

**INAP**

ISSN 3008-9298

# Notas Breves

Paradigmas administrativos, transformación digital  
y capacitación

**Leonardo Grottola**

Año 2 | N.º 13



**Jefatura de  
Gabinete de Ministros**  
República Argentina

# Paradigmas administrativos, transformación digital y capacitación

por Leonardo Grottola

La discusión contemporánea sobre los paradigmas de administración pública se centra en el debate entre visiones neoweberianas y neogerencialistas, y se complementa con enfoques que resaltan, por un lado, la importancia de la interacción entre actores estatales y no estatales (gobernanza) y, por el otro, la relevancia de la transparencia y la participación ciudadana (gobierno abierto).

Durante el último cuarto del siglo XX, la Nueva Gerencia Pública (NGP) surge y se consolida como paradigma alternativo al modelo burocrático weberiano, que era el predominante hasta ese momento. La crítica de la burocracia tradicional se sustenta en el presunto carácter formalista, ritual y centrado en la propia organización que definiría su accionar. En cambio, la NGP esgrime la necesidad del énfasis en los resultados —concebidos como logros medibles y cuantificables— y la mayor flexibilidad y discrecionalidad.

Por una parte, el neoweberianismo recupera elementos del modelo burocrático tradicional y agrega elementos de la NGP. En efecto, mientras conserva la idea de una burocracia pública con un estatus, cultura organizacional y régimen legal diferenciados, introduce como principios el énfasis en los resultados por encima del apego a las normas, la orientación a la satisfacción del ciudadano y el fomento de la participación. Por otra parte, la gobernanza sostiene que, como consecuencia de la complejidad de las problemáticas actuales, el Estado no cuenta con suficientes recursos y capacidades para formular e implementar políticas públicas sin considerar el punto de vista de los demás involucrados. Por lo tanto, los sectores público y privado se han vuelto interdependientes y deben interactuar en busca de consensos.

En lo que respecta al gobierno abierto, este concepto engloba aquellas iniciativas vinculadas a la promoción de la transparencia, la garantía del acceso a la información —por ejemplo, a través de la apertura de datos—, la participación y deliberación de una ciudadanía capaz de una interacción fluida con el Estado facilitada por las tecnologías de información y comunicación (TIC).

En virtud de los sucesivos cambios paradigmáticos y la pluralidad de enfoques imperante, en el ámbito público conviven diversos estratos administrativos asociados con cada proceso reformista. A su vez, las organizaciones públicas,

actualmente, atraviesan un proceso de transformación digital que tiene implicancias no solo de tipo tecnológico sino también organizativas y culturales.

En el plano estrictamente tecnológico, herramientas como la analítica de datos, la programación de aplicaciones, el *blockchain*, la internet de las cosas, y la inteligencia artificial aparecen entre las de mayor impacto potencial. La implementación de estas innovaciones implica cambios tanto en los procesos que se dan al interior de la administración como en su relación con la ciudadanía.

En este sentido, se espera que la transformación digital, en línea con los postulados de paradigmas, como el de la gobernanza y el gobierno abierto, redunde en procedimientos más racionales —en virtud de la toma de decisiones basada en evidencia—, eficaces, colaborativos, transparentes —dado el perfeccionamiento de la trazabilidad del accionar administrativo—, económicos y adaptados al usuario.

Como es esperable, este proceso de digitalización y cambio tecnológico requiere de la adaptación constante por parte del personal de las organizaciones públicas, el cual debe adquirir, desarrollar o actualizar sus competencias digitales. Entre las aptitudes requeridas más relevantes puede señalarse al dominio del software, el manejo de información y grandes volúmenes de datos, la creación de contenido, la comunicación en entornos digitales y la conservación de la seguridad de la operatoria administrativa.

Por lo tanto, ante un contexto que exige que los organismos encargados del diseño de actividades de capacitación dirigidas al personal público trabajen en pos de actualizar su oferta de formación a medida que avanza la transformación digital, el INAP busca mantenerse a tono con este desafío.



**Secretaría de Transformación  
del Estado y Función Pública**  
Jefatura de Gabinete de Ministros

**Subsecretaría de Desarrollo y  
Modernización del Empleo Público**