



**INAP**

Instituto Nacional de la Administración Pública  
Secretaría de Gestión y Empleo Público



Jefatura de  
Gabinete de Ministros  
Argentina

# INAP FUTURO

Capacidades para la era exponencial

*Febrero 2022*

Secretaría de  
Gestión y Empleo Público



Jefatura de  
Gabinete de Ministros  
Argentina



....

# *Innovación y capacidades para la Administración Pública 4.0*

Secretaría de  
Gestión y Empleo Público



Jefatura de  
Gabinete de Ministros  
Argentina

## El futuro se hizo presente

- Era de **grandes cambios**: nuevas formas de comunicación, logística, transporte y energía. Una infraestructura inteligente e integrada a la red: **tercera (o incluso cuarta) revolución industrial** (Rifkin, 2011; Schwab, 2016).
- **Incertidumbre** que genera tensión (en las personas y las organizaciones): usamos ideas e instrumentos de siglos anteriores para enfrentar problemas del siglo XXI, que tienen conexión a nivel global (Subirats, 2020).
- “**Problemas malditos/perversos/retorcidos**” multidimensionales y complejos, con participación de múltiples actores, y alta incidencia de prioridades políticas en su resolución. Requieren explorar múltiples alternativas, y orientación valorativa para su resolución: **definición política** (Grandinetti y Nari, 2016).

## El futuro se hizo presente

- La **transición tecnológica global** debe ser comprendida para **actuar sobre ella** impregnándola con **valores públicos** como la igualdad, la tolerancia, el fortalecimiento de la democracia, el respeto por los DDHH y el trabajo de calidad.
- *“Sólo el Estado podrá evitar que su capacidad de intervención social se vea superada por la velocidad del cambio tecnológico, para lo cual debería conseguir que sus instituciones prevean la direccionalidad de esos cambios y adquieran las herramientas de gestión necesarias para adoptar a tiempo las políticas públicas e implementar regulaciones que permitan controlar su ritmo y dirección. Sólo el Estado podrá impedir que la tecnología ahonde la desigualdad social o incremente la dependencia tecnológica frente a los países líderes y las poderosas empresas globalizadas que controlan el mercado de la ciencia y la innovación”* (Oszlak, 2020).

## El futuro se hizo presente

- En ese marco, para asegurarse cierto éxito **el Estado debe fortalecer sus capacidades**, entendiéndolas como aquellas habilidades o aptitudes propias de los entes estatales para la consecución de sus fines (Bertranou, 2015).
- La “era exponencial” impacta en todos los subsistemas que conforman la gestión de las personas en el sector público -planificación, organización del trabajo, gestión del empleo, del rendimiento, del desarrollo, de la compensación y de las relaciones humanas y sociales (Longo, 2002).
- Por ello, de forma anticipatoria y planificada, **las administraciones públicas deben diseñar una estrategia de mejora de las capacidades** de sus agentes, en un entorno altamente complejo e hiperespecializado, evitando los riesgos propios de una *fetichización* tecnológica sin valores públicos.

## Innovación en la Administración Pública

- **Innovación:** ¿Moda? ¿Necesidad? ¿Una “vieja nueva idea” (Ramírez Alujas, 2010)?
- Percepción social errónea: las Administraciones Públicas son incapaces de innovar. Administración Pública e innovación son casi un oxímoron (Ramió, 2021).
- Grandinetti (2018) recupera el recorrido de **más de 30 años de innovación pública:**
  - *Innovación lineal* (década de los 90) incorporación de tecnologías para la eficiencia y la eficacia.
  - *Innovación permanente* (2000-2010) resultante de hacer converger conocimientos y saberes implícitos y, muchas veces, dispersos en la resolución de problemáticas novedosas.
  - *Innovación abierta* (2010) inteligencia institucional + inteligencia social = + valor público.
- La Administración Pública tiene decisiva capacidad potencial y real de innovación. “A un gobierno que carezca de imaginación le resultará más difícil crear valor público” (Mazzucato, 2021).

## Innovación en la Administración Pública

- La Administración Pública debe **“liderar la innovación”** ante el surgimiento de problemas complejos, externalidades negativas, cuestiones totalmente nuevas que impiden recurrir a respuestas habituales y requieren articular intereses, culturas, valores y formas de hacer contrapuestos, para poder atender a tiempo, e incluso anticiparse; mitigar costos y potenciar beneficios (Longo, 2020).
- La Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública (CLAD, 2020) en su art. 2 define la innovación en la gestión pública como *“el proceso de explorar, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas institucional, organizativa y social, de forma que aporte soluciones inéditas, originales y creativas a los problemas y permita así responder de manera óptima a las nuevas y tradicionales necesidades de los ciudadanos y de la sociedad”*.



## Innovación en la Administración Pública

- ¿Cómo avanzamos hacia una Administración Pública innovadora? (Ramió, 2021; Oszlak, 2020)
  - *Análisis prospectivo*: tener una visión y orientación estratégica, anticiparse, adoptar decisiones teniendo en cuenta escenarios posibles para poder influir en el futuro.
  - *Gestión del conocimiento*: dirigir y gestionar la recopilación, clasificación, almacenamiento y procesamiento de datos, su conversión en información, que asociada a un contexto y experiencia produce conocimiento. Organizaciones que aprenden (Gore, 2020).
  - *Inteligencia colectiva/institucional*: conocimientos individuales + incentivos para compartir colectivamente esos conocimientos + capacidad real para innovar en políticas, gestión y servicios.
  - *Inteligencia artificial y robótica*: diseñada con valores y ética pública, regulando su implementación.

# Administraciones Públicas 4.0

Las organizaciones 4.0 son (Velázquez, 2021; Ramió, 2021)

- **Ambidiestras y estratégicas:** atender la gestión cotidiana y definir estrategias de futuro.
- **Gestoras de la complejidad:** inteligencia individual + colectiva + artificial para la gestión del conocimiento.
- **Colaborativas,** con liderazgos políticos y estratégicos que permitan a los trabajadores desplegar su creatividad y habilidades.
- **Promotoras de identidad colectiva** por medio de valores y ética pública.

## Capacidades

- El **empleo público del futuro** requiere agentes que tengan **capacidades digitales y formación humanística** para resolver dilemas éticos que llegarán con la aplicación de las tecnologías exponenciales.
- *“La esencia del empleado público del futuro es que posea una formación generalista que facilite la competencia de aprender durante toda su vida laboral” (...)* *“ya que desempeñará competencias que cuando se incorpore al sistema público todavía no estarán definidas”* (Ramió, 2021).
- Sin pretender ser exhaustivos, el perfil del siglo XXI debe tener capacidad para el análisis estratégico y prospectivo, la coordinación y trabajo en equipo, la innovación, la generación de conocimiento, la dirección de procesos complejos e innovadores, y para liderar en la complejidad con la inteligencia individual, colectiva y artificial.

## Formación

- Implementación de **metodologías de aprendizaje** vinculadas a la inteligencia social, la creatividad, la comunicación, la tolerancia, la colaboración y la solidaridad.
- Formación en **modalidades y entornos flexibles**, promoviendo una autonomía personal enraizada en proyectos colectivos, basada en el análisis de datos y orientada a desarrollar las capacidades para la Administración Pública del siglo XXI.
- Desarrollo de las capacidades humanas para promover el trabajo de calidad en áreas que no deberían automatizarse: pensamiento creativo; empatía y solidaridad social; promoción de los DDHH; innovación; vinculación colaborativa; entre otras.
- Desarrollo y conocimiento de las tecnologías exponenciales: Internet de las cosas, Cloud Computing, Big Data, AI.



....

# Programa INAP Futuro

*RESOL-2021-172-APN-SGYEP#JGM*

Secretaría de  
Gestión y Empleo Público



Jefatura de  
Gabinete de Ministros  
Argentina

## INAP Futuro

- **Finalidad:**

- Conformar un espacio de reflexión, planificación, experimentación e implementación sistemática basado en el análisis de escenarios futuros y las transformaciones sociales y organizacionales del presente, como insumo para el fortalecimiento de la organización y del Sistema Nacional de Capacitación, así como para el desarrollo de ideas e iniciativas innovadoras y el diseño de nuevas herramientas para la gestión de la capacitación.

- **Premisas:**

- El Estado debe ser ejemplo de eficacia organizacional. Esto supone atender permanentemente a las posibles mejoras en los procesos y en la calidad de sus servicios y políticas.
- Consolidar un Estado al servicio de la ciudadanía y jerarquizar a las personas que le dan vida mediante programas de capacitación pertinentes, actuales, accesibles y de calidad.

# INAP Futuro

## Componentes del Programa:

- Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros
- Unidad de Reorientación Estratégica de la Capacitación
- Laboratorio INAP 4.0.

## Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros

- Espacio dirigido a la **construcción de diferentes escenarios de la organización estatal del futuro**, entendiendo a la prospectiva como un campo de conocimiento para la interrogación sistemática y organizada del devenir, bajo la presunción de que es posible construir un abanico de escenarios futuros factibles, **seleccionar aquel que axiológicamente es considerado mejor y desplegar una estrategia para alcanzarlo.**
- **Objetivos:**
  - Desarrollar líneas de investigación sobre el futuro de la Administración y el Empleo Público.
  - Diseñar y construir productos y elementos de distinto alcance sobre prospectiva y escenarios futuros en áreas y temas de la Administración Pública.
  - Difundir y capacitar en metodologías sobre prospectiva y análisis de escenarios.
  - Articular con otras líneas de trabajo del INAP y de la Secretaría de Gestión y Empleo Público.



## Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros

Proyecto	Línea de acción	Descripción
Empleo público actual y a futuro	El sector público en el mercado de trabajo	Caracterización del empleo público en Argentina frente a diferentes escenarios macroeconómicos, analizando la incidencia relativa del sector público entre otras variables. un Análisis econométrico para establecer posibles escenarios futuros a partir de información estadística y entrevistas a expertos.
	Condiciones generales de trabajo del empleo público	Principales condiciones de trabajo del empleo público argentino en la actualidad y su prospectiva al 2030/2050 (ingreso, evaluación, capacitación, movilidad, concursos y egreso de los cuadros estatales).
Competencias y tecnologías para la gestión	Las TIC y la transformación de la oficina estatal. Procesos, burocracia y tecnologías administrativas	Caracterizar las tecnologías de gestión administrativas y electrónicas de la Administración Pública y su prospectiva, aportando conocimiento sobre los requerimientos y desafíos que conlleva la incorporación de nuevas tecnologías en la gestión pública.
	Nuevas estructuras de la administración pública	Se analizarán los escenarios de la estructura estatal (conjunto de formas en que se dividen y organizan las actividades a desarrollar por el Sector Público).

## Unidad de Reorientación Estratégica de la Capacitación

- Durante 2021 se detectó un interés especial de los y las agentes en aquellas actividades de la propuesta INAP cuyas temáticas se vinculan con los objetivos del Programa INAP Futuro: 92 actividades con un total de 49.109 inscriptos (21% de las inscripciones totales).
- Con el objetivo fundamental de contribuir con la democratización y alcance transversal de las capacidades para la construcción de los perfiles de la Administración 4.0, la Unidad de Reorientación Estratégica de la capacitación promoverá el desarrollo de un conjunto de actividades formativas basadas en valores públicos que contribuyan a la integración de las tecnologías digitales en las organizaciones gubernamentales, acompañándolas con el fortalecimiento de las nuevas capacidades humanas a las que deben complementar.

# Unidad de Reorientación Estratégica de la Capacitación

- **Objetivos**

- Fortalecer las capacidades para el manejo de nuevas tecnologías y democratizar su acceso a todas las personas trabajadoras del Sector Público Nacional.
- Implementar metodologías de aprendizaje vinculadas a la inteligencia social, la creatividad, la comunicación, la tolerancia, la colaboración y la solidaridad.
- Promover la formación en modalidades y entornos flexibles.
- Desarrollar las capacidades humanas para el pensamiento creativo, la innovación y la vinculación colaborativa.
- Trabajar para la mejora de las capacidades blandas y habilidades directivas asociadas al pensamiento estratégico y anticipatorio.
- Colaborar en el diseño de un trayecto formativo para el empleo público 4.0.

# Unidad de Reorientación Estratégica de la Capacitación

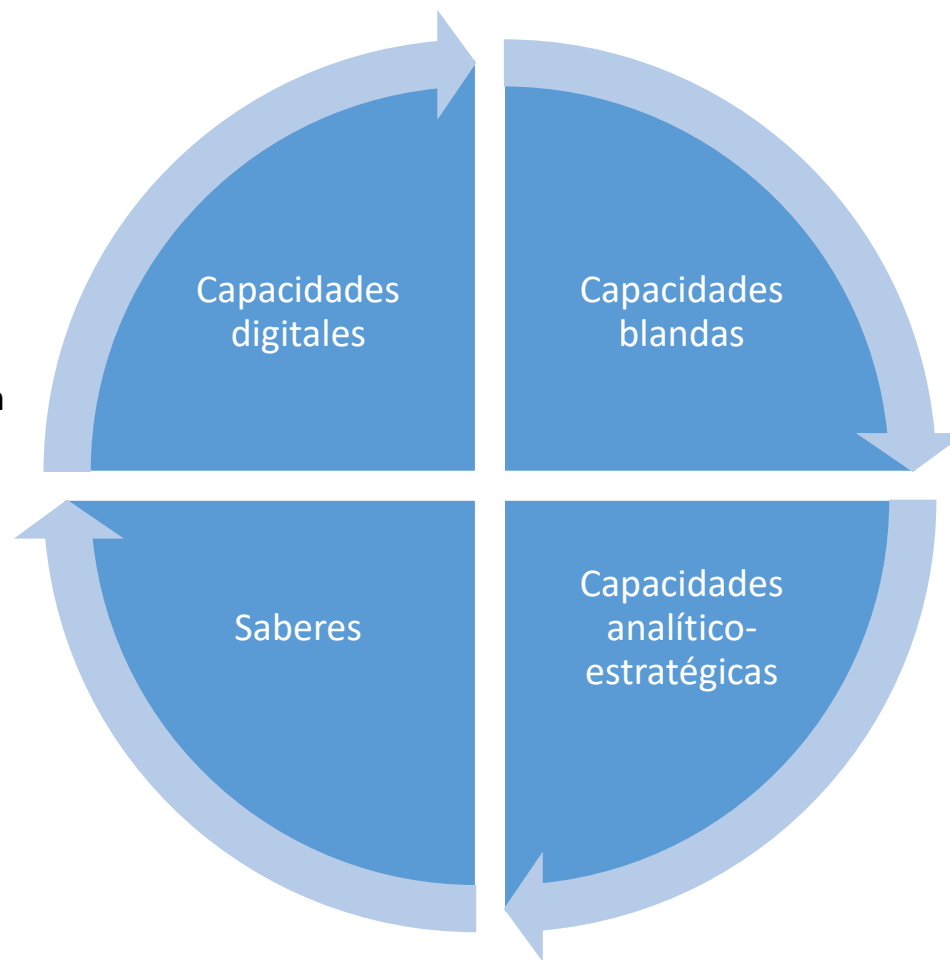
- **Proyectos y líneas de acción**

- ***Desarrollo de los perfiles públicos para el futuro:*** colaborar con la definición de nuevos perfiles de agentes capaces de interactuar con las tecnologías emergentes, en un marco de valores públicos como la igualdad, la tolerancia, el fortalecimiento de la democracia, el respeto por los DDHH y el trabajo digno. Fortalecer las capacidades de las y los trabajadores en áreas que no deberían automatizarse, como el pensamiento creativo, la solidaridad social, la innovación o la vinculación colaborativa, entre otras.
- ***Investigación y diseño de nuevas metodologías y entornos para la capacitación:*** para democratizar y ampliar el acceso y alcance territorial de la capacitación de calidad, trabajando en el diseño de metodologías de aprendizaje vinculadas a la inteligencia social, y en la formación en modalidades y entornos flexibles.

# Unidad de Reorientación Estratégica de la Capacitación

Desempeño en entornos digitales  
Comunicación y colaboración  
Creación de contenidos digitales  
Seguridad  
Resolución de problemas digitales  
Transformación digital e innovación

Saber  
Saber reflexionar  
Saber hacer  
Saber qué hacer  
Saber interactuar



Adaptación y aprendizaje

Flexibilidad

Creatividad Trabajar en equipos multidisciplinares

Liderazgo e inteligencia emocional

Prospectiva y análisis de escenarios

Planificación estratégica

Análisis de los datos, generación de información y construcción de conocimiento

Reflexión y toma de decisiones basadas en evidencia

## Laboratorio INAP 4.0

- Área de trabajo multidisciplinario para la evaluación e incorporación de nuevas tecnologías orientadas a la gestión de la capacitación. Su principal **objetivo** es **constituirse como una referencia clave en el testeo de TICs** cuyas conclusiones sirvan para la optimización de la información y accesibilidad de la oferta de capacitación, la toma de decisiones estratégicas en el marco del Sistema Nacional de Capacitación y la mejora de sus procesos de gestión.
- Se ordena a partir de **subgrupos de trabajo multidisciplinarios con responsabilidades y tareas específicas**, cuya misión principal es constituirse como **un ambiente controlado donde desarrollar pruebas de concepto** y trabajar metodologías de análisis de datos y aplicaciones de *machine learning*, inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes, incorporando soluciones novedosas, de bajo costo y alto impacto a la gestión de los procesos de capacitación.

## Laboratorio INAP 4.0

- **Líneas de acción:**
  - **Infraestructura física y tecnológica:** constitución y puesta en funcionamiento de un Centro que nuclea actividades de I+D para la incorporación y aprovechamiento responsable de la IA y las nuevas tecnologías. Relevamiento de necesidades edilicias, equipamiento e infraestructura tecnológica para el óptimo funcionamiento del INAP y la mejora de los procesos del sistema nacional de capacitación
  - **IA aplicada a la capacitación y sus implicancias:** la internalización del riesgo inherente a la innovación requiere de ámbitos controlados para la experimentación y de una perspectiva y espacios flexibles, dinámicos y creativos, para la identificación y el análisis de las problemáticas de la gestión pública y la generación de enfoques alternativos y novedosos para su resolución.
  - **Pruebas de concepto (PoC) y evaluación** de resultados e impactos de la aplicación de las nuevas tecnologías a los procesos de capacitación.



....

# Avances y Plan de Acción

Secretaría de  
Gestión y Empleo Público



Jefatura de  
Gabinete de Ministros  
Argentina



## Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros

- **Línea de base** estadística (diciembre 2021).
- **Presentación** de avances en la construcción de **línea de base y tendencias futuras**, junto con el Programa Argentina Futura (marzo 2022)
- **Curso de Prospectiva Estratégica 2022** para funcionarios responsables de las áreas de planeamiento y asociadas (abril 2022).
- Edición de **Libro sobre Prospectiva y Escenarios Futuros** en Empleo público y Competencias y tecnologías para la gestión (segundo semestre 2022).

# Unidad de Reorientación Estratégica de la Capacitación

- Diseño y puesta en marcha de una **propuesta de formación específica para INAP Futuro**, centrada en tres áreas de capacidad (marzo 2022), con más de 100 actividades de formación:
  - Capacidades analítico-estratégicas
  - Capacidades digitales
  - Capacidades blandas
- **Libro INAP Futuro: la capacitación y la administración pública 4.0** (junio 2022)
  - Artículos académicos con expertos/as nacionales e internacionales del campo.
  - Entrevistas a referentes sobre temas vinculados al futuro de la Administración Pública.
  - Desarrollo casos de proyectos organizacionales innovadores que ilustren el horizonte visualizado

## Alianzas estratégicas para nuevos desarrollos

- **Cursos y entrenamientos en técnicas, desarrollos, y algoritmos** de Inteligencia Artificial y Aprendizaje Automático para funciones ejecutivas y desarrolladores a través de profesionales con experiencia relevante en desarrollos, investigación y docencia en la materia (abril/mayo 2022).
- Convenio con el Ministerio de Desarrollo Productivo para la apertura de **vacantes en Argentina Programa** destinadas a las y los trabajadores estatales (abril 2022)
- **Programa en Ciencia de Datos INDEC/INAP**: con el objetivo de generar capacidades técnicas en ciencia de datos; dominar las mejores prácticas para el diseño de experimentos y las pruebas de hipótesis; mejorar el análisis de grandes conjuntos de datos; y fortalecer las competencias para para la toma de decisiones interpretando la información disponible y para pensar de manera analítica y creativa (marzo/abril 2022).

## Proyectos del Laboratorio INAP 4.0

- **Asistente virtual** para la atención de consultas (en etapa de entrenamiento del algoritmo)
- **IA para la recomendación de cursos** a los agentes públicos: desarrollo conjunto con el CONICET, basado en *Machine Learning*, para optimizar la propuesta de actividades INAP mediante la segmentación y perfilado de los agentes para adecuarla a sus intereses, trayectoria pública y capacidades requeridas.
- **IA para la gestión de la propuesta formativa** del INAP: algoritmos de Inteligencia Artificial para la recomendación de modificaciones a cursos vigentes o la creación nuevas actividades.
- **Gobernanza de Datos** de INAP: plan y comité de ética para la gobernanza de los sistemas de IA
- **Aulas híbridas**: relevamiento del equipamiento y diseño de la infraestructura tecnológica necesaria para el desarrollo de actividades de capacitación en modalidades híbridas, con determinación de especificaciones técnicas.



Argentina **unida**

Secretaría de  
Gestión y Empleo Público



Jefatura de  
Gabinete de Ministros  
**Argentina**