Hacia la modernización administrativa: equilibrio entre disrupción y autonomía pública



Pablo Fiotto Berardi. Estudiante de Ciencia Política en la Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.

Contacto: pablofiotto@gmail.com

Fiotto Berardi, Pablo. (09 de noviembre, 2026). *Hacia la modernización administrativa: equilibrio entre disrupción y autonomía pública* [Artículo de opinión]. Centro de Estudios Estratégicos de Relaciones Internacionales. URL: https://www.ceeriglobal.org/hacia-la-modernizacion-administrativa-equilibrio-entre-disrupcion-y-autonomia-publica

Introducción

En la nueva era de la tecnología, la administración pública a nivel mundial se transforma y transita hacia modelos que modernizan al Estado, lo que genera una serie de problemáticas y desafíos en su implementación y en su camino por configurar el "Estado digital". Para analizar este proceso y proponer una vía hacia el uso ético y eficiente de la tecnología disponible, se analizarán el debate actual en torno a estos temas y la rápida incorporación de soluciones digitales y sistemas de inteligencia artificial (IA) , prestando especial atención a la sinergia entre el Estado con actores privados y a los riesgos de dependencia tecnológica que ello pueda implicar. A partir de este diagnóstico, se proponen lineamientos orientados a eficientar la modernización administrativa.

El 22 de abril de 2026, el Centro Cultural de la Ciencia (C3) reunió a la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología (SICYT); al Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM); a operadores de

telecomunicaciones; a la CEPAL; a la OCDE y a la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) en el Argentina Digital Summit 2026. Durante el evento, Darío Genua, el entonces secretario de Innovación, Ciencia y Tecnología, sintetizó en una frase el rumbo oficial del gobierno: “dejamos atrás años de trabas regulatorias para consolidar un modelo de apertura, simplificación y competencia» y planteó que el gran desafío por delante “es convertir a la Argentina en un gran desarrollador de tecnología aplicada y soluciones de IA» (Jefatura de Gabinete de Ministros, 2026). El Decreto 730/2026 designó a Adriana Baravalle como nueva secretaria, en reemplazo de Genua. Su experiencia previa al frente del Laboratorio de Tecnologías Exponenciales de la Universidad Austral y su participación en debates regionales sobre ética y gobernanza de la IA refuerzan la centralidad de esta agenda (Boletín Oficial de la República Argentina, 2026; Universidad Austral, 2026). Esto coincide con el principio de acuerdo firmado el 10 de marzo de 2026, en el que la Secretaría suscribió un Memorando de Entendimiento con Salesforce orientado a la integración de IA agéntica en el Estado argentino (Salesforce, 2026).

Lo anterior demuestra que es del interés del Estado argentino desarrollar e incorporar de manera progresiva sistemas de automatización para la administración pública. La adopción de estas herramientas podría agilizar procesos administrativos, personalizar servicios estatales, mejorar la asignación de recursos y facilitar la participación ciudadana, entre otros beneficios. Aun así, esta agenda no reemplaza la necesidad de seguir construyendo capacidades públicas propias, ya que su impacto dependerá de que el Estado cuente con recursos destinados a esa transformación y su sostenibilidad en el tiempo. El punto, entonces, no pasa por discutir la orientación general de esa agenda, ya que facilita un desarrollo productivo en esa materia, sino por comprender en qué condiciones el Estado puede abordar esa transformación digital sin que reproduzca problemas previos a su implementación o genere nuevos.

1. Del gobierno electrónico al gobierno digital

Según el *Digital Government Policy Framework* de la OCDE (2020), la distinción entre gobierno electrónico y gobierno digital radica en el cambio de paradigma hacia la transformación integral. El primero se enfoca en el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para optimizar procesos internos y brindar servicios públicos en línea de manera más eficiente. Es generalmente un modelo más unidireccional (gobierno a ciudadano) enfocado en la digitalización de trámites preexistentes. El segundo, en cambio, consiste en integrar tecnología como parte sustancial de la modernización pública para crear valor público, centrando el diseño en las personas. Un gobierno digital generaría un ecosistema que incluiría a actores gubernamentales, a la sociedad civil y al sector privado para asegurar servicios proactivos y abiertos por defecto. Además, el informe de la OCDE (2020) mide seis dimensiones que separan una etapa de la otra y muestran el nivel de madurez digital de un gobierno: sector público guiado por datos; gobierno como plataforma; apertura por defecto; orientación al usuario; digital por diseño, y proactividad.

En la misma sintonía, el Banco Mundial, mediante el *GovTech Maturity Index* (2025), analizó el avance estatal a partir de una mirada integral que evaluó la solidez de los sistemas centrales y la arquitectura compartida, la calidad de la prestación de servicios públicos, los mecanismos de participación ciudadana digital y la existencia de habilitadores *GovTech* vinculados al talento, la regulación y las compras innovadoras. La revisión OCDE/CAF (2024) sobre gobierno digital en América Latina y el Caribe sostuvo que la región avanzó en la digitalización de servicios pero que todavía debe fortalecer la gobernanza de datos, la interoperabilidad y la inversión coherente en transformación digital del sector público.

En términos de infraestructura digital, Argentina cuenta con una base material significativa para avanzar hacia una agenda de gobierno digital. Hacia finales del ciclo 2025, la nación contabilizó 13 millones de conexiones fijas de banda ancha junto a 64,5 millones de líneas móviles; mientras que, para el cuarto mes

de 2026, la conectividad vía satélite experimentó un crecimiento notable, pasando de 452.000 suscripciones en diciembre a un total de 750.000 (ENACOM, 2026). La agenda oficial pone el foco en la apertura, la conectividad y la atracción de inversiones, aspectos clave para impulsar el ecosistema digital. Ese enfoque podría fortalecerse aún más si se articula con una estrategia explícita de gobernanza de datos, interoperabilidad sistémica e inversión sostenida en talento técnico interno, dimensiones centrales de la madurez digital según los marcos de la OCDE y el Banco Mundial.

2. Apertura privada y capacidad estatal

La participación privada en la modernización pública puede ser una condición relevante para acelerar los procesos que el Estado difícilmente podría desarrollar por su cuenta y en plazos razonables. Las empresas tecnológicas aportan inversión, talento, infraestructura y soluciones aplicadas que pueden fortalecer la capacidad estatal cuando se integran bajo criterios públicos bien establecidos. En esa línea, el acuerdo con Salesforce y la articulación con cámaras como la Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina (CICOMRA), la Asociación Interamericana de Empresas de Telecomunicaciones (ASIET) o la Cámara Argentina de Pequeños Proveedores de Internet (CAPPI) reflejan una orientación de la administración nacional hacia un modelo de cooperación con el sector privado. Sin embargo, esta cooperación también debería complementarse con la evaluación de alternativas de código abierto, estándares abiertos y desarrollos reutilizables, especialmente cuando estas opciones faciliten los procesos.

Desde las instituciones gubernamentales, se debe hacer hincapié en generar capacidades propias para regular y orientar este tipo de colaboraciones público-privadas. Desde la Dirección de Innovación Digital del Estado de CAF, Carlos Santiso (2019), al recuperar las perspectivas de Alexander de Carvalho, advirtió tres desafíos tecnológicos persistentes para los gobiernos: la presencia de sistemas heredados, la baja inversión propia y el riesgo de *vendor capture*, entendido como la dependencia de un grupo reducido de proveedores dominantes. Más recientemente, CAF y UBATEC (2026) se refirieron a la compra pública de inteligencia artificial como un problema vinculado al diseño y control de los contratos estatales con proveedores tecnológicos. El organismo plantea que la adopción de IA en el sector público no debería reducirse a la incorporación de proveedores o herramientas, sino que debería incluir criterios previos sobre datos, explicabilidad, auditoría, supervisión humana, responsabilidad institucional y control estatal sobre el sistema contratado.

Es decir, todo sistema incorporado al Estado, desde un asistente conversacional hasta una plataforma documental o un agente autónomo, debería garantizar los puntos anteriores. Sin esas condiciones, la dependencia tecnológica podría aumentar a través de contratos sin reversibilidad, datos difíciles de migrar, arquitecturas cerradas, criterios algorítmicos poco auditables y una transferencia insuficiente de conocimiento hacia los equipos públicos.

3. Conclusiones: una agenda hacia un Estado digital

Argentina cuenta con activos importantes para construir una base digital relevante, apoyada en infraestructura digital, capacidades institucionales y antecedentes normativos vinculados con la IA. Ejemplos de ello son el Sistema de Gestión Documental Electrónica, ARSAT, INVAP, la Sindicatura General de la Nación, los equipos técnicos provinciales y el ecosistema *GovTech* identificado por CAF, elementos que conforman un conjunto de capital acumulado sobre el cual es posible avanzar. Además, Brasil, Chile y Costa Rica pueden ofrecer parámetros regionales de comparación. Desde junio de 2026, la Resolución SIGEN 197/2026 incorporó una Guía de Controles de IA aplicable a todo el Sector Público Nacional, con un enfoque basado en riesgos, integridad, transparencia y responsabilidad (Sindicatura General de la Nación, 2026). Para ello, se proponen tres grandes líneas de acción a tener en cuenta.

1. Una Matriz de Adquisición Inteligente de Algoritmos (MAIA) de alcance nacional ponderada a través de finalidad pública e impacto esperado; reglas claras sobre el uso, acceso y resguardo de la información, privacidad y seguridad, interoperabilidad, trazabilidad y auditoría; reversibilidad de contratos, es decir, la posibilidad de cambiar o finalizar un contrato sin perder datos, servicios o conocimiento acumulado, y prevención de dependencia de un proveedor específico (*anti-lock*).
2. Un Registro Nacional de Sistemas Algorítmicos Público (RNSA), donde cada organismo informe qué sistema usa, con qué finalidad, mecanismos de supervisión humana, entre otros. Argentina cuenta con un antecedente importante con su Portal Nacional de Transparencia, que tiene una sección de Transparencia Algorítmica, vinculada a la Agencia de Acceso a la Información Pública (AAIP), que busca dar claridad a la ciudadanía sobre sistemas de IA, sus efectos y sus riesgos, pero no existe un registro centralizado único a nivel nacional.
3. Finalmente, un Programa Federal de Capacidades Públicas en IA, orientado a formar equipos técnicos propios en Nación, provincias y municipios, capaces de comprar mejor, auditar sistemas, gestionar datos e interactuar con proveedores sin quedar subordinados a ellos, y centralizado en la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología de la nación, que tiene las capacidades de adaptarse a todos los entornos nacionales y una especialidad concreta en este tipo de políticas públicas.

Siguiendo estos pasos, la modernización se realizaría de manera aplicada y ordenada, intentando no repetir los desórdenes preexistentes del estado nacional y subnacional. Ahí se marcará la diferencia entre usar la tecnología para modernizar el Estado o para que se convierta en una nueva *commodity* en manos privadas cuya dependencia sea difícil de revertir.

Agencia de Acceso a la Información Pública. (s. f.). *Transparencia algorítmica*. https://portal.transparencia.gob.ar/transparencia/transparenciaAlgoritmica

Boletín Oficial de la República Argentina. (2026, 13 de agosto). Decreto 730/2026: Desígnase Secretaria de Innovación, Ciencia y Tecnología. https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/345877/20260813

CAF —Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe— y UBATEC. (2026). *Regulación de la compra pública de inteligencia artificial*. https://scioteca.caf.com/handle/123456789/2596

Ente Nacional de Comunicaciones. (2026, 6 de mayo). *ENACOM presente en el Internet Day 2026*. https://www.enacom.gob.ar/institucional/enacom-presente-en-el-internet-day-2026_n4837

Ente Nacional de Comunicaciones. (2026, 15 de abril). Evoluciona la conectividad: más accesos y mejor tecnología en todo el país. https://www.enacom.gob.ar/institucional/evoluciona-la-conectividad–mas-accesos-y-mejor-tecnologia-en-todo-el-pais_n4829

OECD. (2020). *The OECD Digital Government Policy Framework*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en.html

OECD/CAF. (2024). *Revisión del Gobierno Digital en América Latina y el Caribe: Construyendo Servicios Públicos Inclusivos y Responsivos*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/7a127615-es

Jefatura de Gabinete de Ministros. (2026, 22 de abril). *Darío Genua abrió el Argentina Digital Summit 2026*. Argentina.gob.ar. https://www.argentina.gob.ar/noticias/dario-genua-abrio-el-argentina-digital-summit-2026

Salesforce. (2026, 10 de marzo). *IA para la transformación del Estado, la formación de talento y el desarrollo de las Pymes: el nuevo acuerdo de Salesforce con el gobierno argentino* [Comunicado]. https://www.salesforce.com/mx/news/press-releases/2026/03/10/ia-para-la-transformacion-del-estado/

Santiso, C. (2019, December 11). *It's make or break time for GovTech investments*. CAF. https://www.caf.com/en/blog/it-s-make-or-break-time-for-govtech-investments/

Universidad Austral. (2026, 7 de julio). La Universidad Austral participó en la Cumbre Ministerial sobre Ética de la IA en América Latina y el Caribe. https://www.austral.edu.ar/la-universidad-austral-participo-en-la-cumbre-ministerial-sobre-etica-de-la-ia-en-america-latina-y-el-caribe/

World Bank. (2025). *GovTech Maturity Index 2025 Update*. https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/gtmi-Intro