

---

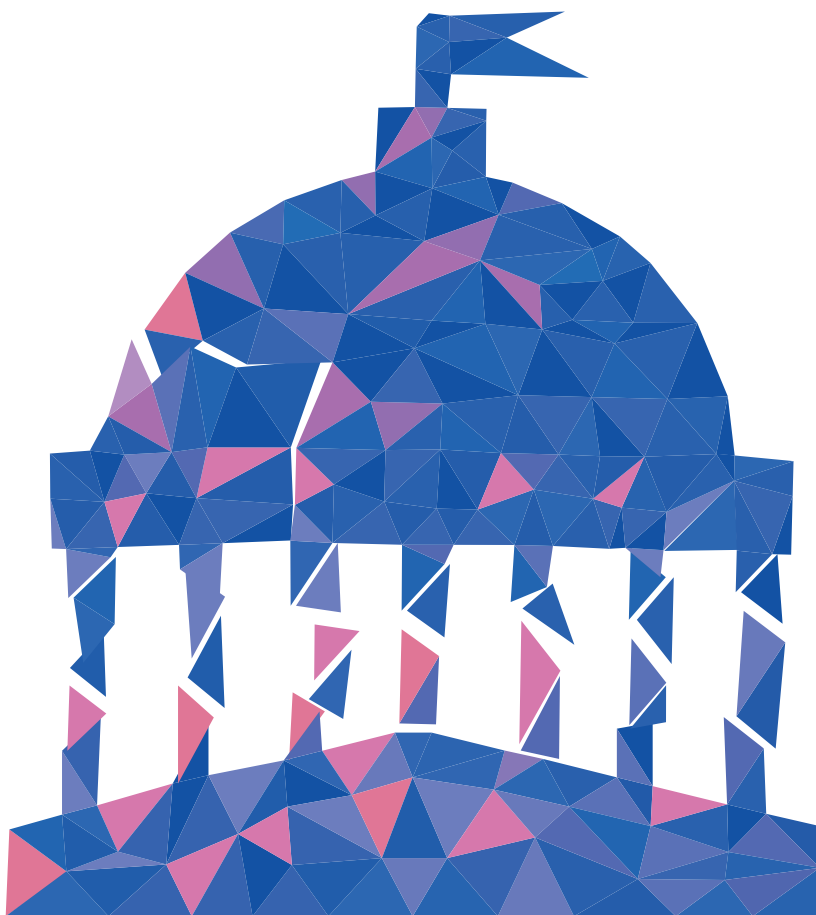
---

# LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN TIEMPOS DISRUPTIVOS

---

---

**Diego Pando(compilador)**



**adeap**

ASOCIACIÓN ARGENTINA DE  
ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

---

---

# LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN TIEMPOS DISRUPTIVOS

---

---

**Diego Pando(compilador)**

**adaep**

ASOCIACIÓN ARGENTINA DE  
ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

***La Administración Pública en tiempos disruptivos***, Diego Pando (compilador), Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública, 2020

Edición y corrección: Diego Pando

Maquetación y diseño de tapa: Ignacio Fernández Casas

**Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública**

Sede administrativa: Bartolomé Mitre 1419 1ºB – 1037, Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina)

Página web: [www.aaeap.org.ar](http://www.aaeap.org.ar)

Correo electrónico: [aaeap@aaeap.org.ar](mailto:aaeap@aaeap.org.ar)

ISBN 978-987-20177-6-7

Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública  
La Administración Pública en tiempos disruptivos / compilado por Diego Pando.- 1a ed.- Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Asociación Argentina de Estudios en Administración Pública, 2020.  
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-20177-6-7

I. Administración Pública. I. Pando, Diego, comp. II. Título.

CDD 351.09



Esta publicación y su contenido se brindan bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 2.5 Argentina. Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite a los autores individuales y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial. El contenido de esta publicación no puede utilizarse con fines comerciales.

# ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	9
Las paradojas organizacionales del estado argentino. La estrategia del gobierno nacional frente al covid19 (marzo-septiembre de 2020) desde el punto de vista de la gestión pública. <b>Por Luciano Andrenacci</b> .....	11
Cuando lo importante es la forma. <b>Por Eduardo Araujo Duffy</b> .....	23
Desafíos y aprendizajes del trabajo a distancia en contexto de ASPO. El caso de la Fiscalía de Estado de la provincia de Buenos Aires. <b>Por María Eray Arce, María Agustina Cacault y María Laura Pagani</b> .....	27
En la tempestad: viejos y nuevos paradigmas y conceptos en administración pública. <b>Por Miguel Angel Asensio</b> .....	35
Problemas globales, respuestas locales y transformaciones de las condiciones del empleo en el marco de la pandemia global. <b>Por Sebastián Cruz Barbosa</b> .....	39
No se puede controlar lo que no se conoce. <b>Por Raúl Baridó</b> .....	49
Una nueva intergubernamentalidad en la gestión de la movilidad y el transporte. <b>Julián Bertranou</b> .....	53
Cultura organizacional: aunque no la veamos siempre está. <b>Por Gustavo Blutman e Isidoro Felcman</b> .....	63

Contrataciones públicas. Una cuenta pendiente con la ciudadanía. <b>Por Carlos Cagnoli</b> .....	73
Neo weberianismo latinoamericano: el modelo de gestión estatal para la postpandemia. <b>Por Horacio Cao y Maximiliano Rey</b> .....	81
La reflexión como primer paso para ser conscientes sobre la necesidad de transformación. <b>Por Yanina Cataldo</b> .....	89
El Estado como <i>spin-off</i> industrial: perspectivas y desafíos de la gestión estatal en el marco de la denominada nueva normalidad. <b>Por Carolina Catani</b> .....	93
Descripción y análisis del Personal de la Administración Pública Nacional. Una primera aproximación. <b>Por Cristina Cosaka y Eduardo Salas</b> .....	101
Las estructuras importan. La relevancia de la organización estatal para las políticas públicas en tiempos de incertidumbre (o la “nueva normalidad”). <b>Por María Eugenia Coutinho</b> .....	117
Gobiernos subnacionales argentinos en la pandemia del Covid-19. <b>Por Daniel Cravacuore</b> .....	133
Capacidades estatales y competencias laborales para una nueva normalidad: apuntes para un debate preliminar <b>Por Magdalena Crisconio y Mauro Solano</b> .....	139
Covid-19: Política y Administración, Ciencia y Corporaciones. <b>Por Roberto Esteso</b> .....	147
Políticas culturales públicas, teatro comunitario y COVID-19. <b>Por Clarisa Fernández</b> .....	155
Estado, administración y políticas Públicas en el centro de los desafíos. <b>Por Viviana Gamarra y Antonio Rosselló</b> .....	163
Desafíos del Desarrollo Sostenible en la Nueva Normalidad. Coherencia de Políticas para la Agenda 2030 y los ODS en la Década de Acción. <b>Por Roxana Goldstein</b> .....	171

La Secretaría de Modernización del Estado de Entre Ríos y su adaptación al nuevo escenario emergente. <b>Por Denise Laurens y Silvana Isabel Gómez</b> .....	177
Medidas del gobierno argentino ante el Covid-19 y su relación con los objetivos de desarrollo sostenible. <b>Por Nora Gorrochategui</b> .....	185
Las capacidades públicas ambidiestras, una exigencia de la sociedad exponencial <b>Por Rita M. Grandinetti</b> .....	193
Participación ciudadana para el desarrollo con inclusión social y equidad socio ambiental, un desafío para la gestión pública en pandemia y la “nueva normalidad” <b>Por Melina Guardamagna</b> .....	201
Alta Dirección Pública: ¿el eslabón perdido? <b>Por Fernando J. Isuani</b> ....	207
La vuelta a los concursos en el Estado Argentino: algunos rasgos y desafíos <b>Por Leticia Patrucchi, Eduardo Salas y Fernando Isuani</b> .....	213
¿Hacia una nueva “normalidad”? <b>Por Mario José Krieger</b> .....	223
La adaptación de la administración pública a la cuarta revolución industrial: una propuesta en clave de gestión de riesgos. <b>Por Pablo Kriger</b> .....	231
Las administraciones tributarias y los desafíos de la nueva normalidad. <b>Por María Florencia Moren</b> .....	237
En Emergencia: el control en medio del descontrol. Diez ideas para compartir en voz alta. <b>Por María Estela Moreno</b> .....	241
Capitalismo digital y Estado: desafíos y oportunidades tras la pandemia. <b>Por Santiago Daniel Navarro</b> .....	247
El Estado frente a la robotización y el mundo del trabajo. <b>Por Oscar Oszlak</b> .....	255
Analítica de Datos: el corazón de la transformación digital del Estado. <b>Por Diego Pando y Eduardo Poggi</b> .....	265
La política de salud para el abordaje del Covid-19. <b>Por Ana María Planella</b> .....	275

Del teletrabajo al teleservicio. Entre las viejas anomalías y la nueva normalidad en el diseño de la decisión pública. <b>Por Noemí Pulido, Mercedes Llano y Mercedes Iacoviello</b> .....	281
Ética pública para un mejor estado. Reflexiones para agrandar las orejas de responsables políticos. <b>Por Jaime Rodríguez Alba</b> .....	289
Los laboratorios de innovación pública como dispositivos de un Estado dinámico para la pospandemia. <b>Por Exequiel Rodríguez</b> .....	299
Tendencias y quiebres en el empleo público nacional. La necesidad de concretar consensos de mediano plazo. <b>Por Eduardo Arturo Salas</b> .....	307
La administración pública argentina frente al cambio global, el déficit republicano y el desafío de un salto acelerado hacia adelante <b>Por Guillermo Schweinheim</b> .....	319
Una gestión pública que busca problemas. Apuntes para fortalecer las capacidades estatales en tiempos inciertos. <b>Por Cristhian Seiler</b> .....	327
Articulación entre niveles estatales para la recuperación territorial de la producción y el trabajo. <b>Por Gabriel Suárez Fossaceca</b> .....	335
Sin claridad no hay comunicación pública eficaz. <b>Por Octavio Tesone</b> .....	343
Notas de salud pública rionegrina: viejos problemas, nuevos desafíos. <b>Por Federico Vasches</b> .....	353
Estado y políticas públicas ante la crisis. <b>Por Amalia Villarroel</b> .....	361
Gobernanza en el AMBA. <b>Por Carlos E. Zaballa</b> .....	369
La conversación en tiempos de aislamiento: reflexiones y acciones para cuidar el valor intrínseco de la evaluación de desempeño. <b>Por Leandra Zrycki</b> .....	375
<b>Biografía de los autores</b> .....	383

# Los laboratorios de innovación pública como dispositivos de un Estado dinámico para la pospandemia

Exequiel Rodríguez

## Introducción: la innovación en un mundo complejo

La pandemia de COVID-19 ha puesto en el centro de la escena la velocidad de los cambios, la escasez de certezas y la complejidad de los desafíos a los que se enfrentan los gobiernos, al mismo tiempo que ha transformado las agendas públicas, sin distinguir jurisdicciones ni niveles de gestión (Cravacuore, 2020; Oszlak, 2020b; Pagés et al., 2020; Ramió, 2020).

En este sentido, la crisis del coronavirus ha reforzado la caracterización de un mundo que ya era definido como complejo. A lo largo de los últimos años se ha ido consolidando un consenso importante (Schwab, 2016; Pombo et al., 2018; Ramió, 2018; Oszlak, 2020a; Javaid et al., 2020) respecto a que la humanidad atraviesa una “4.º Revolución Industrial” (4RI) o “Era Exponencial”, donde la aparición y propagación acelerada de las tecnologías digitales y de automatización, junto al aumento exponencial de los *smartphones*, los avances tecnológicos y la generación constante de *big data*, han contribuido a la consolidación de un escenario mundial cuyo impacto sobre gobiernos, ciudadanos y economías es inevitable.

Lo que diferencia a esta “revolución” de las tres anteriores es la rapidez de los cambios e innovaciones, la enorme cantidad de avances presentes, y la orientación sistémica y global de las transformaciones (Pombo et al., 2018). También, en el mismo sentido, ha cobrado protagonismo la idea de “tiempos VICA” (o “VUCA”, por sus siglas en inglés): una caracterización



del contexto contemporáneo como Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo (Mack et al., 2016; Carla et al., 2018; Krawchuk, 2018).

La innovación se vuelve central para el abordaje de estos contextos, y resulta significativa para la resolución de los denominados *wicked problems* o *problemas malditos* (Churchman, 1967). La literatura en gestión y políticas públicas ha tomado este término para referirse a aquellos *problemas retorcidos*, cuyas características específicas remiten a su multidimensionalidad y complejidad. Son reconocibles a partir de la participación de actores múltiples en su conformación y por el alto peso que poseen las prioridades políticas en la determinación de los posibles caminos de abordaje y resolución. Los *wicked problems* son diferentes a los problemas meramente técnicos, que pueden definirse, entenderse o consensuarse, y resolverse a partir de la aplicación de técnicas estandarizadas. Contrariamente, el abordaje de problemas malditos necesita de la exploración estratégica de alternativas múltiples, y de cierta arbitrariedad orientada por valores para su solución, es decir, una definición política (Grandinetti & Nari, 2016).

En este sentido, según Pobes Gamarra et al. (2015), encontrar soluciones innovadoras desde el sector público a problemas complejos y multidimensionales presenta dos dificultades paralelas: una, en el orden cognitivo, debido a la creciente especialización del saber, se dificulta su comprensión y establecer el diálogo entre los implicados para un abordaje colectivo. Otra, en el orden operativo, ya que estos problemas requieren enfoques transversales para lo que las organizaciones tradicionales no están diseñadas. No están preparadas para la articulación fluida de acciones entre distintas unidades, ni para coordinar el trabajo en red, ni para actuar de manera flexible y reaccionar a entornos cambiantes. En esta línea, Subirats (2016) desarrolla la idea de “gobierno de la complejidad”: los gobiernos deben aceptar la existencia de actores y niveles interdependientes que interactúan entre sí; asumir la importancia del contenido de las políticas, más que de la asignación de responsabilidades; reconocer lo multifacético de los problemas contemporáneos; y ser capaces de generar complicidades con el objetivo de sumar recursos y estrategias de acción.

Los gobiernos, entonces, se ven empujados a desarrollar capacidades para enfrentar un contexto VICA, una “Era Exponencial”, exacerbado por una pandemia inesperada, para innovar ante la incertidumbre. ¿A qué remite la idea de innovar? Al desarrollo de capacidades para liderar procesos de desarrollo de ideas para el abordaje y la resolución de problemas públicos (Grandinetti, 2019a, 2019b). De alguna manera la relación innovación-capacidades es una relación de dependencia mutua: la innovación produce capacidades para adaptarse a los cambios vigentes y para movilizar el sentido y la profundidad de los cambios. Pero a su vez las capacidades son necesarias para producir innovaciones (Grandinetti, 2019a, 2019b). A

continuación se presentará un tipo particular de organización pública de aparición reciente, diseñada, orientada y facultada para el abordaje de problemas malditos y el desarrollo de innovaciones en contextos complejos: los laboratorios de innovación pública.

## **Laboratorios de innovación pública: propulsores de la innovación mediante la experimentación**

Un laboratorio, antes que nada, es un espacio de experimentación. Es decir, y en contraposición a las organizaciones burocráticas tradicionales, es un espacio en el que se toleran e incentivan (a baja escala) los ensayos y errores, cuya máxima podría decirse que es “está permitido equivocarse”. Es un lugar abierto y colaborativo, compuesto por equipos con saberes, habilidades y experiencias diversas.

¿Por qué los espacios de experimentación son necesarios para el Estado actual? Porque, como se ha visto en el punto anterior, los problemas y desafíos públicos resultan cada vez más complejos, y requieren cada vez más y mejores capacidades y aptitudes que se encuentran disponibles por fuera de las estructuras organizacionales tradicionales, particularmente en el ámbito estatal. La lógica burocrática —jerárquica, vertical, rígida, cerrada...— es un obstáculo para el abordaje de este tipo de problemas, siendo la pandemia (y la pospandemia) un *wicked problem* por excelencia. Puede afirmarse, entonces, que la apertura, la horizontalidad y la flexibilidad se vuelven condición necesaria para el desarrollo de innovaciones en el mundo de hoy.

Según Ramírez Alujas (2016), los laboratorios de innovación pública surgen como espacios experimentales promotores de cambios en el gobierno, potenciando y recurriendo al talento creativo e inteligencia colectiva distribuida por fuera de las esferas estatales. La complejidad y multicausalidad de los *wicked problems* requieren abordajes interdisciplinarios, articulados y colectivos, lo que promueve y sostiene la idea de colaboración y co-creación para el desarrollo de ideas y respuestas. Las capacidades y aptitudes necesarias para esto suelen ser múltiples y diversas y por ende, agotan la idea de soluciones individuales; de aquí surge el concepto de inteligencia colectiva. De acuerdo a Acevedo & Dassen (2016), en esta misma línea, los laboratorios son espacios dinámicos donde se promueve la creatividad para el diseño de nuevas soluciones de política pública. Como contraparte a los organismos públicos tradicionales, en los que el cambio de procesos y políticas implica riesgos y dificultades, los laboratorios de innovación han surgido con el objetivo de asumir esos riesgos.

En síntesis, el gobierno ya no monopoliza el abordaje de los problemas públicos. La necesidad de nuevas capacidades potencialmente obtenibles desde el exterior de las estructuras organizacionales clásicas por medio de la colaboración, conecta estos nuevos problemas que surgen en la escena contemporánea —siendo la pandemia un caso paradigmático— con la idea de innovación desarrollada en la introducción de este trabajo, y a los laboratorios como los espacios idóneos para canalizarla a través de la experimentación.

Aunque los laboratorios de innovación poseen características muy diversas (Mulgan, 2014; Rodríguez, 2018), pueden observarse ciertos puntos clave que los diferencian de los organismos públicos tradicionales (Acevedo & Dassen, 2016):

- Los laboratorios surgen como entidades relativamente independientes, pequeñas y dinámicas, y toleran un mayor espacio para el fracaso que los organismos tradicionales. Asumen internamente los posibles riesgos de las innovaciones desarrolladas.
- Utilizan metodologías y herramientas de experimentación, prototipado y pilotaje y evaluación de impacto. La experimentación y el testeo de las innovaciones desarrolladas a baja escala y en entornos controlados permite a los equipos de los laboratorios conocer o estimar su impacto antes de aumentar la escala. Así, disminuyen los costos de un posible fracaso.
- Sus equipos suelen contar con especialistas en ciencia de datos, programación y manejo de tecnologías digitales; aunque los planteles generalmente son multidisciplinarios, lo que permite ampliar la mirada tradicional de las organizaciones gubernamentales, combinar enfoques y aumentar los niveles de comprensión ante los entornos diversos y complejos.
- Suelen impulsar espacios de colaboración, tanto entre diferentes departamentos gubernamentales, como entre estos y actores del sector privado, la sociedad civil y/o la academia. Esto también busca involucrar voces ciudadanas en el ciclo de política pública. Particularmente se intenta aprender de los usuarios y poblaciones objetivo de las políticas como etapa inicial en su proceso de diseño.
- En algunos casos tienen como objetivo promover un ambiente de innovación dentro de la administración pública a través del impulso de actividades de capacitación para funcionarios públicos, investigación y difusión de metodologías de diseño, experimentación y co-creación (Acevedo & Dassen, 2016).

En síntesis, el auge de los laboratorios de innovación responde a que los problemas contemporáneos (multifacéticos, multicausales, complejos..) ya no pueden abordarse ni resolverse de forma unilateral por parte de los gobiernos. Un laboratorio como espacio de colaboración y creación colectiva contribuye a la comprensión y construcción conjunta entre actores diversos, y cumple un rol facilitador, acercando a la ciudadanía diversas herramientas, metodologías y técnicas para que puedan realizar aportes a partir de sus conocimientos, saberes, intereses y visiones, y transformarla así en co-creadora de valor público.

### **Conclusión: un Estado dinámico para un futuro incierto**

Como hemos visto, los laboratorios de innovación pública pueden ser muy diversos, pero sus diferencias no equivalen a discrepancias o contradicciones, sino a la posibilidad de adaptarse y complementarse. Sus orígenes, esferas de actuación, instrumentos y métodos, entre otros elementos diferenciadores, responden a diferentes retos y al reconocimiento de saberes y miradas diversas, pero orientados por propósitos y metas comunes. En este sentido, la innovación pública como respuesta a los “tiempos VICA”, la 4.º Revolución Industrial y los *wicked problems* del siglo XXI es el hilo conductor que conecta, orienta y da sentido a los laboratorios, y puede ser el enfoque superador que actúe como guía para el desarrollo colectivo de valor público. En el fondo, el involucramiento social es una de las formas que puede asumir la apertura de las administraciones públicas y los gobiernos, lo que, a su vez, redundará en una mayor democratización de las sociedades.

La pospandemia, en muchos sentidos, aún resulta una incógnita. Sin embargo, los laboratorios de innovación pública aparecen como un antecedente valioso e interesante de herramientas estatales desarrolladas para enfrentarse a lo incierto, atender lo cambiante y abordar lo complejo.

### **Referencias**

- Acevedo, S. & Dassen, N. (2016). *Innovando para una mejor gestión. La contribución de los laboratorios de innovación pública*. Washington D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Carla, C.; Millar, J. M.; Groth, O. & Mahon, John F. (2018). Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. *California Management Review*, 61 (1), pp. 5-14.
- Churchman, C. W. (1967). Wicked Problems. *Management Sciences*, 14.
- Cravacuore, D. (2020). Municipios de Argentina ante la pandemia del coronavirus COVID-19. Manuscrito en prepublicación.

- Grandinetti, R. (2019a). Los municipios desafiando sus límites: la construcción de capacidades para la innovación. Trabajo presentado en el XXIV Congreso Internacional del CLAD para la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires, Argentina, noviembre de 2019.
- Grandinetti, R. (2019b). La innovación en la construcción de futuros públicos. En Finkelievich, S. et al. (comps.), *El futuro ya no es lo que era*. Buenos Aires: Ed. TeseoPress. ISBN 9789878608402
- Grandinetti, R. & Nari, P. (2016). Gobernanza territorial: la difícil y tensiva articulación de la acción pública urbana. En Rofman, A. (comp.), *Participación, políticas públicas y territorio. Aportes para la construcción de una perspectiva integral*. Ed. UNGS.
- Javaid, M.; Haleem, A.; Vaishya, R.; Bahl, S.; Suman, R. & Vaish, A. (2020). Industry 4.0 technologies and their applications in fighting COVID-19 pandemic. *Diabetes & Metabolic Syndrome*, 14(4), pp. 419–422. <<https://doi.org/10.1016/j.dsx.2020.04.032>>
- Krawchuk, F. (2018). Design Thinking: How to Thrive in a VUCA World. En Elkington, R. et al. (eds.), *Exceptional Leadership by Design: How Design in Great Organizations Produces Great Leadership*, Ed. Emerald Publishing Limited, pp. 119-142. <<https://doi.org/10.1108/978-1-78743-900-920181009>>
- Mack, O.; Khare, A.; Kramer, A. & Burgartz, T. (eds.) (2016). *Managing in a VUCA World*. Ed. Springer International Publishing. ISBN 978-3-319-16889-0
- Mulgan, G. (2014). The radical's dilemma: an overview of the practice and prospects of Social and Public Labs [en línea]. Disponible en <<https://www.nesta.org.uk/blog/understanding-social-and-public-labs/>>
- Oszlak, O. (2020a). *El Estado en la Era Exponencial*. Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública. ISBN 978-987-9483-38-1
- Oszlak, O. (2020b). El Estado después de la pandemia COVID-19. En *CUINAP Cuadernos del Instituto Nacional de la Administración Pública*, Año 1, n.º 11. ISSN 2683-9644
- Pagés, C.; Aclan, C.; Alfonso, M.; Arroio, R.; Irigoyen, J.; Mejía, I.; Mendieta, C.; Moreno, S.; Munte, A.; Peñaherrera, S.; Pombo, C.; Regalia, F.; Savedoff, W.; Stein, E. & Tejerina, L. (2020). *Del confinamiento a la reapertura: Consideraciones estratégicas para el reinicio de las actividades en América Latina y el Caribe en el marco de la COVID-19*. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo, <<http://dx.doi.org/10.18235/0002349>>
- Pobes Gamarra, I.; Palomar i Baget, J. & Garcia Fortuny, M. (2015). Abordar problemas malditos con ayuda del diseño de servicios. Trabajo presentado en el VI Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP-IUIOG, Madrid, España, septiembre-octubre de 2015.
- Pombo, C.; Gupta, R. & Stankovic, M. (2018). *Servicios sociales para ciudadanos digitales*. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo, <<http://dx.doi.org/10.18235/0001105>>
- Ramió, C. (2020). Coronavirus, modelos de Estado, toma de decisiones y la transformación de la gestión pública. *GIGAPP Estudios / Working Papers*, 7(182), pp. 493-515, ISSN 2174-9515

- Ramió, C. (2018). Los retos de la administración pública del futuro: sostenibilidad económica, innovación y robotización. *RICEG. Revista Internacional de Ciencias del Estado y de Gobierno*, 1(3), pp. 315-354
- Ramírez Alujas, A. (2016), Laboratorios de gobierno como plataformas para la innovación pública. En Cejudo, G.; Dussauge Laguna, M. y Michel, C. (coords.), *La innovación en el sector público: tendencias internacionales y experiencias mexicanas* (pp. 163-203), México: editado por INAP y CIDE.
- Rodríguez, E. (2018). *Laboratorios de gobierno para la innovación pública: un estudio comparado de las experiencias americanas y europeas*. Red Innolabs, Programa CYTED.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Ginebra: World Economic Forum.
- Subirats, J. & Fuster Morell, M. (2013), Gobierno abierto y políticas públicas. Los dilemas de un proceso inevitable. *Revista TELOS (Cuadernos de Comunicación e Innovación)*, ISSN: 0213-084X, enero-abril de 2013.

## CV del autor

Licenciado en Ciencia Política con orientación en Administración y Planificación Públicas (UNR). Becario doctoral (CONICET). Estudia e investiga las capacidades de innovación de los gobiernos y las organizaciones públicas. Actualmente se desempeña como adscripto en la cátedra de Tecnologías de la Administración Pública y en el Seminario de Innovación Pública, ambas asignaturas de la Licenciatura en Ciencia Política de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario. También desarrolla tareas de investigación en el Grupo de Estudios sobre Innovación Pública, parte del Centro de Estudios 'PoliLab UNR', radicado en el Instituto de Investigaciones de la misma institución. Entre sus áreas de interés y especialización se encuentran: análisis organizacional, Gobierno Abierto, gobiernos locales, innovación pública, participación y colaboración ciudadana, planificación estratégica, tecnologías de gestión, transparencia, entre otras.