



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

Resumen ejecutivo

INAP Futuro: Capacidades para la era exponencial

Mauro Solano

Conferencia realizada en el marco del Programa Académico Regional 2022
de la Escuela del CLAD, el miércoles 09 de febrero de 2022, a las 11.00
horas (Venezuela)

Av. Ppal. de Los Chorros, cruce con Av. 6. Casa CLAD, Urb. Los Chorros, Caracas 1071, Venezuela.
Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A, Venezuela | Teléfono máster: (58-212) 2709211 | Fax (58-212) 2709214

✉ e-mail: clad@clad.org

🌐 www.clad.org

**CLAD**CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO**Países Miembros:**| MÉXICO | PERÚ | VENEZUELA | REPÚBLICA DOMINICANA | CHILE |
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

INAP Futuro: Capacidades para la era exponencial

Mauro Solano

En el marco de las actividades de la Reforma del Estado y la Modernización de la Administración Pública, la Escuela del CLAD, en conjunto con Mauro Solano, Director Institucional del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de Argentina presentó la Conferencia Virtual Internacional (Webinar): “INAP Futuro: Capacidades para la era exponencial”.

El 30 de diciembre del 2021 se aprobó por resolución de la Secretaría de Gestión y Empleo Público (Argentina) un proyecto que está en fase de implementación y en continuo desarrollo: el **Programa INAP Futuro**. Esta iniciativa surge de la necesidad de fortalecer las capacidades del Estado para la “era exponencial”.

El futuro se hizo presente. Esto ha pasado de manera tempestiva. En varias obras y publicaciones del CLAD como “El burócrata disruptivo” de Francisco Velásquez López o “Innovación pública en Iberoamérica: presencia y tendencias de futuro” de Carles Ramió, así como otros trabajos del INAP de Argentina, se refleja esta idea de que el futuro se ha hecho presente.

Expertos han afirmado que se vive en una era de grandes cambios, se está dentro de una 3ra e incluso 4ta Revolución Industrial; hay incertidumbre que genera tensión, por el uso ideas e instrumentos de siglos anteriores para enfrentar problemas del siglo XXI, los llamados “**problemas malditos/perversos/retorcidos**”, multidimensionales y complejos que requieren de una alta incidencia que defina la política para su resolución. Está la obligación de buscar múltiples y nuevas alternativas, y sobre todo de considerar una orientación valorativa para su resolución. En esta transición tecnológica global, también es obligación el actuar, no de manera aséptica, sino que, necesariamente impregnando valores públicos como la igualdad, la tolerancia, el fortalecimiento de la democracia, el respeto por los DDHH y el trabajo de calidad, entre otros. En este sentido, dentro de la extensa literatura, se destaca Oscar Oszlak, autor de “El Estado en la era exponencial”, libro publicado por el INAP de Argentina y el CLAD, en el cual nos señala que el Estado es el único que puede evitar que su capacidad de intervención social se vea superada por el cambio tecnológico (2020).

Av. Ppal. de Los Chorros, cruce con Av. 6. Casa CLAD, Urb. Los Chorros, Caracas 1071, Venezuela.
Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A, Venezuela | Teléfono máster: (58-212) 2709211 | Fax (58-212) 2709214

 e-mail: clad@clad.org www.clad.org

**CLAD**CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO**Países Miembros:**| MÉXICO | PERÚ | VENEZUELA | REPÚBLICA DOMINICANA | CHILE |
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

El Estado debe poder dirigir y controlar el cambio tecnológico y evitar que la tecnología profundice todavía más la desigualdad social o la dependencia tecnológica de otras entidades que no tienen como fin el bien público o el bien común.

El Estado para asegurar su éxito, dentro de este marco, debe **fortalecer sus capacidades**. Las capacidades, según Bertranou (2015), son las habilidades o aptitudes que tienen los entes estatales para poder conseguir o lograr sus fines. Además de incidir sobre la vida pública a través de las políticas dentro de la “era exponencial” que plantea Oszlak. Dicha era está presente en todos los subsistemas que conforman la gestión de las personas en el sector público, ya que involucra la planificación, organización del trabajo, gestión del empleo, entre otros. La Administración Pública está obligada a **diseñar una estrategia de mejora de las capacidades** de sus agentes públicos, de manera anticipada y planificada. Esta estrategia va unida a una visión prospectiva. Los organismos públicos como el INAP, órgano rector de la capacitación, debe trabajar en ello y complementar el avance de la tecnología con las capacidades de los agentes públicos.

Innovación en la Administración Pública. Al contrario de la percepción social de que la Administración Pública no puede innovar; el Estado es, efectivamente, uno de los agentes más innovadores. Grandinetti (2018) divide en tres grandes períodos, a partir de los años 90 del siglo XXI, la innovación de la Administración pública: a) innovación lineal, desde la década de los 90, mientras que b) innovación permanente, desde los años de los 2000 hasta 2010; y, por último, c) innovación abierta, en el año 2010. La Carta Iberoamericana de la Innovación en la Gestión Pública aprobada por el CLAD en el año 2020, 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”*.

Las Administraciones Públicas 4.0. De la bibliografía recopilada; en especial mención la de Francisco Velázquez López, Secretario General del CLAD, y Carles Ramió, redactor de la Carta; se extraen elementos necesarios que se estiman estén presentes dentro de las Administraciones del futuro, los cuales son:

**CLAD**CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO**Países Miembros:**| MÉXICO | PERÚ | VENEZUELA | REPÚBLICA DOMINICANA | CHILE |
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

- **Ambidiestras y estratégicas.** En un primer sentido, ambidiestras, pues deben seguir atendiendo la gestión pública de todos los días, lo cotidiano; mientras que, al mismo tiempo deben cumplir con un análisis prospectivo, una orientación estratégica para anticipar escenarios y adoptar las mejores decisiones.
- **Gestoras de la complejidad.** Vinculado a la gestión del conocimiento; la cual se refiere a la recopilación, la clasificación, el almacenamiento y el procesamiento de datos, que se convierte en información para producir conocimiento; es una inteligencia colectiva o inteligencia institucional, la suma del conocimiento de los individuos o la inteligencia individual que se combina, además de la incorporación de la Inteligencia Artificial (IA) para la gestión de este conocimiento. Esto permite la innovación en la gestión y la prestación de servicios.
- **Colaborativas.** En las que los liderazgos políticos y estratégicos permitan a los trabajadores desplegar su creatividad y habilidades.
- **Promotoras de identidad colectiva.** El Estado y la Administración Pública deben estar imbuidos en valores y de una ética pública. Desde la Secretaría de Gestión de Empleo Público y el INAP de Argentina se requieren agentes públicos que tengan capacidades digitales, pero no únicamente estas, sino que también tengan una formación humanística; lo cual permita resolver los problemas éticos que van a surgir a partir de los problemas complejos que se habían mencionado. En esta “era exponencial”, la introducción de las novedades y la aplicación de las tecnologías exponenciales como las herramientas e instrumentos de la Inteligencia Artificial (IA) y la robótica, que son útiles para resolver esos dilemas también debe ser dentro de este marco de la ética pública para poder regularlas.

Estas cuestiones están planteadas en el **Programa INAP Futuro** propuesto por el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) de Argentina, para el cual se ha recurrido previamente a la amplia literatura disponible y a los autores ya citados, y a los compromisos asumidos por los Estados en la Carta Iberoamericana de la Innovación y en la Declaración de Madrid resultante del VII Encuentro de las Escuelas y los Institutos de Administración Pública en el 2021.

La finalidad del **Programa INAP Futuro** es, entonces, generar desde adentro del organismo un espacio en el cual se dé la reflexión, planificación, experimentación e implementación sistemática basado en el supuesto del análisis de escenarios futuros y todas esas transformaciones sociales y organizacionales del presente, como

Av. Ppal. de Los Chorros, cruce con Av. 6. Casa CLAD, Urb. Los Chorros, Caracas 1071, Venezuela.

Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A, Venezuela | Teléfono máster: (58-212) 2709211 | Fax (58-212) 2709214

**CLAD**CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO**Países Miembros:**| MÉXICO | PERÚ | VENEZUELA | REPÚBLICA DOMINICANA | CHILE |
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

insumo para el fortalecimiento de la organización y del Sistema Nacional de Capacitación; cumpliéndose así de mejor manera el papel de órgano rector que tiene el INAP dentro del sector público nacional; así como para el desarrollo de ideas e iniciativas innovadoras y el diseño de nuevas herramientas para la gestión de la capacitación, lo cual está a disposición de la comunidad que constituye el Sistema Nacional de la Capacitación en Argentina. Las líneas de acción de este programa tienen que ver fundamentalmente con **la capacitación, la formación y la generación de capacidades** para las y los agentes del Estado. El programa, en ese sentido, se plantea tres componentes para implementar y desarrollar:

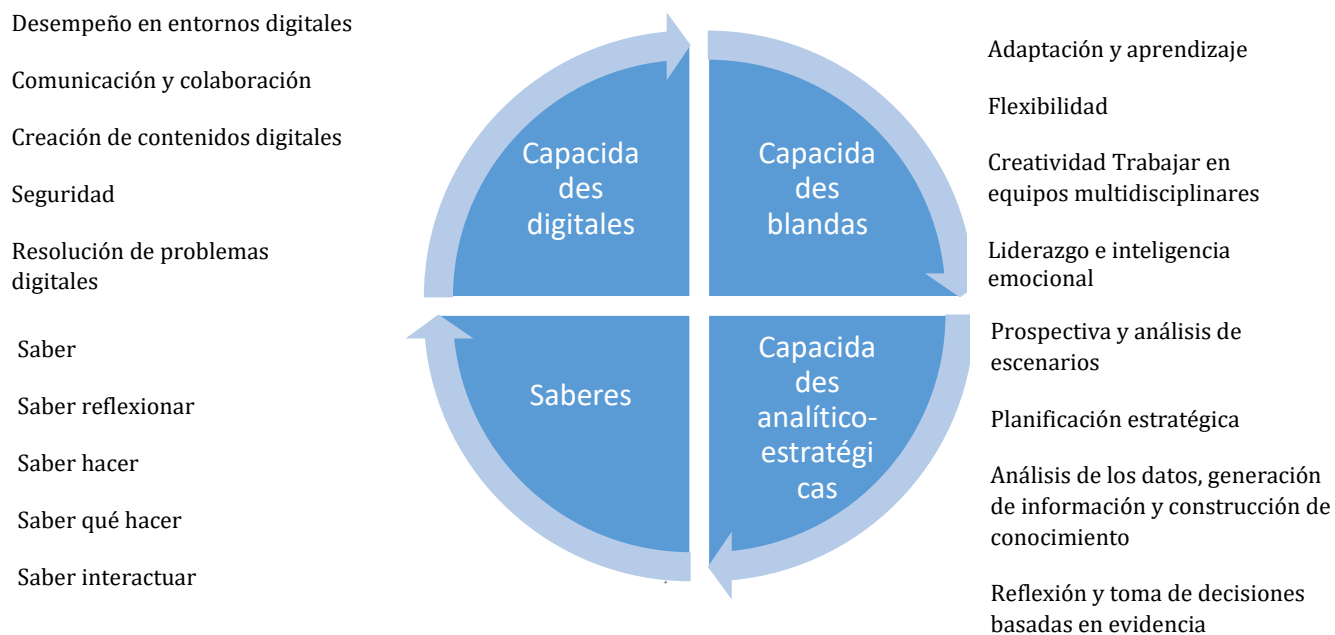
Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros. Es un espacio que comparten los investigadores del INAP de Argentina con investigadores externos de un centro de investigación de la Universidad de Buenos Aires, dirigidos por dos expertos reconocidos, quiénes son Horacio Cao y Gustavo Blutman. Este espacio está dirigido a la construcción de escenarios de la organización estatal del futuro. Esta visión prospectiva del análisis de escenarios se da a lugar considerando los campos de acción en los que trabajan la Jefatura de Gabinete de Ministros, la Secretaría de Gestión de Empleo y el INAP de Argentina como lo son la Administración Pública, el Estado, el empleo y la capacitación. En este abanico de futuros escenarios, ellos trabajan con aquellos axiológicamente considerados mejores de acuerdo a sus lineamientos. No es un espacio de desarrollo meramente intelectual, sino que está orientado a producir material que está a disposición no solo de la Secretaría de Gestión de Empleo y el INAP de Argentina, pero también de otros interesados. Sus líneas de acción se mencionan a continuación: el sector público en el mercado de trabajo, las condiciones generales de trabajo del empleo público, las TICs y la transformación de la oficina estatal; los procesos, burocracia y tecnologías administrativas; y, por último, nuevas estructuras de la administración pública.

Unidad de Reorientación Estratégica de la Capacitación. Se concentra en contribuir y expandir la democratización y el alcance transversal de las capacidades de los agentes públicos. Está dirigida a la promoción del 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. Sus proyectos y líneas de acción son:



- **Desarrollo de los perfiles públicos para el futuro.** Para la construcción de los **perfiles de la administración 4.0** en el siglo XXI a través del desarrollo de un conjunto de actividades formativas que están impregnadas en estos **valores** y una **ética pública** que permiten integrar las **tecnologías** en las organizaciones, acompañándolas con el fortalecimiento de todas estas nuevas **capacidades humanas**.
- **Investigación y diseño de nuevas metodologías y entornos para la capacitación.** Estas metodologías de aprendizaje están vinculadas a la inteligencia social, y a la formación en modalidades y entornos flexibles.

A continuación, se presentan gráficamente algunas líneas de acción en cuanto a este componente:



Laboratorio INAP 4.0. Este laboratorio sea crea para evaluar e incorporar nuevas tecnologías que permitan mejorar la gestión de la capacitación. El INAP de Argentina como órgano rector en el Sistema Nacional de Capacitación está en la búsqueda de ser el referente en el testeado de las TICs. Este laboratorio se encuentra en un ambiente controlado donde se desarrollan pruebas de concepto y trabajar metodologías de análisis de datos y aplicaciones de *machine learning*, Inteligencia Artificial (IA) y otras tecnologías emergentes, incorporando soluciones novedosas, de bajo costo y alto impacto a la gestión de los procesos de capacitación. Sus líneas de acción son las siguientes: infraestructura física y tecnológicas, IA aplicada a la capacitación y sus



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

implicancias; y, por último, pruebas de concepto (PoC) y evaluación de resultados e impactos.

Al finalizar la presentación, se llevó a cabo la ronda de preguntas y respuestas entre el conferencista y la audiencia:

¿Los funcionarios que van a la capacitación en el ámbito de la INAP consideran que el IA es una aliada o una adversaria? De qué manera o qué iniciativas o qué planteamientos estáis señalando en relación con este tema.

La respuesta de Mauro Solano, el ponente: “Nosotros como gestión tenemos una premisa: en el Estado no sobra nadie. Se debe trabajar en fortalecer la democratización y la transversalización de las nuevas capacidades. No podemos solo preocuparnos en la integración de nuevos talentos y la retención, y los que están en el último tramo de su trayectoria pública puedan traspasar el conocimiento individual y memoria institucional a quienes se quedan en la Administración. Ahí contamos con la IA como un aliado (...). La idea de que esto nos va a permitir de alguna manera poder eficientizar algunos procedimientos que, en realidad, le quitan un montón de tiempo a nuestros agentes públicos para dedicarle al otro plan salido un poco de lo cotidiano, de lo rutinario, y pensar en cuestiones que tienen que ver con lo estratégico, cómo mejoramos y trabajamos sobre el Estado para optimizar los bienes y servicios que prestan a la ciudadanía...”.

Desde México, Delia Sánchez pregunta: ¿Cuál es el impacto esperado de las ODS en el INAP Futuro 4.0?

La respuesta de Mauro Solano, el ponente: “Atándolo al tema de los ODS, dentro del marco estaríamos apuntando directamente al ODS 16, que en definitiva es donde tenemos que trabajar quienes nos encargamos de las tareas vinculadas a la Administración, particular al INAP al tema del empleo público y capacitación, pero que no perdemos de vista que un mejor Estado con agentes más capacitados y preparados, sobre todo para liderar el proceso de innovación debiera tener un impacto indirecto en todos los otros ODS que están vinculados a la acción estatal”.