

## Anexo

## INAP FUTURO

**1. Introducción**

La gestión de los asuntos públicos requiere, en la actualidad, reconocer la velocidad exponencial de la transición tecnológica en curso y reflexionar sobre el futuro para accionar en el presente. Es necesario consolidar organizaciones públicas basadas en el conocimiento, el dominio de información relevante en tiempo real y el pensamiento estratégico y sistémico.

Las transformaciones que resultan de la digitalización de una parte sustancial de los procesos que se desarrollan al interior del Estado y en sus relaciones con la ciudadanía suman nuevos desafíos que deben ser atravesados por una fortalecida perspectiva de DDHH. El Sector Público debe abocarse a generar el conocimiento que le permita comprender en profundidad el funcionamiento de las tecnologías emergentes para impregnar su implementación con valores como la igualdad, la inclusión, la tolerancia, el fortalecimiento de la democracia y el trabajo de calidad, entre otros.

En este contexto, las problemáticas globales y locales requieren para su abordaje adecuado que las administraciones públicas desarrollen perfiles de trabajadores y trabajadoras capaces de interactuar con las nuevas tecnologías, así como de interpretar y construir información relevante a partir del análisis de datos para la prestación de servicios más eficientes y la implementación de políticas públicas eficaces y basadas en evidencia.

Se trata de identificar, comprender y dominar tecnologías y habilidades que permitan renovar la generación de valor público a partir de su utilización en la labor cotidiana de las y los trabajadores públicos que encarnan las capacidades estatales, de manera que impacten positivamente en el conjunto de la sociedad,

**2. Presentación del programa**

El programa INAP Futuro es una propuesta del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) que tiene por finalidad conformar un espacio de reflexión, planificación, experimentación e implementación sistemática basado en el análisis de los escenarios posibles del futuro y de las transformaciones sociales y organizacionales del presente. Esto constituirá un insumo relevante 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.

INAP Futuro se gesta partiendo de la premisa de que 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. Se trata de consolidar un Estado al servicio de la ciudadanía y de jerarquizar a las personas que le dan vida mediante programas de capacitación pertinentes, actuales, accesibles y de calidad.

### **3. Objetivos del programa**

- Optimizar la organización y la coordinación de acciones del sistema nacional de capacitación
- Apalancar el alcance de los programas de capacitación del INAP a partir de la implementación de nuevas tecnologías que permitan una gestión más ágil y eficaz.
- Fortalecer los procesos de planificación estratégica y evaluación del sistema nacional de capacitación sobre la base del análisis de datos.
- Mejorar los diseños y metodologías de los nuevos desarrollos de capacitación.
- Incorporar las tecnologías exponenciales desde una perspectiva de inclusión digital, orientándolas al servicio de las personas trabajadoras y sus trayectorias públicas.
- Construir los perfiles públicos para el Siglo XXI.

### **4. Componentes del programa INAP Futuro**

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

### **5. Organización y gestión de la propuesta**

La gestión de la propuesta se articulará a partir de la conformación de equipos multidisciplinares y dinámicos agrupados por objetivos. Estos grupos, constituidos *ad*

*hoc* para la implementación de cada proyecto específico, serán integrados por las y los trabajadores del INAP, y orientados en su labor cotidiana por la participación de referentes especializados en las diversas materias que se abordarán, quienes se desempeñarán como Responsables del Desarrollo de Proyecto Académico.

## **6. Resultados buscados**

- ✓ Ampliación de las oportunidades de capacitación para las personas trabajadoras de las organizaciones del Sector Público Nacional.
- ✓ Fortalecimiento de las capacidades digitales de las personas trabajadoras y entidades del Sector Público Nacional.
- ✓ Implementación de nuevos desarrollos de software y tecnologías aplicadas a la capacitación estatal.
- ✓ Profundización del conocimiento de las tecnologías exponenciales en el Sector Público.
- ✓ Desarrollo de habilidades blandas y estratégico-directivas.
- ✓ Apertura al cambio y la mejora continua.

## **7. Impacto deseado**

- Mejora en la prestación de servicios e implementación de políticas desarrolladas por las organizaciones públicas.
- Integración digital del Sector Público Nacional.
- Fortalecimiento de la autonomía tecnológica de las organizaciones del Sector Público Nacional.
- Optimización y ampliación de los canales digitales de atención a la ciudadanía.
- Mejoras en la gobernanza digital.

## Componentes de INAP Futuro

### 1. Unidad de prospectiva y escenarios futuros (UPEF)

La Unidad de Prospectiva es una red dinámica e interdisciplinaria de investigación y consulta acerca de la Administración Pública en vinculación con la sociedad, el mercado de trabajo y las nuevas tecnologías de gestión. La prospectiva no es una simple proyección de los sucesos actuales, sino un punto de partida para el diseño y la elaboración de políticas y herramientas destinadas a lograr los objetivos estratégicos, a saber: la jerarquización del servicio público y la consolidación de un Estado al servicio de la ciudadanía.

#### Funciones y Tareas

Su primera misión es realizar un diagnóstico sobre el estado de situación actual de la Administración Pública. Esto implica un estudio cuantitativo y cualitativo pormenorizado de la organización estatal, de las condiciones generales de trabajo, de los ambientes laborales y de los ordenamientos específicos de procesos y tareas burocráticas. A partir de ese diagnóstico, e incorporando diversas variables metodológicas, se idearán escenarios futuros posibles que serán el insumo para el análisis comparativo y las definiciones estratégicas.

Como labor complementaria, se incorpora el análisis acerca del estado de situación respecto de la implementación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Esto supone su caracterización y un estudio sobre su desarrollo y amplio universo, así como sobre su progresiva asimilación en las últimas décadas.

Todo ello servirá para la proyección y el análisis de los escenarios futuros.

#### Objetivos

- Conformar un equipo de trabajo que ocupe un espacio en las redes de prospectiva y escenarios futuros.
- 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, en particular, y de la Secretaría de Gestión y Empleo Público en general.

## **Proyectos y líneas de acción**

### *a. Empleo público actual y futuro*

La línea de acción tiene como finalidad establecer una caracterización del empleo público en Argentina. Frente a diferentes escenarios macroeconómicos, se analizará la incidencia relativa del sector público, como así también el peso proporcional de las distintas funciones que componen la planta de personal estatal. Partiendo de la recopilación de información estadística y de las entrevistas a expertos, se efectuará un análisis de tipo econométrico para establecer posibles escenarios futuros. Estos se testearán ante diferentes simulaciones de coyuntura macroeconómica y contemplando la situación pandémica COVID-19.

También se propone identificar las principales condiciones de trabajo del empleo público argentino en la actualidad y su prospectiva de cara al 2030/2050. Para situar el modelo actual de empleo público, se analizarán las principales prácticas y los elementos salientes del marco legal. Esto nos permitirá caracterizar las diferentes modalidades que rigen los principales sectores de las administraciones públicas.

### *b. Competencias y tecnologías para la gestión*

Esta línea de acción busca caracterizar las tecnologías de gestión administrativas y su prospectiva 2030/2050 para aportar conocimiento sobre los requerimientos y desafíos que conlleva la incorporación de nuevas tecnologías en la gestión pública. Se abordará el tema desde dos ejes: por un lado, las TICs y la transformación de la oficina estatal y; por el otro, los procesos, la burocracia y las tecnologías administrativas.

Se propone construir escenarios posibles, probables y deseables con respecto a la incorporación de tecnologías en la gestión pública. A tal fin, la perspectiva de este trabajo será la Administración Pública argentina en sus niveles nacional, provincial y municipal, contemplando sus características específicas dentro del contexto regional de América Latina con la finalidad de obtener un relevamiento de la situación actual y una proyección a futuro, tanto de las tecnologías disponibles como de las opiniones y experiencias de actores relevantes y expertos.

También se analizarán los diferentes escenarios de la organización estatal a futuro para establecer posibles variaciones en el tipo de estructura y la heterogeneidad de las formas organizacionales.

## 2. Unidad de Reorientación Estratégica de la Capacitación

### Presentación

A partir del trabajo de la unidad, se 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.

Temáticas como la robótica, la analítica de datos, la inteligencia artificial, las tecnologías cognitivas, la nanotecnología, la internet de las cosas o la ciberseguridad, entre otras, son partes del nuevo modelo de gobierno de plataforma. La articulación de saberes -saber hacer, saber qué hacer, saber reflexionar y saber interactuar- permitirá utilizar las herramientas digitales para un mayor bienestar social.

La transformación digital presenta una gran variedad de desafíos, entre los cuales resulta clave el desarrollo de perfiles capacitados para la implementación, adecuación y gestión de las herramientas digitales en las organizaciones públicas. Para ello es esencial abordar la formación en el marco de los valores que deben orientar a la gestión estatal, y garantizar los derechos de la ciudadanía y de las y los trabajadores públicos en los entornos digitales. De esta manera se espera evitar los riesgos propios de una *fetichización* tecnológica sin valores públicos.

En ese contexto, la Unidad de Reorientación Estratégica de la Capacitación es un dispositivo central del programa, y ha sido diseñada para actuar como área de apoyo a la planificación estratégica de la organización y como articuladora y facilitadora para implementación efectiva de los objetivos trazados, integrando la labor de las diversas áreas que intervienen en los procesos del INAP.

### Funciones y Tareas

Esta unidad, orientada a la entrega de resultados efectivos, mantendrá un diálogo constante con el conjunto de las unidades orgánico-funcionales del INAP a través de las cuales la organización realiza su misión y funciones; y tiene como función principal el desarrollo de un proceso reflexivo acerca del perfil de las personas trabajadoras de la administración pública futura y sus capacidades, basándose en el análisis exhaustivo de la literatura especializada y de prácticas novedosas para avanzar en la construcción de una nueva matriz de actividades y desarrollos.

También asumirá la revisión de la actual Propuesta Formativa INAP, articulada a partir de una definición de capacidades, considerando los objetivos del programa INAP Futuro e incorporando el desarrollo de una propuesta para el fortalecimiento de las capacidades digitales para una administración 4.0.

Con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados, la unidad se abocará a la tarea de alinear las políticas y proyectos del INAP en torno a un eje articulador: el desarrollo de

los perfiles públicos del futuro. Para ello, monitoreará los indicadores que se establezcan y se ocupará de resolver las eventualidades que surjan durante el desarrollo del programa, articulando con las diversas unidades orgánicas que intervienen en las distintas etapas de los procesos que desarrolla el INAP.

### **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 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.

### **Proyectos y líneas de acción**

#### *a. Desarrollo de los perfiles públicos para el Futuro*

Esta línea da acción parte de considerar que la Administración Pública necesita desarrollar nuevos perfiles de trabajadores/as capaces de interactuar con las nuevas tecnologías e interpretar y construir información relevante a partir del análisis de datos para la prestación de servicios públicos más eficaces y eficientes, y la implementación de políticas públicas basadas en evidencia.

Además, 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 digno. En ese sentido, se apunta también a fortalecer las capacidades de las y los trabajadores en áreas que no deberían automatizarse, como el pensamiento creativo, la empatía y la solidaridad social, la innovación o la vinculación colaborativa, entre otras.

#### *b. Investigación y diseño de nuevas metodologías y entornos para la capacitación*

Esta línea de acción se propone con la finalidad de investigar acerca de los entornos apropiados para democratizar y ampliar el acceso y alcance territorial de la capacitación de calidad. Se

trabjará en el diseño de metodologías de aprendizaje vinculadas a la inteligencia social, y en la formación en modalidades y entornos flexibles para desarrollar los perfiles que requiere la Administración Pública del Siglo XXI.

### 3. Laboratorio INAP 4.0

El Laboratorio INAP 4.0 es un 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 en ambientes controlados 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.

#### Funciones y Tareas

El laboratorio 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.

#### Objetivos Generales

- Diseñar las bases conceptuales y fijar los presupuestos técnicos, la infraestructura y el equipamiento digital necesarios para la constitución del laboratorio.
- Analizar el estado del arte en el desarrollo de tecnologías aplicadas a la educación, la formación y la capacitación, y relevar la penetración de la inteligencia artificial aplicada en ese ámbito.
- Constituir un espacio seguro para el desarrollo y testeo de prototipos y la realización de pruebas de concepto en ambientes controlados.
- Fortalecer el funcionamiento de los equipos orientados a la evaluación y la formulación de recomendaciones sobre el uso de tecnologías, asegurando el cumplimiento de estándares éticos, de privacidad y seguridad de los datos.



- Incorporar tecnologías exponenciales desde una perspectiva de alfabetización e inclusión digital, poniéndolas al servicio de las personas trabajadoras y sus trayectorias públicas.
- Establecer líneas de investigación sobre el futuro de la IA y las tecnologías asociadas mediante la vinculación con la Unidad de Prospectiva y Escenarios Futuros, Centros especializados, Universidades e investigadores/as de experiencia reconocida.
- Articular con otras áreas del INAP, en particular, y de la Secretaría de Gestión y Empleo Público general, así como con otros Organismos, empresas y fundaciones del Estado Nacional con experticia en materia de tecnologías y formación.

### Proyectos y líneas de acción

#### *a. Infraestructura física y tecnológica*

La primera línea de acción del Laboratorio emerge ante los desafíos que presenta la revolución 4.0 y la necesidad de su abordaje planificado, estratégico e institucionalizado. La constitución y puesta en funcionamiento de un Centro que nuclea actividades de I+D es clave para la incorporación y aprovechamiento responsable de la IA y las nuevas tecnologías.

Sobre la base de un análisis pormenorizado de iniciativas similares, se prevé realizar un relevamiento de las necesidades edilicias, el equipamiento y la infraestructura tecnológica para el óptimo funcionamiento del INAP y la mejora de los procesos en el marco del sistema nacional de capacitación, posicionando al Instituto como referente en nuevos modelos de formación y aprendizaje.

#### *b. La IA aplicada a la Capacitación y sus implicancias*

Esta línea parte de considerar que la internalización del riesgo inherente a la innovación requiere de ámbitos controlados para la experimentación, así como de una perspectiva y espacios flexibles, dinámicos y -especialmente- 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 en pos de mejorar la performance de los organismos públicos.

Desde esta mirada, los laboratorios resultan espacios permeables a la experimentación y el error que son inherentes al desarrollo de nuevos aprendizajes organizacionales, validando las iniciativas valiosas bajo un modelo de innovación abierta y colaboración en red. Siguiendo ese modelo de gestión, se realizarán pruebas de concepto (PoC) y se evaluarán los resultados e impactos potenciales de la aplicación de nuevas tecnologías a los procesos de capacitación.



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional  
2021 - Año de Homenaje al Premio Nobel de Medicina Dr. César Milstein

**Hoja Adicional de Firmas**  
**Anexo firma conjunta**

**Número:**

**Referencia:** Anexo Programa INAP FUTURO - EX-2021-106464998-APN-SGYEP#JGM

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 9 pagina/s.