

**HACIA UN NUEVO PARADIGMA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: EL
ADVENIMIENTO DEL DERECHO INFORMÁTICO, LOS DESAFÍOS DE LAS
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y DE LAS COMUNICACIONES Y LA
NECESIDAD DE QUE EL RECURSO HUMANO INCORPORE NUEVAS
COMPETENCIAS**

*Gimena A. Hernández
Romina S. Hernández*

Autoras:

Dra. Gimena A. Hernández

Abogada (Universidad Nacional del Sur), Maestranda en Derecho (Universidad Nacional del Sur)

Profesora en grado y posgrado e investigadora (Dpto. Administración Pública CURZA-UNComa)

Lic. Romina S. Hernández

Licenciada en Administración Pública (Universidad Nacional del Comahue)

Profesora e investigadora (Dpto. Administración Pública CURZA- UNComa)

Directora del Departamento de Alumnos del Centro Universitario Regional Zona Atlántica

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL ZONA ATLÁNTICA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE
VIEDMA, RIO NEGRO, ARGENTINA

RESUMEN

Todas las premisas sobre las que se construyó la Administración Pública que conocemos han cambiado. La división entre lo local y lo internacional; la muralla entre el sector público y el sector privado; el paradigma de acción unilateral; la formalización de la acción administrativa. Una a una, las bases sobre las que se erigió nuestra administración fueron mutando y asumirlo nos obliga a repensar nuevos esquemas de funcionamiento acordes a la realidad de hoy y con ello la necesidad de incorporar nuevas competencias de los recursos humanos, frente a los desafíos que plantean las nuevas formas de gestión y las formas jurídicas que han surgido en los últimos años.

Lo cierto es que esas nuevas modalidades de gestión no las encontramos tan fácilmente definidas; debemos crearlas y para ello debemos interpretar el nuevo entorno. Se trata de adaptar la administración a las nuevas tecnologías, al derecho informático, al nuevo rol de la sociedad civil, al nuevo orden global, y así sucesivamente. Debemos pasar de un modelo donde la Administración se movía en tiempo de tinta y a papel, a la inmediatez y celeridad que las TICs imponen.

I. Introducción:

Hacia fines del siglo pasado estallaba un nuevo paradigma tecnológico y de su mano nacía una nueva Administración, la Administración 4.0. El advenimiento de las nuevas tecnologías ha significado un alto impacto en el quehacer humano; éste último utiliza las ventajas y beneficios que proveen los avances tecnológicos trayendo consigo un sinnúmero de reflexiones sociológicas, económicas, financieras, psicológicas, jurídicas y entre ellas, en la gestión administrativa, no encontrándose la administración pública incólume frente al reto que plantea la informática en los tiempos que corren.

En este estado de cosas los desafíos que surgen para el derecho y la administración pública son múltiples; el que aquí nos interesa es aquél que involucra al paradigma de la transformación tecnológica que junto con el derecho informático hace necesaria una metamorfosis en las competencias de la gestión de los recursos humanos, tal como veremos.

II. Informática, Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones y el Derecho como elemento transformador del status quo de la Administración Pública

La Administración Pública entendida como un conglomerado institucional que aloja por antonomasia al Poder Ejecutivo no se encuentra ajena a los cambios que plantea el advenimiento de internet, la implementación de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (En adelante, TICs) y los desafíos que en consecuencia el Derecho impone en la función administrativa. Hace algunos años que venimos escuchando a la academia hablar del concepto de Revolución Industrial 4.0 que fuera acuñado por primera vez en Alemania en la *Hannover Messe* (feria tecnológica para la Industria de Hannover, Alemania) en abril de 2011 para luego, dos años más tarde, ser presentado y defendido como un importante trabajo de investigación aplicable a las denominadas "fábricas inteligentes" (*smart factories*).

Lo cierto es que, el recorrido histórico es conocido; hacia fines del siglo XVII fue el surgimiento de la máquina de vapor; en el siglo XXI las nuevas tecnologías que junto a los robots integrados en sistemas ciberfísicos son los responsables de una transformación radical. Vaticina, Schwab (2016) "Estamos al borde de una revolución tecnológica que modificará fundamentalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. En su escala, alcance y complejidad, la transformación será distinta a cualquier cosa que el género humano haya experimentado antes". Enfatiza el autor, que es director ejecutivo del Foro Económico Mundial (WEF): "La cuarta revolución industrial, no se define por un conjunto de tecnologías emergentes en sí mismas, sino por la transición hacia nuevos sistemas que están contruidos sobre la infraestructura de la revolución digital".

La aparición de tecnologías telemáticas, especialmente en la década de los noventa, ha cambiado no solamente la forma en la que accedemos al conocimiento y cómo se produce el mismo, sino además las relaciones que establecemos a la hora de mantenernos comunicados.

En tal sentido, ubicamos a la Informática como objeto del Derecho, y reconociendo el explosivo impacto de las tecnologías de la información en la sociedad, la producción de transformaciones en todos los ámbitos de la vida social, así como advertimos nuevos problemas e interrogantes en la Administración Pública frente a los cuales el Derecho debe aportar soluciones específicas (Herrera Bravo, 1998).

El adecuado conocimiento del fenómeno que implica la irrupción de las tecnologías de la información, la observación y detección de los nuevos problemas e interrogantes que la misma propone y el abordaje de soluciones concretas a dichos interrogantes, expresan el ámbito y el

contenido del Derecho informático, moderna disciplina que, desde su ámbito específico se propone, con metodología propia, elaborar soluciones jurídicas que impliquen actualizar y adaptar el Derecho a las nuevas realidades y requerimientos de la época.

En la misma línea, ante la irrupción de la informática en la sociedad y su influencia sobre la función pública, resulta necesaria elaboración de respuestas adecuadas desde el ámbito de la Administración Pública a dicho impacto, que produce, sin duda, una importante transformación en el conjunto del orden jurídico y administrativo tradicional, y que convoca a los administradores al estudio y elaboración de normas y principios teóricos que respondan a las necesidades de nuestro tiempo.

Es por ello que para que una metamorfosis digital tenga un resultado triunfante, es decir que se haya instaurado en el modo de operar y de pensar en una organización, no es suficiente la sola incorporación de recursos tecnológicos. Ergo, el aspecto más notable y permanente de toda metamorfosis tiene que ver con la transformación de conductas individuales y organizacionales, lo cual involucra, en un nivel más profundo, el cambio de patrones culturales. Este último aspecto compromete a las personas individual o colectivamente en la dimensión de sus valores, sus hábitos y su particular idiosincrasia. Por eso creemos imprescindible dirigir la mirada sobre la gestión de los recursos humanos en el abordaje integral de la transformación digital en la administración pública.

III. El Derecho Informático y los desafíos que plantea:

Parece metodológicamente conveniente, antes de intentar delinear un concepto de derecho informático, analizar aunque someramente, su contenido.

Cuando hacemos referencia al contenido del derecho informático estamos intentando, mediante la observación del fenómeno de irrupción de las tecnologías de la información, detectar los problemas novedosos que plantea y encarar desde el derecho, el desafío de la elaboración de soluciones adecuadas. Es ello lo que justifica la necesaria referencia al contenido del derecho informático, ya que de él surgirán los interrogantes que nos preocupa detectar.

En primer lugar, debemos recordar que cuando el hombre de derecho se enfrenta a los conflictos derivados de la informática deber superar tres dificultades: la especificidad de los aspectos técnicos, la imprecisión del vocabulario y la estructura compleja de los contratos (Correa, 1987, p. 152) a los que no nos referiremos dado que ello excede los límites del presente trabajo.

Sin perjuicio de lo antedicho, como se habla de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), como objeto del derecho informático, es inevitable referirse al fenómeno de Internet, sistema de interconexión de alcance mundial y acceso universal que ha producido una verdadera revolución en el campo del conocimiento y cuyas consecuencias se revelan e incrementan día a día.

La Asamblea General del Consejo de Estado Francés (1998) en un denso estudio denominado "Internet y las redes numéricas", que le fuera solicitado por el Primer Ministro, expresó que "Internet y las redes numéricas, son antes que todo un nuevo espacio de expresión humana, un espacio internacional que trasciende las fronteras, un espacio descentralizado que ningún operador ni ningún Estado domina por completo, un espacio heterogéneo donde cada uno puede actuar, expresarse y trabajar, un espacio prendado de libertad".

Por otro lado, cuando hablamos acerca del derecho informático necesariamente nos referimos a un régimen jurídico que comprende una universalidad de temáticas que a su vez comprenden a todas las ramas de derecho dado su integralidad. Ergo no podemos soslayar la necesaria estructuración de

un régimen jurídico global, que incluya aspectos vinculados a la seguridad informática, los ciberdelitos, la comercialización, la protección jurídica de la administración y de los administrados, es decir, una tutela jurídica que garantice una estructura normativa orientada a una protección integral que al día de hoy sigue siendo una cuenta pendiente por parte del Poder Legislativo. Ello así, dado que en nuestro país no contamos con una ley que regule el derecho informático.

La irrupción de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones ha puesto en crisis varios paradigmas con los que nos manejamos tradicionalmente en el derecho, entre los que se encuentran, la firma digital, la cuestión del documento electrónico como medio de prueba de los actos jurídicos, los expedientes electrónicos, la seguridad de los sistemas informáticos, entre otros; y en cada uno de ellos podemos advertir que coinciden con los inconvenientes que se suscitan en la Administración Pública.

Entonces el impacto tecnológico que la generalización del uso de TICs está causando en la vida de los administradores y los administrados es de tal magnitud que cotidianamente utilizamos documentos digitales o electrónicos sin tener clara conciencia de ello. Por ejemplo, cuando introducimos nuestra tarjeta magnetizada en la ranura de un "cajero automático", y al responder al interrogante que nos aparece en el visor, digitamos nuestra "clave de identificación personal" o "clave de acceso", para luego continuar "dialogando" con el visor, en virtud de lo cual extraemos dinero, que nos es debitado de nuestras cuentas; o depositamos dinero, que se nos acredita; o efectuamos transferencias entre distintos tipos de cuenta y aun entre distintas monedas (de pesos a dólares o euros, y viceversa); u ordenamos que previo débito en una de nuestras cuentas, se pague a un tercero (empresa de servicios públicos, Fisco, etc.), estamos "escribiendo" en lenguaje natural sobre el teclado, pero ese lenguaje es codificado para su registro sobre soporte magnético y el comprobante que nos entrega la máquina es el resultado de un proceso distinto al de la escritura tradicional. Este es uno de los ejemplos más cotidianos del denominado "documento digital (o electrónico)".

Del análisis desarrollado, podemos concluir que la actividad informática, en sus diversos aspectos, es en principio regulada por un conjunto de normas de diferente contenido y asimismo, se caracteriza por un conjunto de principios e instituciones propias.

Es importante, entonces, intentar no una definición de Derecho Informático, pero sí quizá bosquejar un concepto que, sin pretender aquel carácter, nos permita acercarnos a comprender de qué hablamos cuando realizamos una yuxtaposición que comprende al derecho y la informática.

Podemos sostener a la sazón que el derecho informático es el conjunto de normas, principios e instituciones que regulan las relaciones jurídicas emergentes de la actividad informática (Altmark, 2011). Ahora bien, en lo que aquí nos importa, debemos destacar que esta disciplina jurídica importa, en tanto y en cuanto afecta de manera directa a la administración pública a través de la implementación del uso de TICs teniendo como fin último, la innovación pública.

Tal como adelantáramos el régimen jurídico se presenta disperso a la par que, se vislumbra la problemática de la autonomía didáctica y científica del derecho informático, de un conjunto de normas, es decir, de una normativa jurídica en desarrollo en el mundo contemporáneo, que es necesario se vea plasmando en un cuerpo normativo orgánico y coherente que al momento no contamos.

Los conceptos expuestos nos obligan a interrogarnos con referencia a la existencia de razones teóricas y exigencias prácticas orientadas a la concentración de regulaciones jurídicas hasta ahora dispersas, es decir, que la cuestión finca en determinar si el impacto producido por el fenómeno

tecnológico informático, erosiona los esquemas de las disciplinas jurídicas vigentes, y, en tal caso, privilegia la necesidad de configuración de un ordenamiento especial.

Sin detenernos en el análisis profundizado de esta cuestión, pues amerita una obra mucho más extensa, entendemos que las transformaciones constituidas por la elaboración de respuestas adecuadas al impacto informático, constituye el fundamento teórico y de utilidad práctica que justifica la marcha hacia la concentración en un mismo subsistema de disposiciones y regulaciones dispersas que las necesidades de nuestro tiempo imponen.

Debe agregarse a este panorama, que la legislación es cuanto menos escasa, y posiblemente esta situación sea difícilmente reversible, en la medida que la red es un fenómeno global, de acceso universal y alcance general, que hasta ahora ha eludido todos o casi todos los intentos de control estatal.

El derecho informático ha instalado nuevos desafíos para la Administración Pública que si bien hoy son novedosos por sus características y porque al día de hoy podemos decir que son pocos, lo cierto es que el Estado no ha logrado aportar soluciones por ejemplo para la regulación del teletrabajo en el sector público o ante ataques informáticos como los sufridos en la base de datos del Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSeS) y del Banco Central, estos casos de seguridad informática son un llamado urgente para el desarrollo de políticas públicas que permitan adelantarnos a futuros problemas que involucren al derecho informático como un denominador común. A la par que resulta inminente dentro de todas las organizaciones la capacitación de los recursos humanos en la materia para poder hacer frente a los desafíos que plantean tanto el Derecho informático como la implementación de las nuevas tecnologías.

IV. Administración Pública 4.0 nuevos desafíos:

En Argentina, el cambio de paradigma tiene inicio en el mes de diciembre del año 2015 cuando se creó el Ministerio de Modernización, como organismo y autoridad de aplicación de la transformación digital que tenía por objeto irrumpir en toda la administración pública nacional. Paralelamente, a comienzos de 2016, se aprobó el Plan de Modernización del Estado (mediante el Decreto 434/16), como mandato presidencial para la implementación de una estrategia integral que permitiera transformar el funcionamiento de la administración pública hacia adentro de la organización estatal y en relación con los ciudadanos. El plan se hizo extensivo a las provincias, quienes adhirieron al Decreto nacional como un gesto de aceptación de la digitalización de la administración y a su vez aportando una coherencia de país federal.

En este sentido, el Plan tuvo como principales objetivos: promover el gobierno digital, abierto y transparente, aumentar la calidad de los servicios incorporando tecnologías de la información y comunicaciones, simplificar procesos de negocio y procedimientos, ofrecer al ciudadano servicios y acceso a información por medios electrónicos, y jerarquizar los recursos humanos a través de una estrategia integral. En la misma línea, dos años después, vino a profundizar con pasos firmes la innovación pública el Decreto 733/2018.

Como mencionamos anteriormente, la Revolución 4.0 (cuarta revolución industrial) que estamos atravesando está transmutando profundamente al ser humano y a su entorno (SCHWAB, 2016). En efecto, este cambio colosal se origina en dos grandes fenómenos: 1) la mutación exponencial de las nociones de espacio y tiempo a partir del uso masivo de nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (BALANDIER, 2017, p. 160); y, 2) la transformación en la forma de procesar los

datos y la información en muchas actividades que antes sólo podían ser realizadas por nuestros cerebros.

A partir de la explosión de información y de datos que aumenta exponencialmente se intensifica la complejidad inherente a la sociedad de la información y del conocimiento. Y en estos escenarios disruptivos y vertiginosos, además de hacer frente a los desafíos que nos dejó el siglo XX, se agregan los que provienen de la era digital (LOVELESS y WILLIAMSON, 2017, p. 39) y del desarrollo de la inteligencia artificial. En entornos en donde la mayor parte de las actividades del ser humano transcurren en el mundo digital, adquiere un protagonismo central la tarea de proteger la dignidad e identidad digital (RODOTÁ, 2014, pp. 173-186) de las personas. Y como las tecnologías TICs crecen exponencialmente, la Administración Pública se muestra impotente para estos desafíos, ya que todo su diseño, funcionamiento y estructura se erigió sobre los expedientes en papel, la atención al público en ventanillas, etc.

Por eso, el advenimiento de las nuevas tecnologías que vinieron para quedarse y expandirse, pusieron y ponen en jaque a la administración lo que significa que se enfrente a diversos e inéditos desafíos y oportunidades que podemos determinar en: la necesidad de rediseñar *internamente* el aparato gubernamental (nuevos enfoques, estructuras, sistemas, procedimientos, etc.) teniendo en miras que las nuevas tecnologías sean apropiadas por el recurso humano que debe implementarlas (brecha digital) y, *externamente*, en su relación con la ciudadanía en lo atinente a la celeridad, minimizar barreras, simplificar entornos, facilitar interacciones, entre muchos otros.

En este contexto, una Administración 4.0, que aprovecha las TICs más disruptivas, se presenta como un auténtico cambio de paradigma anclado en transformaciones sustanciales y no meramente instrumentales que exceden ampliamente el concepto de "buena administración" (que reconoce el decreto 733/2018 en sus fundamentos). Entonces, ya no alcanza solamente con emplear las nuevas tecnologías a los problemas existentes, o de mejorar sistemas informáticos para "hacer lo mismo" pero con más tecnología. Por el contrario, se trata de repensar o redefinir nuevas estrategias y formas de entender la relación entre la sociedad y la tecnología; nuevos tipos de especialización en el ámbito social que se asocien a actividades de ciencia e innovación (Corvalán, 2017).

Por consiguiente, la tarea que nos espera es un tanto más hercúlea que la que tuvieron que atravesar las sociedades de fines del siglo XIX y principios del siglo XX con el surgimiento de la electricidad y la máquina a vapor. Así como el documento escrito y los tiempos del *face to face* moldearon las organizaciones y procedimientos, la era digital y las TICs transmutaron estas interacciones y volvieron obsoletos o inaplicables muchos de los principios y reglas que se justificaban ante la existencia de un sistema sustentado en el papel.

Llegado este punto, es indispensable abordar el concepto de "tecnología social". Se llama "sociedad de la tecnología social" a las nuevas formas sociales de valorar y aplicar el conocimiento, definida como el "desarrollo del saber aplicado por y para cada individuo, en una sociedad organizada para aplicar intensivamente la ciencia y la tecnología en la resolución de problemas sociales" (Goñi Zabala, 2012). Esta noción está asociada a tres fenómenos en términos de retos, desafíos y oportunidades. Por un lado, es importante comprender los factores que determinan que las personas y comunidades puedan acceder y aprovechar determinadas tecnologías. Por otro, hay que considerar la resistencia de las comunidades a adoptar enfoques nuevos o innovadores. Aquí es importante establecer políticas públicas tendientes a la participación social y comunitaria. Por último, para que las tecnologías funcionen, tienen que estar adaptadas al contexto y a la cultura del lugar. A este fenómeno se lo llama "preparación tecnológica" (ONU, 2016). Todos estos conceptos, en gran medida, dan cuenta de uno de los mayores desafíos de un país amplio, diverso, vasto y federal: reducir el desarrollo asimétrico de la digitalización y comprender la diversidad de factores que

intervienen para que las personas y las comunidades se adapten a determinadas tecnologías. Por ello, ciertas innovaciones tecnológicas deben adaptarse a los contextos sociales, a partir de priorizar las zonas desaventajadas y en las personas en situación de vulnerabilidad. En síntesis, los tres fenómenos que hemos descripto, presuponen tres grandes desafíos para la Administración Pública: reducir la brecha digital, promover la alfabetización digital y garantizar la asistencia digital a las personas en condición de vulnerabilidad digital (OEA, 2017).

A la postre, los desafíos que surgen para la administración son múltiples y se manifiestan tanto dentro como fuera de las organizaciones. La clave, creemos que estará dada por la remodelación de los recursos humanos, en tanto y cuento, sean rediseñadas las competencias que otrora eran requeridas para así adquirir las nuevas competencias que resultan inminente sean incorporadas para el verdadero arribo de una administración 4.0 eficiente. Todo proceso de cambio debe iniciar por dentro para luego ser exteriorizado.

V. Las nuevas competencias requeridas

En materia de Recursos Humanos, cuando hablamos de competencias -básicas- (habilidades, actitudes, intereses, y cualquier otra característica personal), nos referimos a “las cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas” (Chiavenato, 2017). En tal sentido toda persona, en su aspecto laboral, es dueña necesariamente de un conjunto de competencias básicas que le permiten desarrollar sus actividades dentro de cualquier organización. Así, explica Chiavenato (2007) que cuando un trabajador cuenta con un elevado perfil de competencias, da cuenta de las cualidades que se requieren para desempeñar determinadas misiones. En tal sentido, lo importante es adquirir y agregar nuevas competencias que sean fundamentales para tener éxito en la organización.

Agregando a lo anterior, Longo (2002) argumenta que debe tenerse especial consideración atento que las competencias son una variable clave del comportamiento de las personas en el trabajo y la gestión de recursos humanos debe tenerlas en cuenta y proponerse influir sobre ellas mediante políticas y prácticas que en definitiva tienen incidencia al planificar necesidades cualitativas de personal, al definir perfiles de idoneidad, al evaluar el rendimiento, etcétera.

Ahora bien, fuimos adelantando a lo largo de todo el trabajo que tanto el derecho informático como la implementación de TICs han pateado el tablero de la administración pública tradicional para edificar un sistema nuevo sobre una base que tiene como denominador común al paradigma digital. En tal sentido es que, creemos -va de suyo-, es necesario e inminente reconfigurar las competencias de los administradores teniendo como premisa un administración pública que demuestra una mayor eficiencia y sea a su vez eficaz, competente.

Las nuevas competencias entonces, no redundan solamente en tecnificar los procesos, en hacer lo mismo sin imprimir; el cambio es un tanto más sustancial que eso. Repensar las competencias de los recursos humanos de la administración pública significa repensar también el derecho, las tecnologías y la gestión de esos tres ingredientes.

Como vimos, el derecho informático si bien plantea muchos interrogantes, también ha venido a aportar luz sobre algunos temas como por ejemplo el teletrabajo (si bien aún este no se encuentra regulado para el sector público, son muchas las reparticiones del estado que se encuentran trabajando de manera remota e híbrida), la seguridad de los sistemas informáticos, la tramitación de expedientes electrónicos, lo que significa aplicar el derecho público de manera digital (régimen disciplinario, sumarios, reclamos, etcétera) entre tantos otros. Todo lo antedicho con el acompañamiento e implementación de TICs, pues sin ellas no hay transformación digital posible.

Por consiguiente, la reconfiguración de competencias de los recursos humanos resulta innegable e indiscutible, hoy el recurso humano que la Administración 4.0 necesita es un recurso humano calificado, en tanto y en cuanto, entendamos como calificado al recurso humano que posee competencias específicas de conocimiento de TICs y del derecho informático. Sabemos que con el acontecimiento del evento pandémico, a partir del año dos mil veinte (2020) muchos de los procesos del paradigma de la digitalización se vieron forzados e incómodamente implementados y es por ello que allí más que nunca han quedado a la vista la necesidad de incorporar nuevas competencias por parte de los recursos humanos.

Llegado este punto, hemos de hacer saber al lector que las nuevas competencias requeridas para lograr una administración eficiente deben ir de la mano de una gestión orientada a resultados, donde el recurso humano sea motivado para la prosecución de tales resultados, los que serán alcanzados siempre que se capacite al personal en búsqueda de eficiencia.

No obstante ello, las nuevas competencias de las que hablamos redundan en conectar la transformación digital con la gestión de los recursos humanos. Pues se necesitan servidores públicos con las habilidades digitales necesarias, y un liderazgo competente son condiciones esenciales para el éxito, sustentabilidad y dinamismo de un proceso de transformación digital en el sector público (OCDE, en Oszlak, 2017).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), a través de la Dirección y Comité de Gobernanza Pública, han realizado diversos estudios sobre la temática bajo examen, y tienen como una de sus líneas principales de trabajo e investigación, el proyecto de Gobierno Digital.

En el marco de tales investigaciones, podemos citar los resultados del informe de dicho organismo sobre “La transformación digital en el sector público” (2017) donde se ponen de manifiesto algunos aspectos del paradigma de la metamorfosis digital y las exigencias para el desarrollo de un servicio público digital, requeridos para una ejecución exitosa. Podemos mencionar tal como lo señala Lagorburu (En Oszlak, 2017) algunas de sus principales conclusiones acerca de conectar la transformación digital con la gestión de los recursos humanos:

- ✓ Servidores públicos con las habilidades digitales necesarias, y un liderazgo competente son condiciones esenciales para el éxito, sustentabilidad y dinamismo de un proceso de transformación digital en el sector público.
- ✓ Las tendencias tecnológicas demandan habilidades digitales especializadas y diversas: análisis de datos, diseño de experiencia de usuario, programación, mapeo de servicios, prototipado; todas ellas orientadas a repensar las políticas y la provisión de servicios a la ciudadanía.
- ✓ Como consecuencia, el sector público deberá asegurar un efectivo y constante acceso a la capacitación y actualización de saberes digitales, tanto a los servidores públicos como a los directivos y líderes.
- ✓ Los esfuerzos no solo deben orientarse al fortalecimiento de las habilidades digitales, sino también a sostener la enorme transformación cultural que implica la conversión a un gobierno digital.
- ✓ Las nuevas formas de trabajo emergentes, como el trabajo remoto, propician entornos digitales colaborativos, pero a la vez exigen habilidades más complejas en los servidores públicos y en su liderazgo. (pp. 291-292).

El desafío más grande se advierte en la necesidad de adquirir estas nuevas competencias en los recursos humanos y a la par, acortar la brecha digital existente que implica desaprender lo aprendido para incorporar las competencias digitales específicas, donde no sólo es necesaria una capacitación y formación permanente sino de la voluntad de los trabajadores que se encuentran ya incorporados en el estado que no son nativos digitales, con más la motivación por parte de las organizaciones y el dictado de políticas públicas acordes a un nuevo paradigma de transformación digital.

VI. Reflexión Final

Un nuevo paradigma ha llegado, trastocando todo lo conocido y poniendo en jaque el sistema de administración tradicional, el derecho tradicional y el recurso humano tradicional.

Si bien se ha recorrido un camino desde el advenimiento de la innovación pública y el auge del derecho informático, creemos que aún falta mucho por recorrer. Las nuevas competencias requeridas por parte del recurso humano encienden las alarmas de la cultura organizacional, dado que para realizar una transformación acorde a las exigencias del mundo de hoy, no sólo basta con capacitación, liderazgo y motivación. El cambio debe ser cultural y ello conlleva, tiempo, voluntad y un estado presente y en movimiento.

Las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones, no esperan y ello lamentablemente nos deja siempre un paso atrás.

En el aspecto específico de la protección jurídica, ante la ausencia de una normativa que regule la temática específicamente y ante una normativa nacional e internacional dispersa, creemos necesario resaltar la importancia de evitar el trasplante mecánico de experiencias legislativas vigentes en países de características diferentes del nuestro, como asimismo la incuestionable necesidad en la elaboración normativa, de compatibilizar el interés público y el interés privado.

Finalmente, para poder hacer frente al surgimiento de este nuevo paradigma, se necesita una estrategia integral que comprenda al recurso humano (personas), sus motivaciones y su participación. La tensión existente entre una administración burócrata tradicional y la celeridad, apertura e innovación que propone la marea digital se elimina con el trabajo mancomunado del estado diseñando políticas públicas que promuevan las tecnologías de vanguardia y con el desarrollo de una estrategia de recursos humanos que se oriente en el fortalecimiento de competencias digitales que orienten la toma de decisiones en pos de una administración eficiente y eficaz.

VII. Referencias

- Altmark, D.R. & Molina Q. (2011). *Tratado Jurisprudencial y Doctrinario de Derecho Informático*, Buenos Aires, Argentina: 1ª edición, Ed. La Ley.
- Balandier, G. (2012). *El desorden. La teoría del caos y las ciencias sociales*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Gedisa.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: 8va. edición, McGraw-Hill, interamericana editores, S.A. de C.V.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2018). *Datos, algoritmos y políticas: la redefinición del mundo digital* (LC/CMSI.6/4).
- Consejo de Estado de Francia (1998). *Internet et les reseaux numeriques: étude adoptado par l'Assemblée générale du Conseil d'Etat le 2 juillet 1998*, Sección du rapport et des études, La Documentation Française, Paris.
- Correa, C. ...[et al.] (1987). *Derecho Informático*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Depalma.
- Corvalán, J.G. (2017). *Hacia una Administración Digital, Temas de Derecho Administrativo*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Erreius.
- Herrera Bravo, R. y Nuñez R., A. (1999). *Derecho Informático*. Santiago de Chile, Chile: Ed. La Ley.
- Longo, F. (2002). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*, Banco para el Desarrollo, ESADE. Instituto de Dirección y Gestión Pública, Barcelona.
- Loveless, A. y Williamson, B. (2017). *Nuevas identidades de aprendizaje en la era digital*. Madrid, España: Ed. Narcea.
- Organización de Estados Americanos (OEA) (2017). *Estándares para una Internet Libre, Abierta e Incluyente*, Relatoría Especial para la Libertad de Expresión de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, http://www.oas.org/es/cidh/expresion/docs/publicaciones/INTERNET_2016_ESP.pdf.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2017a). *Going Digital: Making the Transformation Work for Growth and Well-being*. [DSTI/CDEP/GD(2017)2], [https://one.oecd.org/document/DSTI/CDEP/GD\(2017\)2/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DSTI/CDEP/GD(2017)2/en/pdf).
- Organización de Naciones Unidas (ONU) (2016). Consejo Económico Social, Foro político de alto nivel sobre el desarrollo sostenible, Resolución E/HLPF/2016/6, https://digitallibrary.un.org/record/833657/files/E_HLPF_2016_6-ES.pdf.
- Oszlak, O. ... [et al.]. (2020). *Desafíos de la administración pública en el contexto de la Revolución 4.0, editado por Santiago Bellomo y Oscar Oszlak*, 1a edición. CABA, Argentina: Ed. Konrad Adenauer Stiftung.
- Rodotá, S. (2014). *El derecho a tener derechos*. Madrid, España: Ed. Trotta.
- Schwab, K. (2016). *La Cuarta Revolución Industrial*. Barcelona, España: Ed. Debate.