

INNOVAR POR OMISIÓN, EL FENÓMENO DE “TRAE TU PROPIA IA AL TRABAJO” (BYOAI) EN EL SECTOR PÚBLICO EN UN CONTEXTO DESREGULADO

Camila Lucia Chirino¹

Ushuaia, Tierra del Fuego, Argentina. 7, 8 y 9 de octubre de 2026.

Panel: ¿Lo atamos con alambre? Herramientas de IA para la gestión pública.

¹*Camila Chirino, Doctora en Ciencia Política por la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT), cuenta con un Master en Alta Dirección Pública por el Instituto Universitario Ortega y Gasset (IUOG – España), y Licenciada en Ciencia Política por la Universidad de Buenos Aires (UBA). Directora Ejecutiva de la Fundación Sociedades Digitales. Especialista en planificación e implementación de proyectos para la adopción de tecnologías digitales y docente en actividades de capacitación laboral en Inteligencia Artificial. En el ámbito académico da clases en la Maestría en Gestión Pública y Desarrollo Gubernamental de la Facultad de Económicas de la Universidad de Buenos Aires (FCE-UBA) y ha sido docente de Administración Pública en FCE-UBA y en la Universidad de Palermo. Investiga temas vinculados a gobierno abierto y digital. Es coautora del libro *Materia Estado* (2023) y autora de varios documentos académicos, así como artículos de divulgación.*

Contacto: camila@sociedadesdigitales.org

Innovar por omisión, el fenómeno de “trae tu propia IA al trabajo” (BYOAI) en el sector público en un contexto desregulado

Resumen

La adopción de herramientas de inteligencia artificial está permeando las administraciones públicas. Lleva tu propia IA al trabajo (BYOAI por su acrónimo en inglés) también está presente en el sector público argentino. En base a la experiencia de 173 trabajadores del estado nacional, la presente ponencia presenta una fotografía de la presencia de estas herramientas bajo la órbita del poder ejecutivo nacional. También, se analiza si están las y los trabajadores preparados para su adopción, qué percepción se tiene sobre su impacto en las organizaciones públicas, en un contexto donde la decisión política enuncia la no regulación de la Inteligencia Artificial.

Palabras clave: tecnologías digitales, capacitación laboral, Poder Ejecutivo Nacional, percepción sobre el impacto de la IA, Inteligencia Artificial Generativa.

Introducción

El uso de herramientas de Inteligencia Artificial (IA) en el ámbito laboral ha proliferado. Con la aparición del ChatGPT, el 30 de noviembre de 2022, la creación de OpenIA salió al mercado con una versión de acceso gratuito que permitió a todos los usuarios de internet probar el alcance de una IA generativa. Desde entonces, y con saltos en la calidad en este tipo de productos, los asistentes de IA han contado con un crecimiento exponencial en su uso. Diferentes estudios han evaluado el uso de estas herramientas y en particular se ha destacado el surgimiento de un fenómeno conocido como “Trae tu propia IA al trabajo” *BYOAI* (por sus iniciales en inglés).

En mayo de 2024 Microsoft publicó *AI at Work Is Here*. El estudio fue realizado junto a LinkedIn donde sostienen que el 78% de los trabajadores realizan esta práctica. El análisis abarcó una amplia cantidad de países, entre ellos Argentina, quien está muy cerca del promedio. Un 75% de los encuestados del mercado argentino declaran *BYOAI*. No obstante, la muestra surge de los usuarios de LinkedIn y como se detalla en el informe no se tienen en cuenta las diferencias entre los usuarios de LinkedIn y la población total del mercado.

Otro estudio relevante correspondiente a 2025 es la Primera Encuesta Nacional sobre Adopción de IA, la cual se centró en el uso personal y laboral de IA generativa, en Argentina. En el apartado sobre el uso de IA en el trabajo, entre los principales resultados que se destacan está que el uso de la IA no es marginal, el 27,5% de la población ocupada usa esta tecnología para fines laborales. Además, el 36.2% de quienes aún no la usan planea hacerlo. Los empleados registrados muestran mayor adopción (31,2%) y también sucede con quienes alcanzaron niveles de educación superior (36.4% con universitario completo o más). Los servicios gratuitos de IA son los más utilizados (82.2% declara usar versiones gratuitas) y solo 6.2% reporta que su organización paga. El asistente de IA más usado es ChatGPT (73.7%). También se identifica una baja estrategia institucional en los lugares que trabajan sobre la adopción de IA (solo un 16% reporta que existe) y una baja capacitación en el ámbito laboral (solo el 13.7% recibió entrenamiento). Se destaca el autoaprendizaje (85.6%) y una mayor tasa de formación entre niveles educativos altos. (CEPE-Di Tella y Fundar, 2025: 18 y 19).

Además, CEPE-Di Tella y Fundar en 2026 también llevaron a cabo un estudio sobre la adopción de IA en PyMES argentinas. En este estudio se destaca que un 42% de las PyMES encuestadas utilizan al menos alguna tecnología con IA. Aunque su incorporación fue acelerada, están en una etapa experimental. Yankelevich, investigador principal de Fundar, sostiene que es “es un fenómeno de curiosidad tecnológica más que de transformación estructural” (UTDT, 2026)

Si bien se ha avanzado en los estudios sobre adopción de IA, estos datos nos dan un panorama de Argentina a nivel individual y en sus PyMES, pero sigue la incógnita de qué sucede con la IA en la gestión pública. Los estudios en este aspecto son prácticamente nulos. Con el objetivo de aportar evidencia desde la dimensión de cómo ingresan las herramientas de la IA generativa en el Estado, presentamos un análisis sobre los resultados alcanzados en una encuesta a trabajadores estatales que desempeñan funciones bajo la órbita del poder ejecutivo nacional realizada en mayo de 2026. Las preguntas se realizaron a 173 trabajadores interesados en la temática de IA.

En base a los datos relevados, en este trabajo se busca presentar una fotografía de la actual situación del sector público sobre quienes llevan su propia IA al trabajo, y explorar relaciones entre tres dimensiones: los procesos de formación y/o capacitación, la percepción de impacto de la IA en la gestión pública y el ser parte del fenómeno *BYOAI*.

Usar IA para ser innovadores

Una de las perspectivas para pensar la innovación en la gestión pública supone reconocer a las administraciones como agentes de cambio (CLAD, 2020). En este aspecto, la innovación puede contribuir a crear valor público generando nuevas dinámicas y mecanismos para llegar a ese fin.

En 2017, aparecen en escena los transformadores generativos pre entrenados (GPT)² y un subtipo de IA, la generativa, la cual cuenta con la capacidad de crear contenidos en base a los datos con la que fueron entrenadas, aplicando técnicas de deep learning y conjugadas con una gran capacidad de cómputo, producen otro tipo de resultados, diferentes a los que arrojan las IA predictivas. Uno de los principales aportes de la IA generativa es la posibilidad de que las y los usuarios, mediante lenguaje natural, puedan escribir instrucciones (prompts) para obtener resultados sin la necesidad de saber lenguajes de programación. Esta nueva capa de abstracción facilita la interacción de las personas con las computadoras, y en la medida que se van perfeccionando los asistentes de IA, los productos y resultados que se pueden obtener cada vez reflejan mejor las ideas e iniciativas de sus usuarios.

Las organizaciones están conformadas por personas y si bien no son solo la sumatoria de voluntades, las y los trabajadores son el motor dinámico de las organizaciones. En el sector público las y los funcionarios públicos constantemente deben dar respuesta a las demandas y necesidades de la ciudadanía. En un contexto VICA³ las respuestas se deben adaptar a las nuevas problemáticas que surgen. Por dar un ejemplo, la IA no sólo evoluciona como tecnología sino que también impacta en todas las dimensiones de la sociedad. Desde su aparición en el mercado, se generan grandes debates, presentes en la agenda política y social, en torno a su uso y regulación en materia de seguridad, salud, comunicación, educación, justicia, entre otros tantos campos. Claro que la gestión pública no se limita solo a esas situaciones que generan las tecnologías, hay problemas estructurales de antaño que siguen requiriendo nuevas soluciones por parte de los gobiernos.

Volviendo el foco sobre quienes conforman las organizaciones, se aspira a migrar de un enfoque en donde la eficiencia se centra fuertemente en la capacidad de realizar múltiples tareas a la vez lo más rápido posible (*multitasking*) a una dinámica de trabajo que priorice la no saturación de las y los trabajadores. Como plantea DeMarco (2002), la verdadera capacidad de innovación requiere *slack*, holgura cognitiva y operativa, ya que si los trabajadores están saturados pierden la

² Transformers: “Attention Is All You Need” (2017)

³ Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad

capacidad de adaptarse y generar nuevo valor. La sobre exigencia termina siendo contraproducente en cuanto que reduce la capacidad de pensar nuevas soluciones, analizar los problemas desde diferentes puntos de vista, y en definitiva limita la innovación que permite generar más y nuevo valor agregado. En este sentido, el *multitasking* tiene sus costos: fragmenta la atención, restringe el pensamiento analítico y reduce la resolución creativa de problemas a meras respuestas reactivas (Ophir, Nass y Wagner, 2009; Mark, 2023; Mullainathan y Shafir, 2016).

La IA como tecnología de gestión aporta varias ventajas a las y los trabajadores, entre ellas: a) se puede emplear para reducir trabajo repetitivo mediante automatización de procesos y las personas pasan a cumplir un rol de supervisión. En este aspecto, ahorra tiempo en tareas rutinarias. La automatización también puede reducir errores humanos y disminuir el estrés de las personas; b) se puede emplear para optimizar búsquedas, sintetizar información compleja, c) mejorar la calidad o precisión de entregables; d) emplearse para tareas menos complejas, lo cual agiliza los plazos de trabajo y permite a las personas centrarse en labores más importantes que requiere de la definición de criterios, evaluar nuevas soluciones; e) la IA generativa fomenta la creatividad al contar con una base de conocimiento con la que las personas pueden interactuar con estos sistemas e identificar nuevas soluciones desde diferentes ópticas para un problema; e) brinda mayor autonomía para resolver tareas sin depender de terceros, f) facilita la traducción de contenidos en otros idiomas para acceder a la información, g) asiste a la resolución de problemas técnicos, entre otros posibles beneficios.

Ahora bien, desde la perspectiva organizacional, sería contraproducente pensar la adopción e integración de la IA solo por sus integrantes, de manera individual, sin una estrategia institucional. Es necesario contemplar la construcción de sentido de forma colectiva, en una organización, como se adopta una tecnología y como se adecúa a las necesidades o problemas que debe enfrentar una entidad, sea pública o privada.

La capacitación laboral puede ser un recurso estratégico para encarar ese proceso. Generar entornos de aprendizaje donde confluya la experiencia operativa y los saberes previos de las y los trabajadores para la gestión del conocimiento organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1995; Wenger, 1998). En contraposición al enfoque individualista, la perspectiva constructivista sostiene que la enseñanza no se limita meramente a la transferencia de conocimiento, sino a la creación de condiciones para la producción colectiva de sentido (Freire, 1997). De esta manera se puede preparar el entorno para la adopción de IA incluyendo sentido institucional y conciencia crítica.

IA en el sector público argentino

Una dimensión para identificar un punto de inflexión sobre la Inteligencia Artificial en la gestión pública nacional de Argentina es desde la óptica de la capacitación y su presencia en diferentes gestiones de gobierno. La IA ingresa como temática en esta agenda en 2018 a través de dos

actividades, una de ellas promovida por la UNESCO: "Desafíos éticos, sociales y en DDHH relativos a la Inteligencia Artificial (Webinar)" y otra por la Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto en el marco de la Cancillería "Inteligencia Artificial: Un asunto de Estado". Estas actividades se dan en un contexto donde se comienza a trabajar en un Plan Nacional de IA "ArgenIA". La publicación de este documento se presenta el último día de gestión del gobierno de Mauricio Macri, el 9 de diciembre de 2019, pero no cuenta con respaldo normativo, ni llega a instrumentarse.

Con la gestión de Alberto Fernández (2020-2024) se hace foco en la pandemia COVID-19 que redefinió inesperadamente a nivel mundial las agendas de gobierno para dar respuesta a esta problemática. En ese contexto la IA pierde relevancia, pero a nivel institucional, en materia de capacitación, a través del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) se comienza a desarrollar una oferta de actividades alrededor de este tipo de tecnología, que se incrementa gradualmente año a año, alcanzando 43 actividades con 90 comisiones. (Chirino, 2023)⁴ Actualmente, en la gestión de Javier Milei, en mayo de 2025, se disuelve el INAP que contaba con rango de Subsecretaría y se crea la Dirección Nacional de Formación del Personal de la Administración Pública Nacional⁵ que absorbe las funciones de dicho organismo y mantiene la competencia para desarrollar actividades de capacitación. Ante la reducción presupuestaria, se priorizan las vacantes para trabajadores del poder ejecutivo nacional y la IA, como temática, continúa presente en la oferta de capacitación.

En este contexto, en mayo de 2026 se abre una comisión de la actividad, Inteligencias artificiales: ¿cómo se pueden adoptar en la gestión pública?. La propuesta formativa incorporó al inicio de la actividad una encuesta denominada "Uso de la IA para la gestión pública" a fin de identificar el nivel de avance del fenómeno BYOAI. Además se incorporaron algunas preguntas respecto a si se contaba con formación previa sobre IA y qué expectativas hay respecto al impacto de este tipo de herramientas.⁶ A continuación detallamos los datos relevados y algunos análisis que se desprenden de ello.

⁴ Para más información ver, Chirino, Camila. Las IAs en las organizaciones públicas: una agenda de capacitación emergente. INAP 2023.

⁵ La actual Dirección Nacional se ubica bajo la Subsecretaría de Desarrollo y Modernización del Empleo Público, de la Secretaría de Transformación del Estado y Función Pública, del Ministerio de Desregulación y Transformación del Estado. (Decreto 302/2025).

⁶ El principal objetivo con el que se realizó este sondeo fue para contar con un diagnóstico del grupo de participantes a los que se le brindó la capacitación a fin de adaptar los contenidos al nivel de conocimiento de una comisión tan voluminosa (de 221 participantes, se trabaja con 173 casos ya que son quienes contestaron de manera completa el cuestionario). Por tal motivo, varias de las preguntas realizadas a los encuestados no se detallan ya que no se corresponden con la finalidad de esta publicación. Los participantes además fueron informados sobre la elaboración de este estudio y la anonimización de sus respuestas.

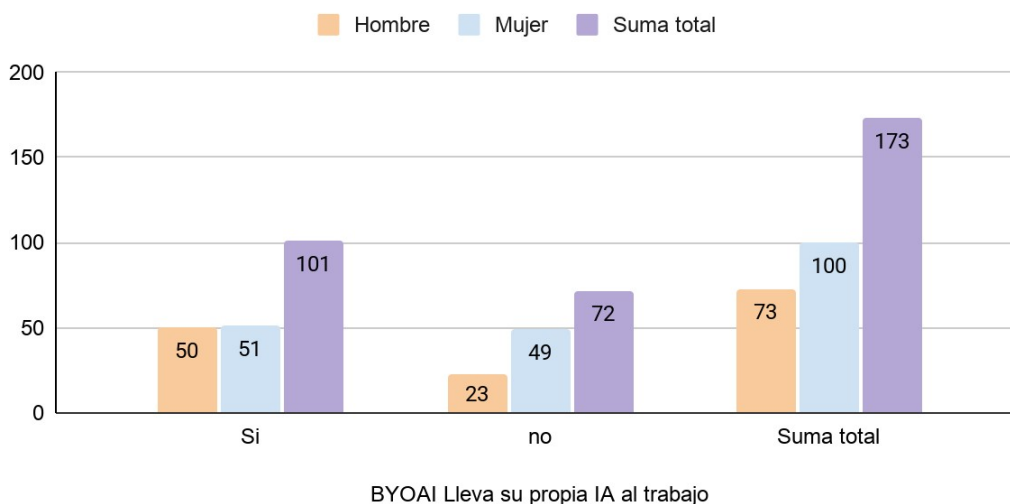
Quienes llevan su propia IA al trabajo - BYOAI

Este estudio parte de las respuestas recolectadas en la encuesta “Uso de la IA para la gestión pública” que se realizó a un grupo conformado por 100 trabajadoras y 73 trabajadores, siendo un total de 173 personas quienes contestaron la encuesta de manera completa. Las y los participantes desempeñan funciones en el ámbito del poder ejecutivo nacional distribuidos en 85 organismos⁷, y quienes fueron encuestados cuentan con estudios en educación superior (universitario completo o más).

Entre las preguntas incluidas en la encuesta se consultó a las y los participantes si llevan su propia IA al trabajo, acompañado de la aclaración de, si la usan para sus tareas laborales y sin discriminar si son gratuitas o si pagan una licencia.⁸ Del total de 173 participantes, el 58,38% afirmó que sí lleva su propia IA, mientras que el 41,62% no lo hace. En la distribución por género, quienes llevan su propia IA al trabajo es equitativo, mientras quienes no lo hacen es mayor la cantidad de mujeres (68%) que de hombres (31,9%).

BYOAI con distribución por género

N: 173



Entre los participantes, el 23.7% (41 respuestas) declararon tener personal a cargo (2 personas o más). Un 68,3% de ellos sí llevan su propia IA al trabajo, a diferencia de un 31,7% que no lo hace. Mientras que los participantes sin personal a cargo (76,3% - 132 respuestas), llevan su

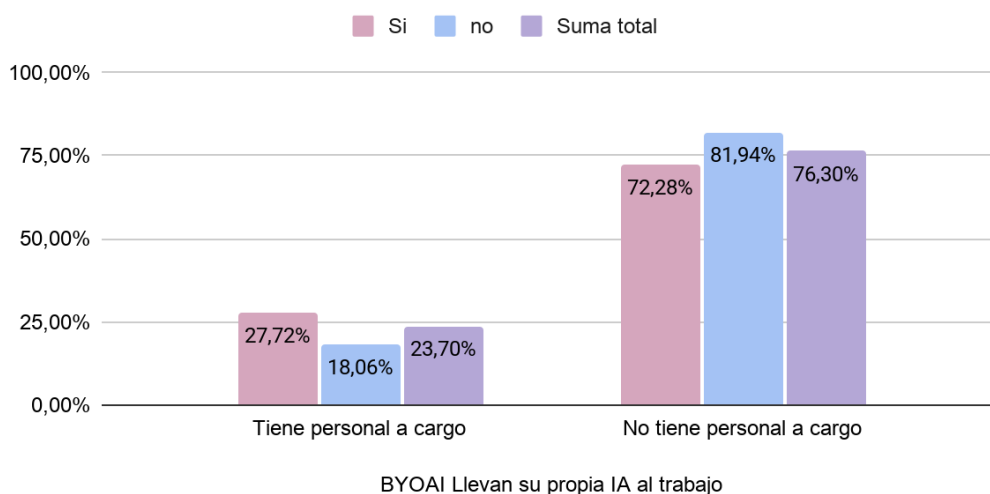
⁷ La representación de las dependencias del PEN es bastante amplia ya que participaron trabajadores de diferentes tipo de organismos: administración centralizada - ministerios, secretarías -, organismos descentralizados, organismos desconcentrados, universidades públicas, organismos de ciencia y tecnología, gendarmería, ejército, entes reguladores, sociedades del Estados, hospitales nacionales.

⁸ ¿Llevas tu propia IA al trabajo? Es decir, ¿usas para tus tareas laborales herramientas de IA que adquiriste de manera personal (ya sean gratuitas o donde pagás por su uso)?

propia IA el 55.3%, y el 44.7% no lo hace. Por lo que el fenómeno BYOAI está más presente entre quienes conducen equipos de trabajo. Al interior del primer subgrupo la brecha es de 36.5%, mientras quienes no tienen personal a cargo, llevar o no su propia IA varía sólo un poco más de 10 puntos.

BYOAI, distribución según personal a cargo

N: 173

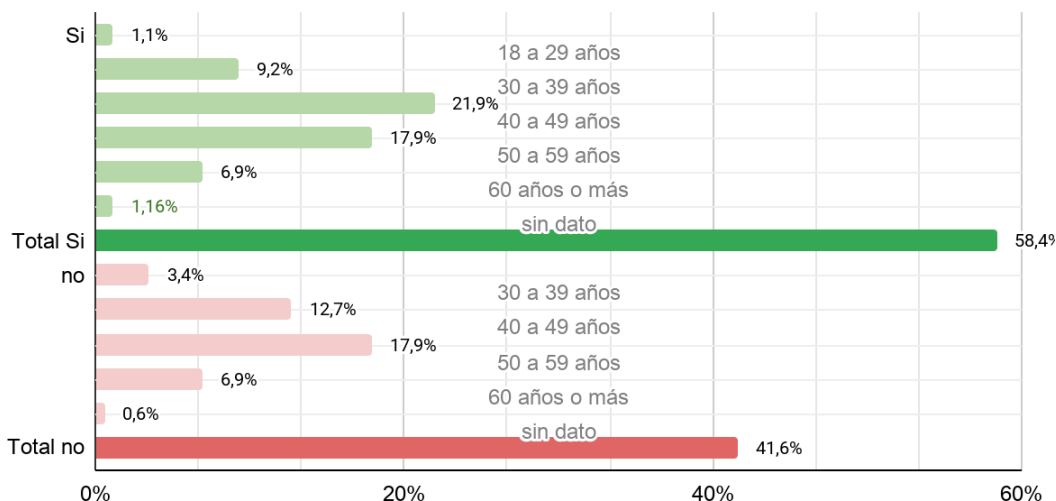


Respecto a la relación entre BYOAI y edad, las y los trabajadores estatales que sí llevan su IA al trabajo (101 personas) se posicionan en primer lugar quienes están en el rango de “40-49 años” (37,62%), seguido por el grupo etario “50-59 años” (30,69%) y luego con bastante distancia sigue el rango de “30-39 años” (15,84%). /

Mientras que las y los trabajadores que no llevan su propia IA (72 personas), en este subgrupo quienes menos lo hacen son de “50-59 años” (43,06%), seguido por el grupo “40-49 años” (30,56%) y en tercer lugar quienes tienen “60 años o más” (16,67%).

BYOAI según grupo etario

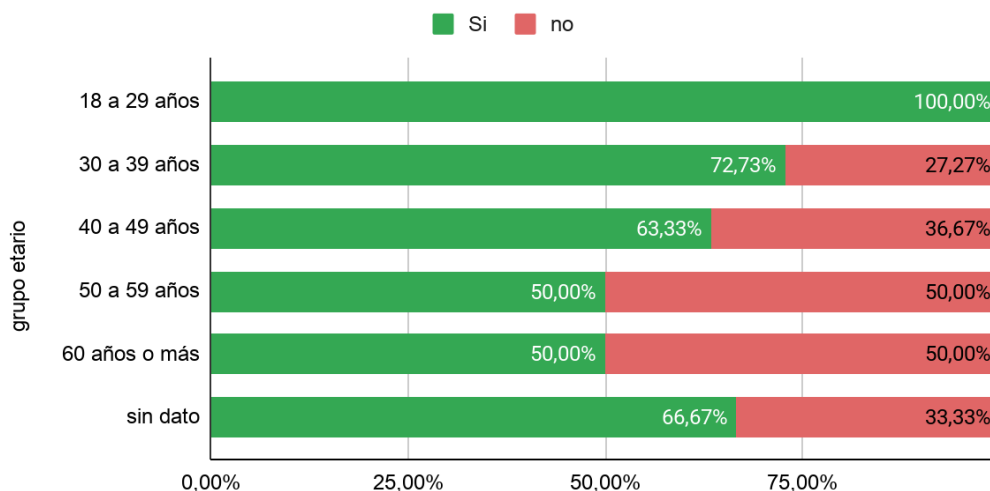
N: 173



Ahora bien, si observamos al interior de cada grupo etario, el grupo mayor afectado por el fenómeno BYOAI es quienes tienen entre “30-39 años” (22 personas) con el 72,73%, seguido por los de “40-49 años” (60 personas) en un 63,33%. Mientras quienes tienen “50-59 años” (62 personas) y “60 años o más” (24 personas) es decir los dos grupos con mayor edad, la distribución de BYOAI es equitativa, la mitad lo hace y la otra mitad, no.

BYOAI por cada grupo etario

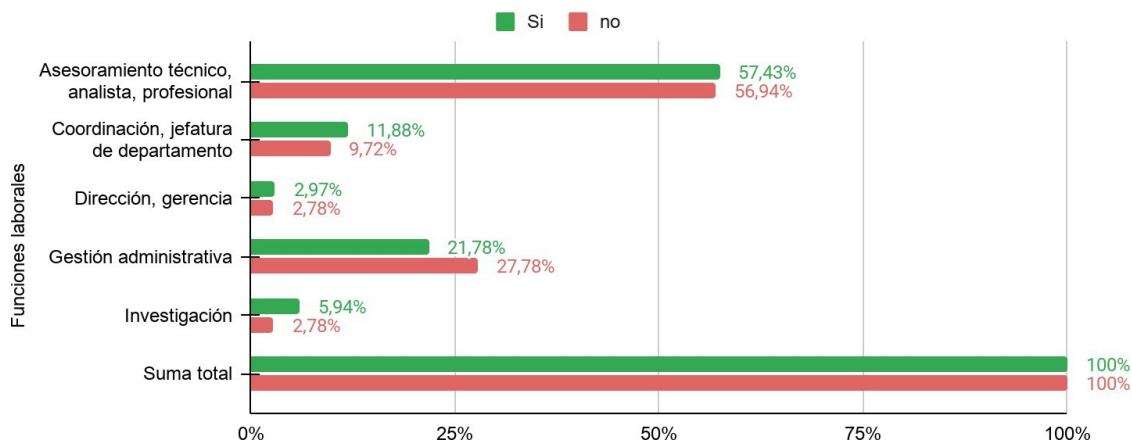
N: 173



Respecto a las funciones que se desempeñan, se concentra mayor BYOAI entre quienes realizan tareas de “asesoramiento técnico, analistas y/o profesionales”, seguido por quienes realizan actividades de gestión administrativa.

BYOAI según funciones laborales

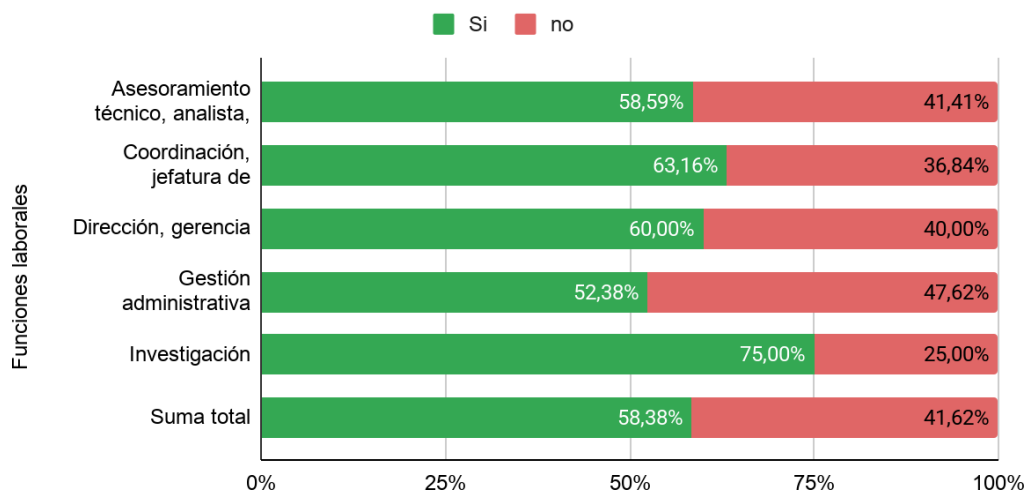
N: 173



Además, si miramos al interior de cada subgrupo, observamos más presencia del fenómeno BYOAI en quienes desempeñan funciones de investigación (75%), seguido por funciones de dirección, coordinación y asesoramiento profesional que rondan el 60% cada una. En tanto para la gestión administrativa es solo un poco más que la mitad.

BYOAI por cada función laboral

N: 173



Modelos de IA generativa, los asistentes principales

Inmediatamente, luego de consultar si llevan su propia IA al trabajo, se preguntó cuáles eran esas IA. De un total de 168 registros⁹, el 94% de las herramientas mencionadas se concentran en 6 aplicativos.

En primer lugar ChatGPT (37,5%) y en segundo lugar Gemini (24,4%), seguido por NotebookLM (11,9%). Este último ha ganado mucho protagonismo al funcionar como un sistema RAG (Generación Aumentada por Recuperación), lo que la posiciona como una herramienta para análisis en profundidad de un conjunto delimitado de documentos. Además, este aplicativo también pertenece al ecosistema de Google.¹⁰ Aún teniendo en cuenta esta vinculación, ChatGPT de OpenAI sigue en primer lugar, aunque con un margen bastante más acotado (1,2%) si unimos el uso que alcanza Gemini y NotebookLM.

En 4to lugar aparece Claude (10,7%), seguido por Copilot (3,57%) y Canva con el mismo porcentaje. No obstante, estos últimos dos no compiten entre sí, ya que Canva se caracteriza por ser un aplicativo con la finalidad de crear contenidos visuales,¹¹ no cumple el rol de un asistente de IA genérico. Las demás herramientas mencionadas tienen una presencia marginal en la muestra (Manus, POE, Grok, Perplexity, kimi, Suno, Qwen, Cap Cut, Nano Banana, Siri, Deep Seek).



Fuente: elaboración propia. En base a los datos relevados en la encuesta, Uso de la IA en la gestión pública. Herramienta para la elaboración de la nube de palabras Voyant Tools.

⁹ Los 168 registros corresponden a la respuesta de 101 trabajadores, quienes contestaron sobre el uso de una o más herramientas de IA que llevan a su trabajo.

¹⁰ La fusión de NotebookLM con Gemini es el 16 de julio de 2026, posterior al relevamiento. <https://blog.google/innovation-and-ai/products/gemini-notebook/notebooklm-gemini-notebook/> Recuperado, 26.8.26

¹¹ Canva es una plataforma de diseño que ha integrado herramientas de IA generativa, a diferencia de soluciones como Nano Banana, cuyo núcleo original es la generación directa de imágenes mediante prompts de texto. No obstante, Nano Banana tiene en la encuesta una presencia periférica.

Y al preguntarse “¿qué beneficios encontrás al utilizar herramientas de IA?” Tenían la posibilidad de marcar hasta 4 opciones (de 14 propuestas) que consideraran principales. De un total de 373 respuestas, los 4 primeros beneficios seleccionados concentran el 57,10% de respuestas:

1. Ahorro de tiempo en tareas rutinarias (ej: redactar correos, transcribir, resumir) (20,11%)
2. Optimización en la búsqueda y síntesis de información compleja. (15,28%)
3. Mejora en la calidad o precisión del trabajo final. (11,26%)
4. Mayor velocidad para iniciar proyectos (superar la hoja en blanco). (10,46%)

Capacitación en IA: ¿estudiamos antes de usarla, la usamos y aprendemos, la conocemos pero no la utilizamos?

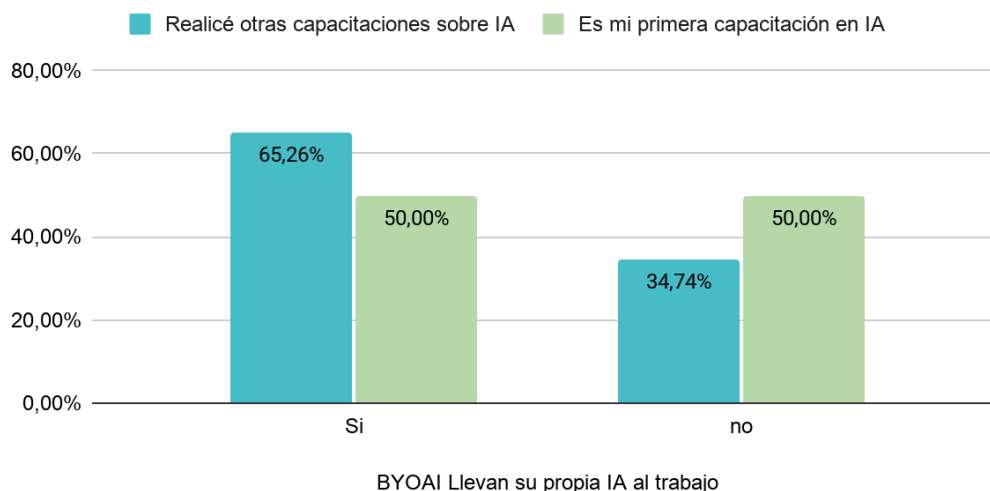
Para analizar esta dimensión, se consultó a las y los trabajadores si ya habían participado de una capacitación sobre IA previamente o si esta era la primera vez que realizaban un curso sobre esta temática.

Quienes informaron que era la primera actividad de capacitación que realizaban (78 trabajadores), el 50% lleva su propia IA al trabajo, pese a que no contaban con ningún tipo de formación previa sobre el uso de este tipo de herramientas.

Por otra parte, quienes ya recibieron algún tipo de capacitación (95 trabajadores), el 33% pese a contar con algún tipo de formación decidió no llevar su propia IA al trabajo. Por lo que podemos estimar que al recibir algún tipo de capacitación, un 15.26% más de trabajadores se animaron a llevar su propia IA al trabajo. .

BYOAI según capacitación en IA

N: 173



De los 95 trabajadores que realizaron algún tipo de capacitación previamente, se registró un total de 174 respuestas debido a que los participantes podían seleccionar más de una opción respecto al ámbito u origen de la capacitación.

A nivel gubernamental, la oferta INAP concentra la mayor parte de las experiencias institucionales con el 46,3% (44 respuestas), mientras que las capacitaciones dictadas dentro de la propia jurisdicción ¹²representan solo el 20% (19 respuestas). Estos datos también pueden aprovecharse como una manera para aproximarnos a la oferta de actividades gubernamentales a nivel nacional. Como se detalla en el documento, *Las IAs en las organizaciones públicas: una agenda de capacitación emergente*, los organismos gubernamentales de la administración pública nacional quienes formaban parte del Sistema Nacional de Capacitación a septiembre 2023, no presentaban en sus planes jurisdiccionales actividades de formación vinculadas a las IAs. (Chirino, 2023). El actual estudio, nos ubica en 2026, desde las respuestas de los participantes podemos deducir que la oferta de capacitación en IA mantiene un carácter más centralizado que descentralizado en cada entidad estatal.

Por su parte, las propuestas universitarias (cursos y diplomaturas) abarcan el 36,8% (35 respuestas) y las organizadas por sociedad civil (fundaciones o asociaciones) alcanzan el 14,7% (14 respuestas). En cuanto a modalidades de plataformas masivas de mercado (Coursera, EdX, Udemy, entre otras) fueron elegidas por el 13,7% de este grupo (13 respuestas). El dato más destacado es el alto grado de autoaprendizaje, búsqueda autónoma de información, foros y tutoriales, que fue seleccionada por 49 personas (51,6% de quienes se capacitaron).

Tabla 1: Detalle sobre ámbito de capacitación de quienes realizaron actividades de formación en IA

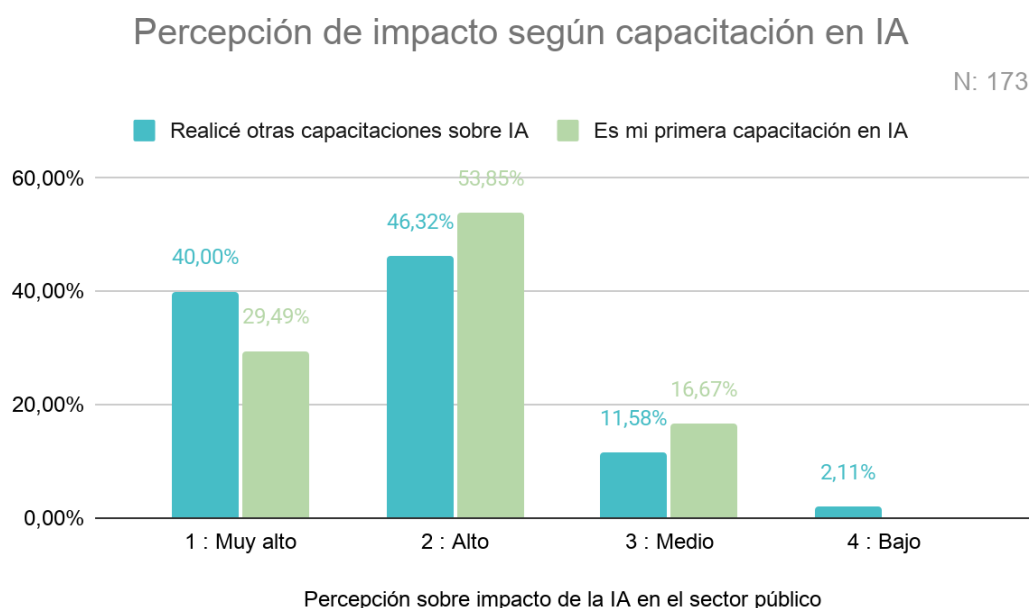
Ámbito de capacitación	Respuestas y % sobre total de quienes se capacitaron N:95		Respuestas y % quienes BYOAI N:62		Respuestas y % quienes No BYOAI N:33	
INAP	44	46.3%	30	48.4%	14	42.4%
Propia jurisdicción	19	20.0%	11	17.8%	8	24.2%
Universidades (cursos, diplomaturas)	35	36.8%	22	35.5%	13	39.3%
Organizaciones de la Sociedad Civil (fundaciones, asociaciones)	14	14.7%	12	19.3%	2	6.0%
Plataformas de mercado (Coursera, EdX, Udemy, etc.)	13	13.7%	13	20.9%	0	-
Me capacito buscando tutoriales, foros e información sobre el tema	49	51.6%	39	62.9%	10	30.3%
Total de respuestas	174		127		47	

¹² Hace referencia a la organización (Ministerio, Secretaría, organismo centralizado, etc) en donde la o el trabajador estatal desempeña funciones.

Si continuamos con el análisis, del total de personas capacitadas (95 trabajadores), se analiza el comportamiento en dos subgrupos: quienes aplican BYOAI (62 personas) y quienes no lo hacen (33 personas). Se puede observar que las personas con BYOAI muestran una mayor intensidad formativa, ya que se registra un promedio de 2.05 respuestas sobre ámbitos de capacitación por persona, a diferencia del grupo sin BYOAI con un promedio de 1.42 respuestas por persona. Por lo que podemos darle peso a la capacitación como variable que influye sobre el fenómeno BYOAI ya que el grupo BYOAI declara haber recibido un 44% más de instancias de formación en promedio.

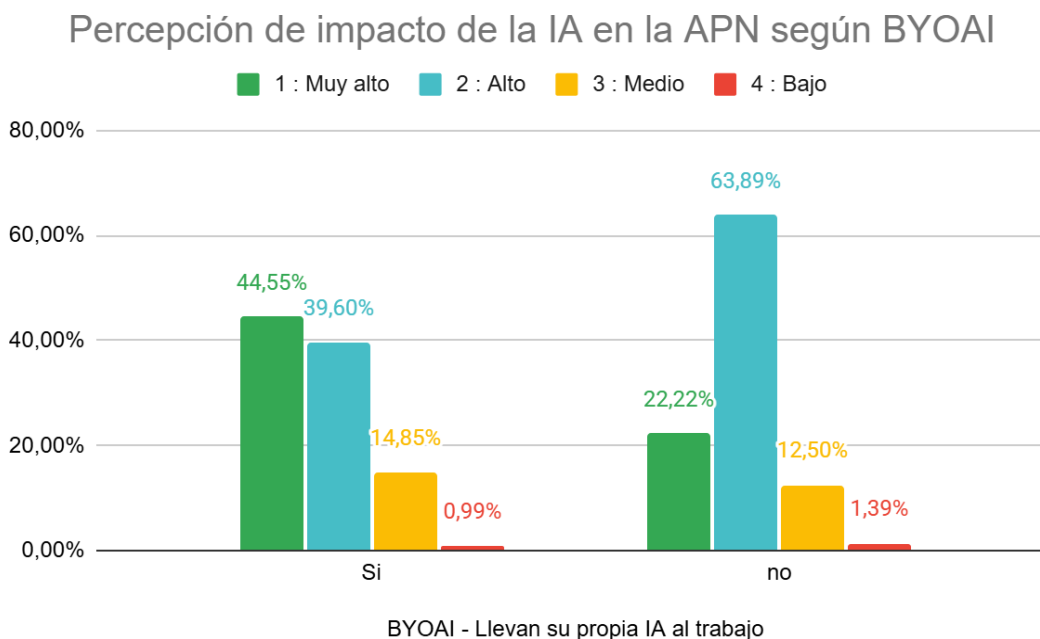
Percepciones sobre el impacto de la IA en la administración pública nacional

La percepción de las y los trabajadores sobre cómo creen que será el impacto de la inteligencia artificial en la Administración Pública Nacional (APN) se concentra un 85% (147 respuestas) entre alto (49.7% - 86 respuestas) y muy alto (35.3% - 61 respuestas). Mientras que solo un 13.8% (24 respuestas) considera que el impacto será medio y un 1,1% (2 respuestas) bajo. A fin de darle mayor robustez a los datos, analizamos estas respuestas en relación a dos variables que venimos trabajando, con el objeto de detectar en qué medida la percepción sobre el impacto de la IA se ve afecta por contar o no con capacitación en el tema y si también hay algún vínculo con el fenómeno BYOAI.



Entre quienes hicieron capacitaciones en IA y consideran que su impacto en la APN será alto o muy alto (86.3%) es levemente mayor a quienes están realizando por primera vez una capacitación en IA (83.3%). Además, también se mantiene la tendencia de concentrar más una percepción que será “alta” por encima de “muy alta”. No obstante, la brecha en quienes ya realizaron otras capacitaciones y su percepción entre un impacto “alto” y “muy alto” es mucho más acotado con una diferencia de 6.3 puntos, mientras que el otro grupos, quienes no tuvieron capacitaciones previas, la brecha es de 24.3 puntos considerando el impacto “alto”, pero no tan alto.

Ahora bien, al realizar el cruce entre llevar tu propia IA al trabajo y la percepción de impacto de la IA sobre la APN, encontramos que quienes sí BYOAI la percepción del impacto de la IA en la APN es mayor que quienes no llevan estas herramientas.



El dato más llamativo está en que del total de los 173 trabajadores, si los dividimos en dos subgrupos, quienes llevan su propia IA, el 44,5% (45/101 respuestas) consideran que el impacto será “muy alto”, a diferencia de quienes no BYOAI, sólo un 22,2% (16/72 respuestas) también considera que será “muy alto”. En cuanto a si es “alto” su impacto, un 39,6% de los BYOAI consideran sí, mientras quienes no la llevan identifican “alto” impacto un 63,89%.

Más allá de las brechas y el nivel de intensidad del impacto, sí se visualiza fácilmente que hay un fuerte consenso en que la IA no tendrá un bajo impacto en la APN, solo un 1%, en ambos grupos, coincide con esta perspectiva.

Similitudes y contrastes: comparación entre estudios individuales a nivel nacional, el sector productivo y el sector público

Los resultados obtenidos en este estudio respecto al fenómeno BYOAI en el sector público, presentan que un 58,38% de las y los trabajadores estatales declaran llevar su propia IA al trabajo.

Este dato lo podemos situar en el mapa de estudios sobre el uso de la IA en el ámbito laboral argentino. La adopción de la IA cuenta con dos referencias que varían ampliamente. Por un lado, el estudio de Microsoft y LinkedIn (2024) ubica el fenómeno BYOAI en un 75% para el mercado argentino, basado exclusivamente en usuarios con perfiles profesionales y corporativos activos en su red social. Por otro lado, la Encuesta Nacional sobre Adopción de IA (Fundar y CEPE-UTDT, 2025), de alcance multisectorial, muestra que incluso en el segmento de mayor adopción (trabajadores registrados con estudios universitarios o superiores), la penetración de uso de IA en el trabajo alcanza un 36,4%.

En este marco, la encuesta sobre Uso de la IA para la gestión pública se ubica en un punto intermedio, ya que un 58,38% de los participantes declara 'llevar su propia IA al trabajo'. Por lo que los trabajadores estatales de la gestión pública nacional presentan un nivel de adopción significativamente mayor al de la fuerza laboral general, con estudios superiores. Al mismo tiempo que se posiciona por debajo de las franjas profesionales del sector privado representado en LinkedIn. Es preciso señalar que este posicionamiento está condicionado por la propia naturaleza de la muestra: al tratarse de trabajadores estatales que solicitaron participar de una capacitación en IA, estamos frente a un segmento con una predisposición y un interés tecnológico superior al promedio.

Respecto al uso de asistentes de IA, el más usado es ChatGPT de OpenAI en el mercado laboral argentino. En la encuesta nacional, identifican un uso del 73.7% , mientras que en el sector público ese porcentaje se distribuye en tres aplicativos: se ubica en primer lugar ChatGPT con un 37,5%, seguido por Gemini (24.4%) y NotebookLM (11.9%) también del ecosistema de Google.

En relación a la estrategia institucional sobre adopción de IA, el análisis de la encuesta nacional destaca que es baja ya que solo un 16% reporta que existe, así como una baja capacitación en el ámbito laboral, sólo 13.7% recibió capacitación. En el presente estudio no se aborda la estrategia de adopción de IA por parte de las jurisdicciones del poder ejecutivo y por ello no podemos realizar una comparación en este aspecto. No obstante, sobre la capacitación, sí podemos identificar que la oferta INAP concentra la mayor parte de las experiencias institucionales de capacitación con el 46,3% y las capacitaciones dictadas dentro de la propia jurisdicción son solo el 20%. El carácter más centralizado de la capacitación sobre IA también es un dato que nos aproxima a identificar una formación transversal y poco situada en la organización.

Al contextualizar a las y los trabajadores del sector público en el mercado laboral argentino respecto al uso de IA en el trabajo y la capacitación en la temática, podemos sostener que el sector público demuestra ser un espacio de adopción proactivo, aunque con un sesgo de uso autogestionado.

Conclusiones

La presencia de herramientas de IA de alcance masivo y con interfaces cada vez más intuitivas, permite por un lado acceder a su uso sin depender de conocimientos técnicos especializados para aplicarlas al ámbito laboral. Por otro lado, las grandes tecnológicas compiten constantemente por generar nuevos productos, mejoras en los servicios y a su alrededor se generan nuevos mercados satélites desarrollando “soluciones” con IA. La carrera vertiginosa de estar en la última tendencia produce FOMO en los usuarios, organizaciones y estados (miedo a quedarse afuera) que se genera en relación a esta tecnología (Rikap, 2026).

Las IA generativas ingresaron a la gestión pública de la mano de las y los trabajadores estatales para sus tareas cotidianas, pero no como una tecnología que responde a la columna vertebral de una política de gestión. Hay una agenda de capacitación institucional gubernamental que mitiga los efectos negativos de los posibles usos desviados de estas tecnologías. También se cuenta con recomendaciones respecto a cómo se puede utilizar la IA en la gestión de políticas públicas y la gestión interna de los organismos públicos en sí mismos.¹³ No obstante, no hay una política instrumentada y formalizada, una planificación estratégica de cómo implementarse en cada jurisdicción.

Queda el desafío de cómo usar IA, para qué y cuáles son las ventajas y oportunidades que traería su adopción en las organizaciones públicas. TAMBIÉN es una tarea pendiente la necesidad de que el Estado mida la adopción de IA en la totalidad de su planta. La adopción de cualquier tecnología en una organización requiere de la aceptación y la aprehensión de sus integrantes. Por lo que será más que oportuna la participación de las y los trabajadores, a fin de que el fenómeno BYOAI contribuya a generar mayor valor público.

Bibliografía

ARGEN-IA. (2019). *Plan Nacional de Inteligencia Artificial*. Gobierno de la República Argentina.

<https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2021/02/Argentina-National-AI-Strategy.pdf>

Bonifacio, A., y Chirino, C. (2025). La incidencia de la inteligencia artificial en la reconversión laboral: Perspectivas en el sector público de América Latina. *Revista Estado y Políticas Públicas*, (24), 97–124.

https://revistaeypp.flacso.org.ar/files/revistas/1748565496_97-124.pdf

Centro de Evaluación de Políticas Basadas en la Evidencia, & Fundar. (2025). *Primera Encuesta Nacional sobre Adopción de IA - Individuos: Uso personal y laboral de IA generativa*,

¹³ Recomendaciones para una Inteligencia Artificial Fiable. (2023) Subsecretaría de Tecnologías de la Información. Disposición 2/2023

- Argentina. Universidad Torcuato Di Tella.
<https://drive.google.com/file/d/1uXZyO8aqcDyxy2vtqSgQsRxEbEMk4E0q/view>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2020). *Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública*.
<https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/Carta-iberoamericana-de-innovacion-octubre-2020.pdf>
- Chirino, C. (2023). *Las IAs en las organizaciones públicas: Una agenda de capacitación emergente*. Instituto Nacional de la Administración Pública.
- DeMarco, T. (2002). *Slack: Getting past burnout, busywork, and the myth of total efficiency*. Broadway Books.
- Freire, P. (1997). *Pedagogía de la autonomía: Saberes necesarios para la práctica educativa* (G. Mastrangelo, Trad.). Siglo XXI Editores.
- Mark, G. (2023). *Attention span: A groundbreaking way to restore balance, happiness and productivity*. HarperCollins.
- Microsoft, & LinkedIn. (2024). *AI at work is here. Now comes the hard part: Employees want AI, leaders are looking for a path forward* (Work Trend Index Annual Report).
https://assets-c4akfrf5b4d3f4b7.z01.azurefd.net/assets/2024/05/2024_Work_Trend_Index_Annual_Report_6_7_24_666b2e2fafceb.pdf
- Mullainathan, S., y Shafir, E. (2016). *Escasez: Por qué tener muy poco significa tanto*. Fondo de Cultura Económica.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Ophir, E., Nass, C., & Wagner, A. D. (2009). Cognitive control in media multitaskers. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106(37), 15583–15587.
<https://doi.org/10.1073/pnas.0903620106>
- Rikap, C. (2026, 27 de julio). No se puede pensar una transición ecosocial sin transformar cómo se produce la tecnología [Entrevista]. *Pikara Magazine*.
<https://www.pikaramagazine.com/2026/07/cecilia-rikap-no-se-puede-pensar-una-transicion-ecosocial-sin-transformar-como-se-produce-la-tecnologia/>
- Subsecretaría de Tecnologías de la Información. (2023, 2 de junio). Disposición 2/2023: Recomendaciones para una Inteligencia Artificial Fiable. *Boletín Oficial de la República Argentina*. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/287679/20230602>
- Universidad Torcuato Di Tella. (2026). *Encuesta nacional sobre adopción de IA en Pequeñas y Medianas Empresas de la Argentina* [Comunicado de prensa].
<https://www.utdt.edu/flyer/MTM5NTU%3D>

- Vaswani, A., Shazeer, N., Parmar, N., Uszkoreit, J., Jones, L., Gomez, A. N., Kaiser, Ł., & Polosukhin, I. (2017). Attention is all you need. En I. Guyon, U. V. Luxburg, S. Bengio, H. Wallach, R. Fergus, S. Vishwanathan, & R. Garnett (Eds.), *Advances in Neural Information Processing Systems* (Vol. 30, pp. 5998–6008). Curran Associates, Inc.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.