

**“Estado, gestión  
y políticas públicas:  
Argentina bajo la lupa”**

# GIGAPP

## Estudios / Working Papers

ISSN 2174-9515

Año (2018) Núms 98-110, págs. 399-670

### Editorial Número Especial

“Estado, gestión y políticas públicas: Argentina bajo la lupa”

- |                                                                                        |                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ramió Matas, Carles<br><i>Universitat Pompeu Fabra</i>                                 | El impacto de la inteligencia artificial y de la robótica en el empleo público (2018-98, págs. 401-421)                                                                         |
| Agoff, Sergio. Mansilla, Gabriela<br><i>Universidad Nacional de Gral. Sarmiento</i>    | Potencialidad de los enfoques institucionalistas en el análisis de los procesos de formación en Administración Pública en Argentina (2018-99. págs.422-441)                     |
| Bonifacio, José Alberto. <i>Universidad de Buenos Aires – AAEAP</i>                    | Formulación basada en evidencia en las políticas de modernización administrativa en Argentina (2018-100. págs.442-456)                                                          |
| Cao, Horacio. Laguado Duca, Arturo.<br>Rey, Maximiliano                                | Luces y sombras del Estado Nacional Popular a principios del siglo XXI (2018-101. págs.457-476)                                                                                 |
| Coutinho, María Eugenia<br><i>Universidad Torcuato Di Tella</i>                        | De la periferia al centro. El derrotero institucional de la Jefatura de Gabinete de Ministros en la Presidencia argentina (2018-102. págs.477-492)                              |
| Dalbosco, Hugo Luis<br><i>Universidad Católica Argentina</i>                           | La formación del servicio exterior en la Argentina (2018-103. págs.493-505)                                                                                                     |
| Grandinetti, Rita M. <i>GEIP.FCPyRRII Universidad Nacional de Rosario</i>              | Treinta años de innovación en la gestión local, las voces y las experiencias (2018-104. págs.506-525)                                                                           |
| Isuani, Fernando. Pereyra, Elsa. Serafinoff, Valeria. U. Nacional Gral. Sarmiento      | Burocracias estatales en la mira: notas para el análisis de la experiencia argentina reciente (2018-105. págs.526-547)                                                          |
| Oszlak, Oscar<br><i>Investigador titular del CEDES</i>                                 | ¿Cómo debe ser la formación orientada a la construcción de un Estado abierto? (2018-106. págs.548-571)                                                                          |
| Pagani, María Laura<br><i>Universidad Nacional de la Plata</i>                         | Aprendizajes y experiencias en presupuestos participativos: se hace camino al andar (2018-107. págs.572-589)                                                                    |
| Pando, Diego.<br>Maldonado, Cintia                                                     | Cambio organizacional, tecnologías de información y fortalecimiento de la gestión pública. El caso de la Dirección Nacional de Migraciones (2008-2015) (2018-108. págs.590-605) |
| Salas, Eduardo Arturo                                                                  | Luces y sombras en el proceso de consolidación del régimen de empleo público en la administración nacional de Argentina. (2018-108. págs.606-650)                               |
| Germán Stalker<br><i>Universidad de San Andrés<br/>Universidad Nacional de Litoral</i> | Políticas de Transparencia y la Ley de Acceso a la Información Pública. Alternativas para la evaluación de su impacto (2018-108. págs.651-670)                                  |



Grupo de Investigación en  
Gobierno, Administración  
y Políticas Públicas

GIGAPP Estudios Working Papers es una publicación de la  
Asociación Grupo de Investigación en Gobierno,  
Administración y Políticas Públicas

[www.gigapp.org](http://www.gigapp.org)

## Consejo de Dirección

Ricardo García-Vegas (Director)

César N. Cruz-Rubio  
Palmira Chavero Ramírez  
Cecilia Güemes  
José A. Hernández-Bonivento  
Álvaro Ramírez-Alujas

## Comité Editorial

Victòria Alsina Burgués  
Roberto Castellanos Cereceda  
Flavia Galvani Silva  
Leandro Grass Peixoto  
Efrén Guerrero Salgado  
Juan Enrique Gutiérrez  
Juana López-Pagán  
Diego Pablo Pando  
Erika Rodríguez-Pinzón



Licencia 3.0 (España) Creative Commons.  
Reconocimiento-No Comercial-Sin Obras Derivadas.  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/>

ISSN 2174-9515



Grupo de Investigación en  
Gobierno, Administración  
y Políticas Públicas

**GIGAPP**  
Estudios / Working Papers

## Número Especial

### Estado, gestión y políticas públicas: Argentina bajo la lupa

---

En un escenario de diversas y profundas transformaciones políticas, económicas y sociales, experimentadas tanto a nivel nacional como internacional, los desafíos de los Estados y sus gobiernos como actores centrales para el bienestar de las sociedades han aumentado. Las turbulencias en los mercados, las limitaciones en los arreglos institucionales para afrontar crisis de carácter global, el proceso de fragmentación social, el intenso cambio tecnológico, la mayor capacidad de movilización por parte de actores no estatales, la apatía y desconfianza ciudadana hacia la política y las instituciones públicas, entre otras cuestiones, conllevan desafíos multidimensionales y de baja estructuración cada vez menos susceptibles de tratamientos segmentados o sectoriales típicos de diseños y arquitecturas organizacionales configurados sobre la base de las ideas del Siglo XX.

En este sentido, y como presidente la **Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública** (institución cuya existencia resulta del proceso de convergencia de distintos actores que tienen en común a la administración pública como campo de interés), invito al lector a recorrer esta **edición especial de Estudios Working Papers GIGAPP**, que pretende contribuir al debate crítico y reflexivo sobre el Estado, la gestión y las políticas públicas.

Comenzamos abriendo este número con un artículo de nuestro estimado Prof. El Dr. **Carles Ramió**, autor referente en Iberoamérica sobre una gran cantidad de temas en las ciencias administrativas, y muy especialmente sobre los futuros de la administración y la gestión pública. Carles nos hablará en esta ocasión del impacto de la inteligencia artificial y de la robótica en el empleo público.

A partir de aquí, una premisa fundamental subyace a todos los trabajos que aquí se presentan: como nos

enseñara Guillermo O'Donnell, el Estado es el ancla indispensable de los derechos de la ciudadanía. Este anclaje es especialmente importante para los sectores postergados, discriminados y/o excluidos, quienes no tienen la posibilidad de "fugarse" del Estado mediante la contratación de diversos servicios o beneficios privados. De esta manera, y reconociendo que un orden estatal nunca es neutro, el Estado se encuentra en el centro de la problemática sobre cómo generar un orden público legítimo que esté en condiciones de responder a los intereses de la sociedad y de realizar sus derechos, mediante un proceso de desarrollo inclusivo.

En este contexto, el artículo de **Agoff y Mansilla** desarrolla elementos conceptuales provenientes del institucionalismo francés y anglosajón para el estudio de los procesos formativos en Administración Pública y el análisis de la constitución de tramas en las que se articulan actores, intereses y conocimiento.

Bajo el marco de las políticas basadas en evidencias, el trabajo de **Bonifacio** reflexiona sobre los alcances de la modernización y la innovación, dando cuenta de los actores y de las tendencias centrales de las políticas implementadas y destacando las similitudes de los tres planes de modernización de Argentina en lo que va del siglo (2001, 2008 y 2016).

**Cao, Laguado y Rey** muestran los diferentes formatos y patrones de gestión pública para avanzar en lo que los autores denominan el Estado Nacional Popular, modelo que Argentina optó por desarrollar con fortalezas y debilidades en la primera década del presente siglo (en sintonía con varios de los países de la región).

El texto de **Coutinho** explora la evolución institucional de la Jefatura de Gabinete de Ministros desde su creación, producto de la reforma constitucional de 1994, hasta la actualidad, enfocándose principalmente en la organización, en las funciones desempeñadas y en los

perfiles de los jefes de gabinete a lo largo del período analizado.

**Dal Bosco** describe a los diplomáticos profesionales como una singular élite estatal en el conjunto de la burocracia argentina que se destaca por su continuidad y por constituir una comunidad de práctica cuya identidad y capacidad de adaptación se definen a lo largo del desarrollo de la carrera funcional.

Ante un nuevo auge de la innovación en la gestión pública de la mano de la noción de gobierno abierto, **Grandinetti** analiza proyectos innovadores llevados a cabo en gobiernos locales de la provincia de Santa Fe en los últimos 30 años a partir de la percepción de los actores de estos proyectos.

**Isuani, Pereyra y Serafinoff** aportan elementos conceptuales y empíricos que permiten, desde una estrategia comparada, avanzar en el conocimiento de las capacidades burocráticas del Estado argentino en cuatro sectores, a saber: ambiente y desarrollo sustentable, infraestructura vial, infraestructura del transporte ferroviario, y ciencia, tecnología e innovación.

El trabajo de **Oszlak** intenta abrir camino hacia una reflexión sistemática sobre cómo y hacia dónde debe orientarse la formación en materia de Estado Abierto, poniendo de relieve la magnitud de los esfuerzos que se requieren tanto del lado estatal como de la sociedad y planteando el dilema entre acciones incrementales de capacitación o una estrategia global que contemple los alcances del esfuerzo.

Mediante un estudio de casos comparados, **Pagani** reflexiona sobre el presupuesto participativo a nivel local, poniendo énfasis en la mirada de los actores y tomando distancia de una visión consolidada en los estudios de participación que toma como lineal las influencias de la ciudadanía en la política pública.

**Pando y Maldonado** presentamos los principales factores clave y retos que implica la utilización de tecnologías de información para mejorar la gestión pública, a partir del caso de la Dirección Nacional de Migraciones entre 2008 y 2015. Así, entre los principales factores

clave se destacan el ambiente tecnológico, el liderazgo político, la estrategia de mejoras incrementales, la incorporación de recursos humanos, las iniciativas de capacitación del personal, una asignación presupuestaria acorde a las iniciativas y la gestión del área de tecnología alineada a los objetivos del organismo. Por su parte, los principales retos estuvieron relacionados con la necesidad de una gestión integral del desarrollo de las personas, la tensión entre el dinamismo de la oferta de tecnología y la capacidad de adquisición de equipamiento, la escasa evaluación y la débil coordinación con otros organismos públicos.

El artículo de **Salas** documenta el largo proceso de consolidación institucional del régimen de empleo público del personal civil de la Administración Pública dependiente del Poder Ejecutivo Nacional. Se trata de un proceso de aprendizaje socio histórico que refleja cambios culturales de largo aliento que el país ha recorrido, y está recorriendo, en etapas de avances y retrocesos. Asimismo el texto presenta propuestas que contribuyen al debate requerido para consolidar un espacio de acuerdos y legitimaciones entre diversos actores vinculados al fortalecimiento del empleo público.

**Stalker** nos muestra el impacto positivo de la sanción de la Ley de Acceso a la Información Pública en tanto fortalece el sistema institucional y asegura el estado de derecho y explora la eficacia del marco legal para la implementación de una política de transparencia y la posibilidad de evaluar el impacto de dichas políticas.

En síntesis, con enfoques conceptuales, metodologías y casos diversos, esta edición especial refleja la pluralidad de la Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública como espacio institucional que pretende promover el intercambio de ideas y recursos de conocimiento orientados al desarrollo del Estado, la gestión y las políticas públicas.

**Dr. Diego Pando**

Presidente. Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública.  
Coordinador de número especial.