

Argentina 4.0: evolución, oportunidades y desafíos para un Gobierno Digital

Argentina 4.0: evolution, opportunities and challenges
for a Digital Government

Martina Mariela Nuccitelli
Facultad de Derecho, Universidad de Buenos Aires,
Argentina.
nuccitelli883@est.derecho.uba.ar
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1627-2501>
Abogada con orientación en Derecho Público Administrativo.
Candidata a MBA Tech, Universidad Internacional
de la Rioja, España.
Líder de Inteligencia Artificial en el Sector Público en el
Laboratorio de Innovación e Inteligencia Artificial,
Facultad de Derecho de la Universidad de
Buenos Aires.

Recepción: 20 de noviembre de 2024

Aceptación: 27 de junio de 2025

Resumen

La transformación digital del gobierno argentino representa un cambio significativo en la gestión pública, orientado a optimizar procesos, reducir burocracia y mejorar la relación entre el Estado y los ciudadanos. Este artículo analiza la evolución del Gobierno Digital en Argentina desde dos perspectivas: normativa (de derecho) y práctica (de hecho). Se destacan avances como la implementación de sistemas como Gestión Documental Electrónica (GDE) y Trámites a Distancia (TAD), así como el desarrollo de un marco normativo que promueve la despapelización, la automatización y la interoperabilidad. A pesar de los logros, el texto aborda los desafíos actuales, como la necesidad de consolidar la interoperabilidad, fortalecer la ciberseguridad e incorporar tecnologías emergentes como la inteligencia artificial para alcanzar un gobierno verdaderamente digital, inteligente, eficiente y centrado en las personas.

Palabras clave: Transformación Digital, Gobierno Digital, Inteligencia Artificial Generativa, Automatización, Interoperabilidad.

Abstract

Argentina's digital transformation in public administration represents a significant shift in government management, aiming to optimize processes, reduce bureaucracy, and enhance the interaction between the State and its citizens. This article examines the evolution of Digital Government in Argentina from two perspectives: regulatory (of law) and practical (in fact). It highlights advancements such as the implementation of systems like Electronic Document Management (GDE) and Remote Procedures (TAD), alongside a legal framework

promoting paperless processes, automation, and interoperability. Despite these achievements, the text addresses current challenges, including the need to strengthen interoperability, bolster cybersecurity, and integrate emerging technologies such as artificial intelligence to achieve a truly digital, efficient, and people-centered government.

Keywords

Digital Transformation, Digital Government, Generative Artificial Intelligence, Automation, Interoperability.

1. Introducción

La transformación digital del gobierno representa un cambio integral en la cultura organizativa y en los modelos de gestión, así como en los métodos y procesos. Al aprovechar las tecnologías de la información y comunicación (TICs) junto a tecnologías más disruptivas, las instituciones públicas pueden atender mejor las necesidades de ciudadanos y empresas, haciéndolo de manera más eficiente, transparente y segura (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2022). Este proceso optimiza la prestación de servicios y fomenta una Administración Pública más moderna e inclusiva.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2024), la mayoría de los países de la región han creado organismos especializados en gobierno digital y casi todos han adoptado estrategias nacionales en esta materia. Sin embargo, y a pesar de los avances, solo una leve minoría ha consolidado una prestación de servicios públicos verdaderamente innovadora.

El proceso de transformación hacia un gobierno digital se encuentra atravesado por diferentes pilares que deben impulsarse de manera simultánea. La implementación del uso de TICs en la Administración Pública necesita ser acompañada de una actualización normativa, junto con la adquisición de infraestructura y herramientas tecnológicas adecuadas, en un marco de capacitación integral del personal administrativo y los funcionarios públicos.

En vista de ello, este artículo se propone analizar la evolución de la Administración Pública Nacional argentina y su compromiso con la modernización del Estado, tanto desde el

enfoque normativo (de derecho) como práctico (de hecho). Asimismo, exploraremos las oportunidades actuales que nos presentan las nuevas tecnologías y las claves para avanzar hacia un gobierno digital eficiente e inteligente, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población y los servicios prestados por la Administración.

2. Metodología

Este trabajo adopta un enfoque descriptivo y analítico, sustentado en la revisión de literatura especializada, documentos normativos nacionales e internacionales, y estudios de organismos multilaterales como la OCDE, CEPAL y BID. La selección de fuentes prioriza materiales actualizados y de acceso público, con el objetivo de ofrecer un diagnóstico integral sobre el estado actual y los desafíos del gobierno digital en Argentina. La metodología combina el análisis documental con la reflexión crítica, buscando articular la dimensión normativa con la práctica administrativa.

3. Gobierno Digital

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) define el Gobierno Digital como:

[El] uso de las tecnologías digitales como parte integral de las estrategias de modernización de los gobiernos, con el objetivo de generar valor público. Este enfoque se sustenta en un ecosistema compuesto por actores estatales, organizaciones no gubernamentales, empresas, asociaciones ciudadanas y personas que facilitan la producción y el acceso a datos, servicios y contenidos mediante sus interacciones con el gobierno. (CEPAL, 2024)

En este sentido, la OCDE (2019) ha delineado seis dimensiones claves que configuran el marco de un gobierno completamente digital. Estas dimensiones incluyen la visión de un gobierno digital por diseño, que integra las tecnologías digitales desde el inicio para repensar y rediseñar los procesos públicos, que busca simplificar los procedimientos y generar nuevos canales de comunicación y participación para la ciudadanía. Además, un gobierno digital está impulsado por los datos, considerándolos como un activo estratégico, con mecanismos de gobernanza que faciliten su acceso, intercambio y reutilización para mejorar la toma de decisiones y la prestación de servicios.

Asimismo, sostiene que un gobierno digital actúa como plataforma, ofreciendo un conjunto de herramientas, normas y servicios que permiten a los equipos centrarse en las necesidades del usuario al diseñar y prestar servicios públicos. Es también abierto por defecto, promoviendo la disponibilidad pública de los datos y procesos gubernamentales, incluyendo algoritmos, siempre dentro de los límites de la legislación vigente y en equilibrio con el interés público y nacional. Además, un gobierno digital está dirigido por el usuario, colocando en el centro de las políticas, servicios y procesos a las necesidades de las personas, utilizando mecanismos inclusivos que permitan a la ciudadanía participar en la configuración de los mismos. Finalmente, es proactivo, capaz de anticiparse a las necesidades de la ciudadanía, respondiendo de manera ágil y simplificando las interacciones para evitar procesos burocráticos complejos.

Estas dimensiones sirven como base para el Índice de Gobierno Digital (*Digital Government Index, DGI*), que mide el avance de los países hacia un gobierno digital. El DGI, al seguir las seis dimensiones propuestas por la OCDE, ayuda a los gobiernos a identificar los factores claves para el diseño e implementación eficaz de estrategias de gobierno digital.

4. Transformación digital de derecho: actualización del marco normativo argentino

En muchos países, el marco normativo vigente tiene varias décadas de antigüedad y no responde adecuadamente a las demandas actuales que plantea la transformación digital. Por ello, es esencial una actualización que permita garantizar la seguridad jurídica en el contexto de las nuevas tecnologías.

En Argentina, aunque no existe aún una ley específica de gobierno digital para el ámbito nacional, se ha avanzado significativamente en la modernización del procedimiento administrativo a través de un conjunto de normas que han impulsado su evolución a lo largo de los años.

La Ley de Procedimiento Administrativo N° 19.549 del año 1972 estableció principios rectores del actuar del Estado en su relación con la ciudadanía, determinando la celeridad, economía, sencillez, eficacia y eficiencia que, aunque fundamentales en su momento, no abordan los retos actuales de la digitalización.

En el año 2001, la Ley N° 25.506 fue un primer paso importante, ya que reconoció la validez legal de la firma electrónica y digital, equiparando los documentos electrónicos con los físicos en términos legales. Esta legislación fue complementada por el Decreto 2628/2002, que garantiza la autenticidad, integridad y seguridad de los documentos, promoviendo así el uso de la tecnología digital en la administración pública. Si bien se trata

de una norma que no posee carácter exclusivo de aplicación en la Administración, configura un marco habilitante importante que luego se evidenciará en la aplicación de hecho de las políticas de modernización del Estado argentino.

No obstante, el proceso de modernización, en sentido estricto, se consolidó con el dictado del Decreto N° 434/2016, mediante el cual se impulsó el Plan de Modernización del Estado, incorporando herramientas como la Gestión Documental Electrónica (GDE) y el sistema Trámites a Distancia (TAD). Esta estrategia se vio reforzada por los Decretos N° 561/2017 y N° 891/2017, que promovieron la despapelización y la simplificación normativa, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y facilitar su relación con la Administración Pública.

A su vez, el Decreto 733/2018 sobre la tramitación digital completa, remota, simple, automática e instantánea planteó de modo expreso, y por primera vez en nuestro derecho administrativo, la sustitución del soporte papel por la tramitación digital, a la vez que incorpora la posibilidad de automatizar la tramitación administrativa. Es la primera norma en Argentina que reconoce el rol central que ocuparán los sistemas de Inteligencia Artificial (IA) en la optimización de la Administración Pública.

Más recientemente, el Programa Federal de Transformación Pública Digital, establecido por la Resolución 5/2022, marcó un nuevo enfoque para aprovechar las tecnologías digitales. Este programa busca repensar y rediseñar los procesos públicos, simplificar los trámites y crear nuevos canales de comunicación y participación para los ciudadanos, reforzando el compromiso con una administración pública más accesible y eficiente, esta vez apuntando a un panorama federal.

En paralelo, las tecnologías un poco más disruptivas, como la IA, comenzaron a ganar relevancia, principalmente con el auge de la IA generativa (IAGen)¹. La Disposición 2/2023 brindó un marco normativo para la adopción de una Inteligencia Artificial Fiable, centrada en el ciudadano y sus derechos. Este marco no solo aborda el aspecto tecnológico, sino también el social y estratégico, asegurando que la IA se integre de manera ética y eficiente en la prestación de servicios públicos.

En primer lugar, introduce una guía para la implementación ética y responsable de proyectos de IA en el sector público, con un enfoque centrado en las personas, la innovación pública y la protección de derechos fundamentales. Este instrumento normativo establece lineamientos para todo el ciclo de vida de la IA —desde su concepción hasta su operación—, incorporando principios como transparencia, explicabilidad, equidad, trazabilidad, sostenibilidad, accesibilidad y rendición de cuentas. Además, promueve la

1. La IA Generativa es un subcampo de la IA que se utiliza para crear contenido nuevo y original, o para modificar o mejorar el contenido existente, como texto, imágenes, música y vídeos (OCDE, 2023).

conformación de equipos multidisciplinarios, la validación ética de datos y modelos, el control humano permanente sobre las decisiones automatizadas y la articulación con estándares internacionales (UNESCO, OCDE, G20), integrando buenas prácticas para garantizar la auditabilidad, la gestión de riesgos y una gobernanza adaptativa y multiactoral. Estas directrices se orientan a garantizar que los desarrollos tecnológicos no sólo optimicen la prestación de servicios públicos, sino que también respeten valores democráticos y favorezcan el bien común.

Asimismo, se alienta a las entidades públicas a considerar la IA no como un fin en sí mismo, sino como una herramienta para optimizar procesos, mejorar la calidad del servicio y fortalecer la confianza en las instituciones. Cabe destacar que la Disposición 2/2023 no surge en un vacío normativo, sino que se nutre de las principales recomendaciones emitidas por organismos internacionales de referencia, como la OCDE, la UNESCO y la Comisión Europea.

Finalmente, la ley N° 27.742 de 2024, conocida como la Ley de Bases y Puntos de partida para la libertad de los Argentinos introdujo, entre otras cuestiones, importantes modificaciones en la legislación administrativa. Aquella ley expresa que los actos administrativos pueden manifestarse de manera gráfica, electrónica o digital, y modifica la ya citada Ley de Procedimiento Administrativo para incluir el principio de eficiencia burocrática. Este nuevo enfoque desliga a los ciudadanos de la obligación de presentar documentos ya existentes en la administración, permitiendo a los organismos estatales recabar dicha información electrónicamente.

Como hemos visto, aunque Argentina carece de una ley específica de gobierno nacional digital, ha desarrollado un marco normativo robusto y en constante evolución que permite aprovechar las tecnologías digitales en la Administración Pública. De hecho, de acuerdo con el Índice Latinoamericano de IA (ILIA, 2024), nuestro país se posiciona dentro de los puntajes más altos, indicando un entorno robusto y consolidado en términos de regulación. Aun así, queda espacio para consolidar y unificar estas iniciativas bajo una ley integral, reflejando el compromiso de los gobiernos con la modernización y la creación de una Administración Pública Nacional digital e inteligente que mejore la calidad de vida de los ciudadanos.

5. Transformación digital de hecho: aplicación práctica de las tecnologías en el Gobierno Nacional

La creación del Ministerio de Modernización en diciembre del año 2015, a través del Decreto 13/2015, marcó un hito significativo en la transformación digital del Estado. Este Ministerio impulsó un nuevo paradigma para la Administración Pública Nacional, formalizando el ya mencionado Plan de Modernización del Estado.

Uno de los aspectos centrales de este plan es la estrategia de simplificación administrativa, que buscó reducir la burocracia y optimizar los procesos mediante herramientas tecnológicas. Es importante destacar que una estrategia de simplificación requiere no solo la reingeniería de procesos, sino también cambios normativos que implican consenso y ajustes dentro del sistema estatal.

El primer gran avance tecnológico consolidado fue la implementación del sistema Gestión Documental Electrónica (GDE), el cual permite la digitalización y administración de documentos oficiales, permitiendo su generación, firma, almacenamiento y búsqueda de manera segura y accesible.

En línea con ello, el módulo de Trámites a Distancia (TAD) es otra herramienta que permite a los ciudadanos realizar trámites completamente online, incluyendo generación de documentos y firmas digitales. Esto no solo aporta eficiencia, sino que también mejora la transparencia y la interacción entre el ciudadano y el Estado.

Mientras que internamente el sistema GDE ordena y transparenta el accionar de la Administración, el módulo TAD le permite a la ciudadanía relacionarse electrónicamente con el Estado. Ambos sistemas constituyen las dos caras de trabajo de la Administración Pública generando una modernización integral de la misma.

Tras varios años de implementación, es evidente que sistemas como GDE, TAD y otros subsistemas posteriores han sido fundamentales para la modernización del Estado, permitiendo procesos más ágiles y centrados en el ciudadano. No obstante, aún queda el desafío de consolidar este modelo digital y aprovechar al máximo las nuevas tecnologías para mejorar aún más la eficiencia en la gestión pública.

6. Desafíos y oportunidades

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la transformación digital del Estado puede entenderse como un proceso evolutivo que transita por cuatro niveles de madurez. En su estadio inicial, la Administración Electrónica traslada los trámites tradicionales a canales digitales, suprimiendo barreras físicas pero sin alterar sustancialmente la lógica burocrática heredada. El siguiente nivel, la Administración Interoperable, prioriza la articulación de sistemas y bases de datos entre organismos públicos, permitiendo que la ciudadanía brinde información solo una vez, principio conocido internacionalmente como Once Only (TOOP, 2017). El tercer nivel corresponde a la Administración Automatizada, donde algoritmos auditables asumen tareas de análisis y decisión, reduciendo tiempos de respuesta y la intervención manual. Finalmente, la cúspide de madurez —la Administración Proactiva— implica un Estado que anticipa necesidades de las personas y actúa sin esperar la solicitud explícita, gestionando trámites vinculados a hitos de vida y actividades económicas de forma casi invisible y centrada en el bienestar colectivo.

Actualmente, se reconoce que el Estado Nacional argentino se encuentra predominantemente en la etapa de Administración Electrónica, con avances parciales hacia la interoperabilidad en sectores estratégicos como registros civiles, tributación y seguridad social.

La incorporación de tecnologías en la gestión pública de nuestro país ha propiciado una evolución paulatina de la tradicional burocracia analógica —caracterizada por el uso intensivo del soporte papel— hacia entornos administrativos digitalizados. Sin embargo, en no pocos casos, esta denominada “burocracia digital” ha reproducido, bajo nuevas interfaces, las mismas lógicas fragmentarias y rutinarias de antaño. Así, la dispersión de la información entre múltiples ventanas, pestañas y archivos, sumada a la reiteración de acciones mecánicas como abrir, cerrar, copiar o pegar, evidencia que la digitalización, por sí sola, no garantiza una transformación sustantiva de los procesos. De esta forma se trasladan viejos problemas a formatos virtuales, perpetuando cuellos de botella e ineficiencias que la tecnología, en teoría, debería subsanar.

A pesar de ello, estos progresos han permitido posicionar a Argentina como uno de los países líderes en gobierno digital en América Latina, junto con Uruguay, Chile y Brasil, de acuerdo con el *E-Government Survey* de la ONU (2024). Sin embargo, la plena materialización de un gobierno digital proactivo exige superar las barreras estructurales: persistencia de procesos redundantes, fragmentación de sistemas, debilidad en la cultura de datos, limitaciones normativas y desafíos de talento humano.

En este contexto, la inteligencia artificial generativa (IAGen) irrumpe como un catalizador de cambio con alto potencial de disrupción. Su aporte va mucho más allá de la simple automatización de tareas rutinarias. Modelos generativos avanzados como *ChatGPT*, *Gemini* o *Claude* pueden producir textos, síntesis normativas, resúmenes de expedientes, traducciones y hasta simulaciones de escenarios regulatorios, optimizando la productividad de los equipos estatales y liberando tiempo para funciones estratégicas de análisis y supervisión.

La aplicación sistematizada de esta tecnología permitiría mejorar los procesos administrativos y servicios públicos para que estén centrados en las necesidades de las personas y resulte en una mayor digitalización, flexibilidad, eficiencia y equidad, entre otras mejoras (CLAD, 2023). Experiencias piloto en instituciones públicas muestran que el uso adecuado de IAGen puede reducir hasta en un 77% el tiempo de redacción documental y alcanzar niveles de precisión de hasta el 99% en traducciones masivas (Corvalán, J. G., 2024).

Pero el valor de la IAGen radica también en su versatilidad: puede integrarse en sistemas agénticos —agentes virtuales que razonan, recuerdan contexto y ejecutan tareas encadenadas—, habilitando flujos de trabajo complejos que combinan recopilación de información, verificación normativa, generación de documentos y comunicación automatizada con la ciudadanía (Corvalán, J. G., & Sánchez Caparrós, M., 2025). Esto perfila

un paradigma de Estado agéntico, donde la inteligencia artificial se convierte en socio operativo de la gestión pública.

La integración de sistemas de IA con las plataformas de gestión digital ya implementadas en las organizaciones posee la capacidad de amplificar de manera significativa la productividad en la generación de documentos de diversa índole —vistas, pases, citas, resoluciones, actas, entre otros— y de optimizar procedimientos vinculados tanto a la atención ciudadana como a la contratación pública (Corvalán Juan G., 2018). El verdadero potencial de esta tecnología no se encuentra en reemplazar a la Administración Pública, sino en aumentarla.

No obstante, la adopción de estas soluciones plantea desafíos éticos y regulatorios de envergadura. Uno de los aspectos más críticos es la protección de datos personales, derecho fundamental consagrado por la Ley N.º 25.326 en Argentina y reforzado por estándares internacionales como el Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea (GDPR). La IAGen depende de grandes volúmenes de datos para entrenarse y operar, lo que exige robustos mecanismos de anonimización, seudonimización y gobernanza de la información. La disociación efectiva de datos sigue sin estar regulada con precisión en la normativa local, lo que subraya la urgencia de continuar el proceso de modernización del marco legal para equilibrar innovación y derechos ciudadanos.

En paralelo, la ciberseguridad emerge como un escenario de oportunidad y desafío en partes iguales para la transformación digital. No se trata solo de proteger infraestructuras críticas o redes, sino de blindar la integridad, la confidencialidad y la disponibilidad de la información de millones de personas. La estrategia de ciberseguridad estatal debe integrarse de forma orgánica con la política de protección de datos, fomentando auditorías continuas, protocolos de respuesta ante incidentes y una cultura institucional que priorice la seguridad de extremo a extremo. La confianza social en la digitalización depende, en última instancia, de la percepción de que el Estado maneja con responsabilidad y transparencia la información que recopila.

Otro riesgo ineludible es la reproducción de sesgos algorítmicos. Los modelos generativos pueden amplificar prejuicios históricos relacionados con género, etnia, orientación sexual o nivel socioeconómico. Estudios recientes en entornos públicos muestran que un porcentaje significativo de respuestas de IA puede contener sesgos explícitos o implícitos (Corvalán et al., 2023). Para mitigarlos, es imperativo establecer procesos de auditoría algorítmica, supervisión humana significativa y mecanismos de explicabilidad que permitan entender cómo se toman decisiones automatizadas (UNESCO, 2023). El principio de “caja blanca” debe ser la norma en la IA pública: ningún algoritmo debería operar sin trazabilidad ni justificación comprensible para sus usuarios.

Por otra parte, la resistencia al cambio —un fenómeno recurrente en procesos de modernización— no puede ser interpretada únicamente como una barrera cultural. Es fundamental reconocer que muchas resistencias tienen bases legítimas: carencias en el diseño de soluciones, falta de adaptación a la realidad organizacional, escaso acompañamiento técnico o implementación apresurada que genera fricciones operativas. Ignorar estas señales puede desembocar en la paradoja de soluciones digitales que, lejos de simplificar, introducen nuevas complejidades y erosionan la calidad del servicio público. Una gestión del cambio eficaz debe diagnosticar estas causas profundas, generar espacios de participación y convertir a los equipos en co-creadores de la innovación.

El desarrollo de capacidades se erige entonces como un factor *sine qua non*. No basta con dotar a las organizaciones de sistemas inteligentes; es imprescindible invertir en la formación de funcionarios y empleados para que comprendan el funcionamiento de la IA, sepan aplicarlos de forma efectiva, supervisen resultados y sean expertos en la detección de sesgos o errores. La alfabetización algorítmica debe abarcar aspectos técnicos, éticos, regulatorios y comunicacionales, y adaptarse a distintos perfiles: técnicos, jurídicos, operativos y directivos.

Finalmente, cualquier hoja de ruta hacia un gobierno digital basado en IA debe priorizar el valor público sobre la mera eficiencia. La rapidez de respuesta, la reducción de costos o la automatización masiva no pueden sacrificar principios como la equidad, la inclusión y la rendición de cuentas. Implementar IA generativa en la Administración Pública requiere políticas de gradualidad y control del grado de automatización, asegurando que los sistemas de apoyo a la decisión no sustituyan la capacidad de juicio humano en procesos críticos.

7. Conclusión

La transformación digital de la Administración Pública Nacional argentina constituye uno de los procesos más complejos y prometedores de la agenda estatal contemporánea. La evolución normativa experimentada en las últimas décadas, junto con la adopción progresiva de herramientas tecnológicas como la Gestión Documental Electrónica y los sistemas de Trámites a Distancia, ha permitido sentar bases sólidas para modernizar estructuras anquilosadas y aproximar el Estado a la ciudadanía de manera más eficiente, transparente y accesible.

No obstante, la experiencia evidencia que la mera digitalización de expedientes y procedimientos, sin una revisión profunda de los flujos de trabajo, corre el riesgo de replicar viejas lógicas burocráticas bajo nuevas interfaces. La mencionada “burocracia digital” confirma que la tecnología, por sí sola, no es sinónimo de innovación sustantiva ni de valor público garantizado.

En este contexto, la inteligencia artificial generativa se presenta como un factor de disrupción capaz de trascender la simple automatización de tareas rutinarias. Su potencial para redactar documentos, sintetizar normativa, generar traducciones de alta precisión y operar como motor de agentes virtuales inteligentes introduce la posibilidad real de construir flujos de trabajo agenticos: ecosistemas digitales donde la IA actúe como socio operativo de los equipos humanos, amplificando sus capacidades y liberando tiempo para la toma de decisiones estratégicas.

Sin embargo, aprovechar este potencial requiere una mirada prudente y crítica. La implementación de sistemas de IA generativa en la Administración Pública impone desafíos de primera magnitud: la protección efectiva de los datos personales de millones de ciudadanos, la garantía de auditorías algorítmicas que detecten y corrijan sesgos, la consolidación de protocolos de ciberseguridad integrales y la construcción de una cultura institucional que entienda la tecnología como una herramienta para aumentar, y no reemplazar, la función pública.

En este escenario de cambio acelerado, el marco normativo debe dejar de concebirse como un conjunto estático de reglas para convertirse en un sistema vivo, en permanente ajuste, capaz de responder con flexibilidad a los riesgos emergentes y a la velocidad de la innovación tecnológica. La actualización constante de las disposiciones regulatorias, la inclusión de principios de explicabilidad, trazabilidad y responsabilidad compartida, junto con la promoción de estándares éticos robustos, son condiciones ineludibles para asegurar que el despliegue de la IA se alinee con el interés público, la protección de derechos fundamentales y la preservación de la legitimidad democrática.

Paralelamente, ningún salto tecnológico será sostenible sin la inversión decidida en capital humano. La alfabetización algorítmica, la formación transversal en competencias digitales y la creación de entornos colaborativos donde funcionarios y ciudadanía co-creen soluciones innovadoras son elementos clave para cerrar la brecha entre lo técnicamente posible y lo socialmente deseable.

En definitiva, el verdadero desafío para Argentina no radica únicamente en adoptar las herramientas más avanzadas, sino en articularlas con un ecosistema institucional y normativo que garantice su uso responsable, transparente y centrado en las personas. La madurez digital no debe medirse solo por la cantidad de trámites online o por el grado de automatización, sino por la capacidad del Estado de anticipar necesidades, prevenir desigualdades, fortalecer la confianza ciudadana y ejercer su rol de garante de derechos en un contexto de transformación constante.

Tanto la perspectiva de hecho, como de derecho son importantes, y solo a través de su equilibrio y gestión se logrará consolidar una Administración Pública que trascienda la

digitalización superficial para convertirse en un actor proactivo, inteligente y humano, preparado para responder con legitimidad y eficiencia a los desafíos de una sociedad cada vez más interconectada y exigente.

Referencias bibliográficas

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). *Guía de transformación digital del gobierno*. <http://dx.doi.org/10.18235/0004402>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2023). *Gobierno digital: definiciones*. <https://biblioguias.cepal.org/gobierno-digital/definiciones>
- Naciones Unidas (ONU). (2024). *E-Government Survey 2024*. <https://doi.org/10.18356/9789211067286>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2019). Índice de gobierno digital. https://www.oecd.org/en/publications/2020/10/digital-government-index_cec25265.html
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2024). *Revisión del gobierno digital en América Latina y el Caribe: Construyendo servicios públicos inclusivos y responsivos*. <https://doi.org/10.1787/7a127615-es>
- The Only Once Project (TOOP). (2017). *The “Once Only” principle: Concept and guidelines*. <https://www.toop.eu/once-only>
- Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial (ILIA). (2024). <https://indicelatam.cl/>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). *Carta Iberoamericana de Inteligencia Artificial en la Administración Pública* (2023). <https://clad.org/wp-content/uploads/2023/10/Borrador-CIIA-V1-ES-08-2023.pdf>
- Corvalán, Juan G. (2018). *Hacia una Administración Pública 4.0: digital y basada en inteligencia artificial. Decreto de “Tramitación digital completa”*. Editorial La Ley (AR/DOC/1683/2018).
- Corvalán, J. G. (2024). Evaluación del impacto de la inteligencia artificial generativa en el trabajo (1.^a ed.). La Ley.
- Corvalán, J. G., Gómez, M., & Stringhini, A. (s.f.). Automatización e inteligencia artificial en los procesos de contratación de obras públicas. En J. G. Corvalán (Ed.), *Tratado de inteligencia artificial y derecho*.
- Corvalán, J. G., & Sánchez Caparrós, M. (2025). Agentes de inteligencia artificial y workflows agénticos: la nueva frontera de la automatización. Guía práctica para comprender qué son, cómo funcionan y cuándo utilizarlos (1.^a ed.). La Ley.
- Corvalán, J. G., Stringhini, A., & Sánchez Caparrós, M. (s.f.). Inteligencia artificial generativa y administración pública. Una aproximación inicial basada en el uso de ChatGPT.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2023) *Artificial Intelligence Papers, Initial Policy Considerations for Generative Artificial Intelligence*. <https://www.oecd-ilibrary.org/deliver/fae2d1e6-en.pdf?itemId=/content/paper/fae2d1e6-en&mimeType=pdf>
- UNESCO (2023) Ethical impact assessment: a tool of the Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf00000386276.locale=es>