y las demandas de las personas trabajadoras. Es decir, atiende una necesidad real, ineludible, urgente e importante a la vez.

En segundo lugar, el laboratorio tiene la virtud de que funciona reflexivamente. Manifiesta un posicionamiento de desarrollo con perspectiva autóctona y no importadora de soluciones enlatadas. Reflexiona, por ejemplo, respecto a los riesgos de sesgos y buropatologías asociados, con argumentos claros y sólidos en las personas que participan y han sido entrevistadas.

En tercer lugar, INAP Lab sobresale notablemente por tratarse de una apuesta gubernamental que manifiesta una mirada estratégica sobre los asuntos públicos, con un horizonte de largo y mediano plazo, no dejando que la cotidianidad fagocite lo esencial de esos asuntos. Asimismo, es una iniciativa estratégica, porque no reduce la problemática a una visión fetichista de la innovación, sino que persigue la consolidación de un saber práctico que permita gestionar mejor el presente.

En cuarto lugar, enfrenta la problemática en términos de efectividad de gestión, sin esquivar, ante la sociedad, la responsabilidad que implica para

un Gobierno administrar recursos escasos y ajenos. En este sentido, la efectividad adquiere forma predominantemente *maximin* y se fundamenta en la irrenunciabilidad al logro de la eficacia a partir de la cual dar lugar a la eficiencia.

En quinto lugar, esta experiencia revela una noción de aprendizaje experiencial amplia y rica para la gestión de capacidades estatales, organizada en cinco axiomas:

- a) Todo aprendizaje requiere de un proceso de trabajo interno e intransferible.
- b) Las competencias o saberes deben servir al trabajo, pero no solo para eso.
- c) Las relaciones laborales se elevan cuando surgen horizontalmente desde la coordinación de voluntades y no de imposiciones.
- d) No se trata necesariamente de inventar sino de saber aprovechar experiencias ya existentes.
- e) Se aprende cuando la transferencia y gestión de conocimientos —que se realiza hacia el interior de equipos del INAP— es conducida mediante la revalorización del capital institucional propio existente, la apertura a hacerla participativa a las personas, con sentido de valor por lo público y con la garantía de que sea sostenible y mejorable en el tiempo.

En sexto lugar, cabe destacar que INAP Lab se inserta de manera inteligente a los rasgos evolutivos que caracterizan los tiempos actuales del siglo XXI. Implica equipos autogestionados por proyectos específicos y basados en la solución de problemas; organización y trabajo en red; posibilidad de multiempleo en los casos requeridos; jornadas laborales no rígidas; combinación de modalidades presenciales y virtuales de trabajo para ciertas

tareas pertinentes; dinámicas de trabajo que sepan fluir hacia formatos virtuales; y lógicas culturales más horizontales de organización. De esta manera, fortalece las recompensas intrínsecas frente a la restricción de captar y retener talento en ciertos perfiles necesarios y escasos, y, más generalmente, contribuye a crear las condiciones para una búsqueda por un nuevo y más elevado sentido del trabajo, que salga de la indiferenciación industrializada y pase a fundamentarse en su adecuación a la nueva sociedad del conocimiento en la que busca insertarse.

En séptimo lugar, el laboratorio sobresale como una «ventana de oportunidad» en cuanto a las posibilidades que esta forma de trabajo innovadora tiene de servir como experiencia de referencia, respecto a las formas tradicionales de la Administración Pública y los desafíos históricos para el empleo público. Especialmente, servir de referencia a la gestión de personas para la transformación digital y a sus desafíos e implicancias de política pública derivados mencionados en sexto lugar.

En octavo y último lugar, resulta justo destacar notablemente el compromiso manifestado con la perspectiva de inclusión que atraviesa a la propuesta de INAP Futuro e INAP Lab, en virtud de la decisión de mejorar las capacidades estatales y organizacionales sobre la administración y el empleo público nacional, de modo tal que ninguna persona trabajadora se vea excluida de la posibilidad de formarse en las competencias innovadoras que se requieren para afrontar los tiempos actuales y futuros. Y esto como una obligación moral, ética, con esas personas y con la gestión de la cosa pública, y porque la capacitación es un derecho consagrado y fundamental para la dignidad de las personas en el siglo XXI.



## Referencias bibliográficas

- Acuña, C. y Chudnovsky, M. (2013). Cómo entender las instituciones y su relación con la política: lo bueno, lo malo y lo feo de las instituciones y los institucionalismos. En C. H. Acuña (comp.), *¿Cuánto importan las instituciones? Gobierno, Estado y actores en la política argentina*. Siglo XXI.
- Arocena, J. (2010). *Las organizaciones humanas*. Grupo Magro Editores.
- Banco Mundial (2016). *Informe sobre el desarrollo mundial 2016: Dividendos digitales. Cuadernillo del «Panorama general»*. Grupo Banco Mundial.
- Berryhill, J., Kok Heang, K., Clogher R. & McBride, K. (2020). *Hello, World! Artificial Intelligence and its Use in the Public Sector* (OECD Working Papers on Public Governance N.º 36). OECD Publishing.
- Bertranou, F. (2022). *Reflexiones sobre el trabajo: Visiones durante la pandemia desde el Cono Sur de América Latina*. Organización Internacional del Trabajo.
- Bertranou, F. y Marinakis, A. (2019). *Reflexiones sobre el trabajo: Visiones desde el Cono Sur de América Latina en el Centenario de la OIT*. Organización Internacional del Trabajo.
- Beylis, G., Fattal Jaef, R., Morris, M., Ashwini Rekha, S. y Sinha, R. (2020). *Efecto viral: COVID-19 y la transformación acelerada del empleo en América Latina y el Caribe*. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial.
- Cardoso, F. (1980). El desarrollo en el banquillo. *Revista de Comercio Exterior*, 30(8), 846-860.
- Cyngiser, V., Calós, I., Gambera, M., Padín, L., Novarin, S., y Val, A. G. (2021). Trabajo remoto: análisis y desafíos dentro de la Administración Pública Nacional. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 2(55). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/233>
- Douglas, M. (1970). *Natural Symbols: Explorations in Cosmology*. Barrie & Rockliff, Cresset Press.
- Douglas, M. (1996). *Thought Styles: Critical Essays on Good Taste*. Sage Publications.
- 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/article/view/198>

- Fernández Ziegler, R. O. (2003). *Planificación y control de gestión*. Universidad Nacional de Quilmes.
- Gilli, J. (2006). *Organización y administración de organizaciones*. Universidad Nacional de Quilmes.
- Gilli, J. J., Arostegui, A. O., Doval de Antoine, I. M., Ileslauro, A. S. y Schulman, D. R. (2000). *Diseño y efectividad organizacional*. Ediciones Macchi.
- Gorz, A. (1998). *Miserias del presente, riqueza de lo posible*. Paidós.
- Longo, F. (2010). Ejes vertebradores de la gobernanza en los sistemas públicos. Un marco de análisis en clave latinoamericana. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (46), 73-102.
- Longo, F. (2004). *Mérito y flexibilidad: La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Paidós.
- Maturana, H. y Varela, F. (2004). *De máquinas y seres vivos: Autopoiesis: la organización de lo vivo*. Lumen.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- Morgan, G. (1990). *Images of organization*. SAGE Publications.
- Neffa, J. C. (2021). *Modos de desarrollo, procesos de trabajo y riesgos psicosociales en el trabajo* (Cuestiones de Estado). Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Oficina Internacional del Trabajo (2019a). *Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo 2019*. 108ª Reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo.
- Oficina Internacional del Trabajo (2019b). *Trabajar para un futuro más prometedor*.
- Oficina Internacional del Trabajo (2021a). *Panorama laboral 2021: América Latina y el Caribe*.
- Oficina Internacional del Trabajo (2021b). *Proteger la vida y la salud de los trabajadores durante la pandemia de COVID-19: Panorama general de las respuestas nacionales en materia legislativas y de política*.
- Oficina Internacional del Trabajo (2022). *Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo 2022*. 110ª Reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo.
- Oszlak, O. (1999). De menor a mejor. El desafío de la segunda reforma del Estado. *Revista Nueva Sociedad*, (160).
- Oszlak, O. (1997). *La formación del estado argentino: Orden, progreso y organización nacional*. Planeta.

- Oszlak, O. (2020). *El Estado en la era exponencial*. Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Porrúa, M., Lafuente, M., Mosqueira, E., Roseth, B. y Reyes, A. M. (2021). *Transformación digital y empleo público: El futuro del trabajo del gobierno*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Rigo, R. (2020). La smartificación y el trabajo remoto: dos impulsores de un nuevo modelo de gestión pública. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 1(49). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/227>
- Rouleau, L. (2010). *Théories des organisations: Approches classiques, contemporaines et de l'avant garde*. Presses de L'Université du Québec.
- Sabatto, D. (2022a). El trabajo en la Administración Pública Nacional durante la pandemia: Desafíos y oportunidades a partir de las perspectivas de las y los agentes. Parte 1. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 3(95). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/302>
- Sabatto, D. (2022b). El trabajo en la Administración Pública Nacional durante la pandemia: Desafíos y oportunidades a partir de las perspectivas de las y los agentes. Parte 2. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 3(96). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/151>
- Skocpol, T. (2007). El Estado regresa a primer plano: estrategias de análisis en la investigación actual. En C. Acuña (comp.), *Lecturas sobre el Estado y las políticas públicas: retomando el debate de ayer para fortalecer el actual* (pp. 169-202). Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación.
- Solano, M. E., Lopardo, J. y Novomisky, S. (2022). *El Estado del mañana: Prospectiva, capacitación y tecnologías emergentes*. Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2007). *Theories of Democratic Network Governance*. Palgrave Macmillan.
- Wildavsky, A. (1990). *Culture and Social Theory*. Routledge.
- Zuñanic, L. (2016). *En busca del destino: hacia la profesionalización de la Alta Dirección Pública en América Latina* (Documento de Políticas Públicas N.º 180). Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento.

Zuñanic, L. y Diéguez, G. (2016). *El juego de la oca y la Alta Dirección Pública en Argentina. Desafíos y propuestas para construir directivos públicos idóneos* (Documento de Políticas Públicas N.º 181). Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento.

## Anexo

### Cuestionario básico utilizado en las entrevistas

#### Grupo 1

¿Cómo nace INAP Lab? ¿Qué anclajes tiene la idea?

¿Atiende una necesidad? Es decir, ¿surge para dar una respuesta puntual a algo?

¿Con qué filosofía de aprendizaje funciona INAP Lab?

¿Hay planificación?

¿Se miran otras experiencias?

¿Cómo trabajaron la gestión del cambio?

¿Qué predisposición o receptividad encontraron en las demás personas?

¿Cómo vencieron las resistencias al cambio?

## Grupo 2

¿Cómo se compone el equipo de integrantes de INAP Lab, incluyendo a todas las personas participantes?

¿Tiene un organigrama?

¿A partir de qué criterios de perfil se eligió el equipo?

¿Qué canales se utilizaron para reclutar y luego seleccionar el equipo?

¿Qué incentivos generales o particulares/especiales se le ofrecen al equipo que participa de este proyecto?

¿Qué tipo de contratación tienen las/os integrantes del equipo?

## Grupo 3

¿Cómo es la dinámica de trabajo entre las/os integrantes del equipo del Lab?

¿Podrían contarme más en detalle sobre lo siguiente: las formas de coordinar las tareas y responsabilidades, los tiempos y la administración de los recursos (de todo tipo) necesarios?

¿Cómo hacen la transferencia de conocimiento a las áreas del INAP?

¿Trabajan en red (con otros equipos de la misma área o de distintas áreas, incluso de otros organismos)?

¿Dirías que las relaciones laborales en este programa son más bien horizontales o jerarquizadas/estratificadas?

¿Cómo es la modalidad de jornada laboral que hacen las/os integrantes?

¿Las/os integrantes del equipo tienen multiempleo (dos o más trabajos, incluso distintos)?

## Grupo 4

¿Cómo describirías a INAP Lab como caso de innovación? ¿en qué crees que se destacaría respecto a lo previamente existente?

¿Cómo ves la relación entre la/el usuaria/o y el funcionamiento de INAP Lab? ¿Cumple, en principio, las expectativas y las necesidades que busca atender?

¿Ves una oportunidad en proyectos como este para que el Estado pueda fortalecer el empleo público?

## **CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP**

Año 4 - N.º 114 - 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: [dinвести@jefatura.gob.ar](mailto:dinвести@jefatura.gob.ar)

**ISSN 2683-9644**

### **Editor responsable**

Leandro Bottinelli

### **Coordinación editorial**

Pablo Nemiña

### **Edición y corrección**

Eugenia Caragunis

### **Arte de tapa**

Roxana Pierri

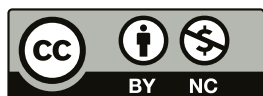
Federico Cannone

### **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](http://publicaciones.inap.gob.ar)

Febrero 2023





Secretaría de  
Gestión y Empleo Público



Jefatura de  
Gabinete de Ministros  
Argentina