научная статья / research article
УДК: 351/354
EDN: LCRSFD
DOI: 10.48612/rg/RGW.29.3.2

Научная специальность ВАК:
5.5.4. Международные отношения, глобальные, региональные исследования

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution-Noncommercial 4.0 International License (Cc By-Nc 4.0)
This work is licensed under Creative Commons Attribution-Noncommercial 4.0 International License (Cc By-Nc 4.0)

# Цифровая трансформация государственного управления в Аргентине

Неверов Кирилл Алексеевич ✉
Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия
✉ kir.neverov@gmail.com

**Аннотация**

***Введение.*** Цифровая трансформация государственного управления является одной из ключевых задач современного развития публичной власти. Актуальность избранной темы обусловлена показательным характером опыта Аргентины, который отражает противоречивый характер подобных реформ в странах Латинской Америки, где высокий технологический потенциал сочетается с системными управленческими дисфункциями, экономической нестабильностью и глубоким социальным неравенством, что создаёт богатый эмпирический материал для изучения факторов успеха и провалов цифровой модернизации. Целью настоящего исследования является комплексный анализ политики цифровой трансформации государственного управления в Аргентине в период 2016–2024 гг. Диссонанс между формальной институциональной зрелостью цифрового государства в Аргентине и фактической неустойчивостью его цифровой трансформации, обусловленный высокой чувствительностью реформ к смене администраций, слабой межведомственной и межрегиональной координацией и сохранением структурного цифрового неравенства составляет научную проблему исследования.

***Методы и материалы.*** В исследовании использованы методы качественного анализа с элементами кейс-стади, а также методики анализа нормативно-правовых актов, национальных стратегий и планов, отчётов международных организаций (ООН, Всемирный банк, ITU) и экспертных публикаций. Проанализированы ключевые нормативные акты (декреты 434/2016, 733/2018 и 996/2018) и конкретные проекты (единый портал государственных услуг «Argentina.gob.ar», система электронного документооборота GDE, цифровое удостоверение личности DNI Digital, чат-бот Boti в Буэнос-Айресе, Национальный план искусственного интеллекта ArgenIA и программа «Федерализация инноваций»

***Результаты и их обсуждение.*** Выявлено, что, несмотря на впечатляющие позиции Аргентины в международных рейтингах электронного правительства, цифровая трансформация в стране носит прерывистый и фрагментированный характер. Эмпирическим свидетельством этого служит резкое падение Индекса электронного участия (EPI), а также снижение позиций Буэнос-Айреса в рейтинге LOSI. Выявлены три основные группы барьеров: цифровое неравенство (около 10% населения не имеют доступа к интернету, сохраняется разрыв между столицей и провинциями), недостаточная координация между уровнями власти и ведомствами, а также политическая неопределённость в сфере регулирования искусственного интеллекта и кибербезопасности. Успешные технические решения (портал, GDE, Boti) не конвертируются в устойчивое качество управления из-за отсутствия

институциональной преемственности и высокой чувствительности реформ к смене администраций.

***Заключение.*** Полученные выводы могут способствовать выработке практических рекомендаций по повышению устойчивости цифровых реформ в условиях турбулентной политико-административной среды и внести вклад в дискуссию о факторах успеха и провалов цифровой трансформации в развивающихся экономиках. Полученные выводы могут быть полезны для российской практики цифровой трансформации как эмпирическая модель диагностики рисков институциональной прерывистости, регионального неравенства и слабой координации, а также для выработки мер по повышению устойчивости цифровых реформ в условиях административных изменений.

**Ключевые слова:** южный конус; Латинская Америка; цифровизация; государство; турбулентность

**Для цитирования:** Неверов К.А. Цифровая трансформация государственного управления в Аргентине // Россия в глобальном мире. 2026. Т. 29. Вып. 3. С. 27–44. https://doi.org/10.48612/rg/RGW.29.3.2. EDN: LCRSFD.

© Неверов К.А., 2026. Издатель: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого.

# Digital Transformation of Public Administration in Argentina

Kirill A. Neverov ✉
Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia
✉ kir.neverov@gmail.com

**Abstract**

***Introduction.*** Digital transformation of public administration is one of the key challenges of modern public authority development. The relevance of the chosen topic is determined by the illustrative nature of Argentina's experience, which reflects the contradictory character of such reforms in Latin American countries, where high technological potential coexists with systemic governance dysfunctions, economic instability, and deep social inequality, thus providing rich empirical material for studying the factors of success and failure in digital modernisation. The aim of this study is a comprehensive analysis of Argentina's digital transformation policy in public administration for the period 2016–2024. The research problem is the dissonance between the formal institutional maturity of Argentina's digital state and its actual instability in digital transformation, driven by the high sensitivity of reforms to changes in administration, weak interagency and interregional coordination, and the persistence of structural digital inequality.

***Methods and materials.*** The study employs qualitative case study methods, as well as techniques for analysing legal acts, national strategies and plans, reports from international organisations (UN, World Bank, ITU), and expert publications for the specified period. The analysis covers key regulatory acts (Decrees 434/2016, 733/2018, and 996/2018) and specific projects (the unified public services portal "Argentina.gob.ar", the GDE electronic document management system, the digital identity card DNI Digital, the Boti chatbot in Buenos Aires, the National Artificial Intelligence Plan ArgenIA, and the "Federalisation of Innovation" programme).

***Results.*** It is revealed that, despite Argentina's impressive positions in international e-government rankings, digital transformation in the country is intermittent and fragmented. Empirical evidence includes a sharp drop in the E-Participation Index (EPI) and a decline in Buenos Aires' position in the LOSI ranking. Three main groups of barriers are identified: digital inequality (about 10% of the population lacks Internet access, and a gap persists between the capital and the provinces); insufficient coordination between levels of government and among agencies; and political uncertainty in the regulation of artificial intelligence and cybersecurity. Successful technical solutions (the portal, GDE, Boti) do not translate into sustainable governance quality due to the lack of institutional continuity and the high sensitivity of reforms to changes in administration.

***Discussion and Conclusion.*** The findings can contribute to the development of practical recommendations for enhancing the sustainability of digital reforms in a turbulent political-administrative environment and offer insights into the debate on the drivers of success and failure of digital transformation in developing economies. Moreover, they can serve as an empirical model for Russia's digital transformation practice to diagnose risks of institutional discontinuity, regional inequality, and weak coordination, as well as to devise measures for increasing the resilience of digital reforms under administrative changes.

**Keywords:** southern cone; Latin America; digitalization; government; turbulence

**For citation**: Neverov, K.A. Digital Transformation of Public Administration in Argentina. *Russia in the Global World.* 2026. Vol. 29. Iss. 3. P. 27–44. https://doi.org/10.48612/rg/RGW.29.3.2. EDN: LCRSFD.

© Neverov, K.A., 2026. Published by Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.

## Введение

*Цифровая трансформация в Латинской Америке: региональные особенности*

Цифровая трансформация затронула многие стороны жизни человечества, исключением не стала и сфера государственного управления. Стимулом к трансформации не в последнюю очередь стали необходимость адаптации к новым технологиям и соответствующие ожидания граждан, уже привыкших к получению услуг в электронной форме, особенно при совершении покупок или обращении в частные компании. Страны Латинской Америки не стали исключением и не выпали из мирового тренда, активно внедряя (впрочем, динамика трансформации разнится от случая к случаю) цифровые решения для повышения эффективности государственного управления, улучшения качества предоставления государственных услуг и усиления транспарентности политико-административной системы. Полученные выводы могут быть полезны для российской практики цифровой трансформации как эмпирическая модель диагностики рисков институциональной прерывистости, регионального неравенства и слабой координации, а также для выработки мер по повышению устойчивости цифровых реформ в условиях административных изменений.

Стоит отметить, что на данный момент однозначного определения понятия «цифровая трансформация» не существует [1, с. 12] Имеется значительное число авторских определений, данных учеными-исследователями или использующимися некоторыми международными организациями, государственными и негосударственными аналитическими центрами в своих нормативно-правовых актах, стратегиях и планах развития. В данном исследовании мы будем понимать под цифровой трансформацией качественное изменение государственных функций, процессов и процедур, инициированное цифровизацией (т.е. внедрением цифровых технологий в государственное управление) и сопровождающееся семантическими и гносеологическими изменениями.

Особый интерес в контексте цифровой трансформации стран Южного конуса представляет случай Аргентины, хотя и замыкающую рейтинг стран субрегиона по показателям в различных индексах и рейтингах цифрового развития, вместе с тем способной выступить в качестве усредненного случая, в котором сочетаются как достижения, так и проблемы, связанные как непосредственно особенностями цифровой трансформации, так и с типичными для региона проблемами

экономического, политического и социального характера. Несмотря на такое положение, страна является пионером по внедрению широкополосного Интернета, мобильной передачи данных, а также проникновению этих форм доступа в общество [2, с. 48].

Среди стран субрегиона Аргентина отличается наибольшей экономической нестабильностью, влияющей на многие стороны жизни в стране и провоцирующие политическую и социальную нестабильность в том числе, что выражается в существовании цифрового неравенства и перманентной необходимостью реформ (особенно заметной при смене идеологической ориентации политиков в президентском кресле). Политика Аргентины в основном состоит из организационных и информационных инструментов. Поскольку процедурные инструменты преимущественно носили властный характер, сочетание содержательных инструментов в значительной степени ориентировано на практические действия и сосредоточено на реализации политики, при этом отсутствуют механизмы руководства на практике. В этом случае явно прослеживается предпочтение сотрудничеству с частным сектором и другими уровнями власти [3, p. 8]. Отечественный исследователь Яковлев П.П., сравнил экономику страны за последние 200 лет с аритмией: «для исторической траектории Аргентины характерно многократное, циклическое и крайне болезненное повторение социально-экономических и политических потрясений и кризисов, прерывавших периоды динамичного хозяйственного роста и тормозивших (или временно прерывавших) процесс модернизации» [4, с. 410]. При этом исследователи отмечают высокий потенциал для цифровой трансформации экономики страны [5, с. 47].

Научная проблема исследования заключается в противоречии между высоким технологическим потенциалом и формально-правовой развитостью цифрового правительства Аргентины, с одной стороны, и низкой институциональной устойчивостью, фрагментированностью и прерывистостью практической реализации политики цифровой трансформации – с другой. Это противоречие проявляется в разрыве между стабильно высокими показателями индекса развития электронного правительства (EGDI) и резким падением индексов электронного участия (EPI) и муниципальной цифровой зрелости (LOSI), что свидетельствует о системных управленческих дисфункциях в условиях политико-административной турбулентности. Целью исследования является попытка ответить на вопрос: почему при наличии развитой нормативной базы и амбициозных стратегий цифровая трансформация государственного управления в Аргентине носит прерывистый и противоречивый характер? Отсюда вытекают следующие задачи:

1. Систематизировать ключевые нормативные акты Аргентины и выявить их магистральные цели и механизмы реализации;
2. Проанализировать конкретные цифровые проекты на предмет их результативности, охвата и устойчивости во времени;
3. Оценить институциональную динамику и степень преемственности цифровой политики при смене президентских администраций;
4. Выявить и классифицировать основные барьеры, препятствующие эффективной цифровой трансформации в стране;

5. Верифицировать применимость концепций политической турбулентности и зрелости электронного правительства к аргентинскому кейсу;

6. Обобщить уроки аргентинского опыта для выработки практических рекомендаций, в том числе для российской практики цифровизации.

## Методы и материалы

Теоретической рамкой выступают концепция политической турбулентности (Ansell et al. [6; 7], Купряшин Г.Л. [8]) и модель зрелости электронного правительства (Стырин Е.М. с соавторами [9]). Исследование выполнено в качественной исследовательской парадигме с элементами кейс-стади. Концепция турбулентности помогла диагностировать причины прерывистости и выделить факторы, усиливающие неопределённость, объяснить институциональную динамику и прерывистость реформ. В статье показано, что смена администраций ведёт к пересмотру стратегий, реорганизации министерств и сворачиванию проектов. Концепция турбулентности позволила квалифицировать эти изменения не как случайные сбои, а как системное свойство политико-административной среды, где внешние шоки (экономические кризисы, смена идеологических парадигм) накладываются на внутренние дисфункции (слабая координация, отсутствие институциональной памяти). Модель зрелости электронного правительства, опирающаяся на теорию цифровой зрелости, использовалась для оценки достигнутого уровня цифровизации и выявления дисбаланса между её компонентами. В исследовании мы опирались на различение стадий цифрового развития (от оцифровки к трансформации) и на диагностический подход, который предполагает анализ технологической инфраструктуры, человеческого капитала, организационных процессов и вовлечённости граждан. Модель позволила интерпретировать парадоксальную ситуацию: высокий общий уровень развития электронного правительства Аргентины достигается за счёт развитых онлайн-услуг, тогда как индекс телекоммуникационной инфраструктуры заметно ниже, а индекс электронного участия резко падает. Благодаря этой модели мы смогли количественно и качественно зафиксировать разрыв между технологическими возможностями и институциональной готовностью, а также между федеральным уровнем и муниципальным. Модель зрелости выступила инструментом диагностики барьеров (цифровое неравенство, слабая координация) и позволила обосновать вывод, что технический прогресс не конвертируется в устойчивое качество управления.

Касательно рамки для изучения государственных институтов Аргентины, мы используем концепцию плюрализма государственных рациональностей, предложенную Марианой Гене с соавторами, и вдохновленную работами Ю. Хабермаса и М. Вебера. Как отмечают исследователи, «существует центр, из которого исходит государственная власть [президент], и этот центр может или должен решать различные проблемы управления, прибегая к бюрократическим механизмам [министерства] как к простым инструментам управления», при этом министерства выступают как пространства для посредничества в работе центрального правительства [10]. Концепция помогла выявить барьеры координации, поскольку отсутствие общей рациональности взаимодействия между ведомствами усиливает институциональную неопределённость и снижает эффективность межведомственных платформ.

Другой используемой концепцией выступает «техноструктура». Руководящие органы (исп. órganos rectores) вместе с законодательной властью классифицируются как техноструктура. Их главная задача – сквозная стандартизация (нормализация) процессов во всех ведомствах государства для поддержания общего институционального порядка и координации [11]. Данная концепция была использована для анализа нормативной базы и институционального дизайна органов, ответственных за цифровую трансформацию. В статье мы применили эту рамку к аргентинским «регуляторам» цифровой политики: Министерству модернизации (позже реорганизованному), Управлению открытых данных, Национальному управлению кибербезопасности. Концепция позволила систематизировать функции этих органов (координация, надзор, выработка норм, централизация информации) и выявить, что их формальное положение в иерархии (подчинение президенту или главе кабинета) и размытость полномочий ведут к тому, что техноструктура не выполняет свою ключевую роль – не обеспечивает единые стандарты для всех уровней власти. Также концепция помогла объяснить слабость межведомственной координации: множество органов-регуляторов действуют разрозненно, их нормативы пересекаются или противоречат друг другу, а их решения часто носят рекомендательный, а не обязательный характер. Это напрямую коррелирует с выявленными в исследовании проблемами – например, неудачей программы «Федерализация инноваций», где региональные подразделения цифровой трансформации не получили чётких методических указаний от техноструктуры.

Методом сбора данных выступил анализ документов, корпус источников приведен в списке источников и литературы в конце статьи: декреты президента, национальные стратегии, программы, отчеты международных организаций (ООН, Всемирный банк, ITU), а также экспертные статьи и новостные материалы за 2016–2024 гг.

Методом анализа являются кейс-стади и качественный контент-анализ, ограничением метода является отсутствие возможности провести интервью с чиновниками и данных количественных опросов, поэтому выводы о причинах “прерывистости” носят интерпретационный характер на основе открытых источников.

Южная и Центральная Америка занимают третье место по уровню интернетизации после Европы и Северной Америки[1]. Однако, несмотря на высокую доступность интернета, сохраняется значительный цифровой разрыв между разными доходными группами и территориями (городское и сельское население)[2].

Среди стран региона лидерами по развитию электронного правительства (EGDI-2024)[3] и Индексу развития ИКТ (IDI)[4] являются Аргентина, Бразилия, Уругвай и Чили.

[1] Global internet penetration rate as of February 2025, by region // Statista: [сайт]. URL: https://www.statista.com/statistics/269329/penetration-rate-of-the-internet-by-region/ (дата обращения: 26.02.2025).

[2] Missed Connections: An incomplete digital revolution in Latin America and the Caribbean // United Nations Development Programme: [сайт]. URL: https://www.undp.org/latin-america/blog/missed-connections-incomplete-digital-revolution-latin-america-and-caribbean-0 (дата обращения: 26.02.2025).

[3] United Nations E-Government Knowledgebase // UN E-Government Knowledgebase: [сайт]. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center (дата обращения: 26.02.2025).

[4] The ICT Development Index 2024 // International Telecommunication Union (ITU). The UN Agency for Digital Technologies: [сайт]. URL: https://www.itu.int/hub/publication/d-ind-ict_mdd-2024-3/ (дата обращения: 26.02.2025).

Однако высокий общий EGDI Аргентины (0.8573, 42-е место) достигается в первую очередь за счет развитых онлайн-услуг (OSI = 0.7965). При этом индекс телекоммуникационной инфраструктуры (TII = 0.8425) заметно ниже, а человеческого капитала (HCI = 0.9330) – относительно высок. Для сравнения, у лидирующего в регионе Уругвая (EGDI = 0.9115) все три субиндекса сбалансированы. Этот дисбаланс у Аргентины является сигналом о цифровом неравенстве. Еще более показателен Индекс электронного участия (EPI). Если по EGDI Аргентина опережает Бразилию (50-е место), то по EPI ситуация противоположная: Аргентина резко упала с 29-го места в 2020 году до 68-го в 2024-м, в то время как Бразилия остается в топ-30. Это падение выступает индикатором институциональной нестабильности, которую мы связываем с частой сменой администраций.

В Индексе сетевой готовности эти страны также показывают достойные результаты: Бразилия занимает 44-е место (лидер региона), Уругвай и Чили – 53-е и 54-е места, Аргентина замыкает этот мини-рейтинг и находится на 69-м месте[5].

В Глобальном индексе инноваций (GII) позиции распределились следующим образом: Чили лидирует среди стран субрегиона (51-е место), Уругвай разместился посередине (62-е место), Аргентина снова замыкает список (76-е место)[6].

Кроме того, в Индексе зрелости государственного сектора (GTMI) все перечисленные страны входят в группу с наивысшим уровнем развития и считаются мировыми лидерами в этой сфере[7].

Несмотря на прогресс, глубокая цифровизация в Латинской Америке сталкивается с рядом препятствий:

- Низкая эффективность государственных институтов;
- Экономические последствия пандемии COVID-19 (включая снижение ВВП);
- Недостаточный уровень квалификации рабочей силы;
- Ограниченная готовность к внедрению инноваций [12].

Эти трудности усугубляются традиционными для региона проблемами, такими как:

- Структурное социальное неравенство и бедность [13, с. 14];
- Замедленный экономический рост и уязвимость среднего класса [13, с. 17].

Как отмечают эксперты, в целом регион находится на начальной стадии цифровой трансформации, и его показатели в этой сфере остаются относительно низкими [13, с. 17].

## Материалы

Основополагающими документами, составляющими правовую базу цифровой трансформации государственного управления в Аргентине, являются указ 434/2016

[5] Network Readiness Index 2024. Building a Digital Tomorrow: Public-Private Partnerships for Digital Readiness // Portulans Institute: [сайт]. URL: https://networkreadinessindex.org/nri-2024-edition-press-release/ (дата обращения: 26.02.2025).

[6] Global Innovation Index 2024. Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. 17th edition. Eds. by S. Dutta, B. Lanvin, L. Rivera León, S. Wunsch-Vincent // World Intellectual Property Organization (WIPO), 2024. [эл. доступ]. URL: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB3lite.pdf (дата обращения: 26.02.2025).

[7] GovTech Maturity Index, 2022 Update. Regional Brief: Latin America and the Caribbean, March 2023 // World Bank Group, 2023: [сайт]. URL: https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/62c7b526-3a67-4557-9942-74a2697c67d9/content (дата обращения: 26.02.2025).

(Decreto 434/2016)[8], указ 733/2018 (Decreto 733/2018)[9] и указ 996/2018 (Decreto 996/2018)[10].

Декреты заложили основу для цифровой трансформации. Внешним подтверждением прогресса служит высокий EGDI Аргентины (0.8573), особенно показатель OSI (0.7965), отражающий успех таких проектов, как портал "Argentina.gob.ar" и система GDE. Однако, как показывают данные EPI (68-е место) и TII (0.8425), техническая модернизация не сопровождается ни вовлечением граждан, ни равным доступом к инфраструктуре.

Целью указа 434/2016 является утверждение Плана модернизации государства (Plan de Modernizacion del Estado) с целью повышения эффективности, прозрачности и качества предоставления государственных услуг всеми государственными органами, а также на укрепление доверия между гражданами и государством. Ответственным за реализацию Плана является Министерство модернизации (Ministerio De Modernización), глава Кабинета министров (Jefatura de Gabinete de Ministros) осуществляет координационные функции и общий надзор за реализацией Плана. Кроме государственных структур, в реализации принимают участие граждане и организации гражданского общества.

В Плане выделены 5 центральных осей модернизации государства:

1. План развития технологий и цифрового правительства;
2. Комплексное управление человеческими ресурсами;
3. Управление, ориентированное на результаты, и государственные обязательства;
4. Открытое правительство и общественные инновации;
5. Стратегия цифровой страны: это сквозная ось для предыдущих четырех, направленная на создание альянсов с провинциальными, муниципальными и городскими органами власти Буэнос-Айреса с целью укрепления существующих связей для продвижения в рамках взаимного обмена и сотрудничества, использования существующего опыта и успешных практик по всей стране на благо совместного развития администраций[11].

Целью указа 733/2018 является полный переход на цифровые административные процедуры с целью упрощения взаимодействия граждан с государством, сокращение бюрократии и повышение эффективности государственного управления. Ключевым инструментом реализации указа является система электронного документооборота (Sistema de Gestión Documental Electrónica, GDE), единая платформа для создания, хранения и управления электронными документами, включающая такие модули как: модуль интероперабельности (INTEROPER.AR) – система обмена данными между государственными органами, позволяющая сократить издержки и повысить привлекательность государства среди граждан, так как государственные органы более

[8] Decreto 434/2016 // Portal Oficial del Estado Argentino: [сайт]. URL: https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-434-2016-259082/texto (дата обращения: 30.03.2025).

[9] Decreto 733/2018 // Portal Oficial del Estado Argentino: [сайт]. URL: https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-733-2018-313243 (дата обращения: 30.03.2025).

[10] Decreto 996/2018 // Boletín Oficial de la República Argentina: [сайт]. URL: https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/195154/20181105 (дата обращения: 30.03.2025).

[11] Decreto 434/2016 // Portal Oficial del Estado Argentino: [сайт]. URL: https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-434-2016-259082/texto (дата обращения: 30.03.2025).

повторно не запрашивают данные граждан, которые уже находятся в единой электронной системе; TAD (Trámites a Distancia) – платформа удаленного взаимодействия граждан с административными государственными органами посредством электронного приема и передачи представлений, документов, запросов, уведомлений и сообщений и т. д.; RLM (Registro Legajo Multipropósito) – единый реестр документов, посредством которого информация, содержащаяся в записи, автоматически загружается и обновляется электронными средствами, а также происходит подтверждение указанной информации; электронная (цифровая) подпись – легализация обладающих полной юридической силой цифровых подписей и документов, созданных в GDE.

Государственные органы в своей деятельности полностью переходят на электронный документооборот: согласно указу, все процедуры должны осуществляться в цифровом формате через GDE (ст. 3). Исключением является только техническая невозможность провести какую-либо процедуру в электронном виде. При взаимодействиях с гражданами запрещается требовать предоставления информации, которая уже есть в других ведомствах. Данные запрашиваются через INTEROPER.AR (ст. 4). Все государственные регистры (согласно ст.1 это «все документы, сообщения, файлы, разбирательства, уведомления, административные акты и процедуры в целом») должны быть электронными, создаваться через RLM и использовать TAD для взаимодействия с гражданами (ст. 8)[12].

Таким образом, данный указ направлен на упрощение взаимодействия граждан с государством посредством реализации принципа однократного предоставления данных, а также стандартизацию и автоматизацию процедур, проектирующихся с позиции удобства граждан.

Также, как и указ 434/2016, данный нормативно-правовой акт призывает другие ветви власти и уровни управления (такие, как «национальная законодательная власть, судебная власть страны, исполнительная, законодательная и судебная власти провинций, автономного города Буэнос-Айрес, а также негосударственные публичные образования и дву- или многонациональные образования, частью которых являются страна или указанные правительства») «содействовать аналогичным действиям, которые позволят обеспечить полную, удаленную, простую, автоматическую и мгновенную цифровую обработку всех процедур, выполняемых в аргентинской республике» (ст. 10)[13].

Таким образом, указ 733/2018 является одним из ключевых документов для цифровой трансформации Аргентины, направленный на создание прозрачного, эффективного и ориентированного на граждан государства. Акцент на автоматизацию, интероперабельность и отказ от бумажных носителей призван сократить издержки и повысить доверие к государственным услугам.

Целью указа 996/2018 является утверждение основ “Аргентинской цифровой повестки” (Agenda Digital Argentina), служащей обеспечения координации цифровой трансформации страны, включая развитие экономики, общества и государственного

[12] Decreto 733/2018 // Portal Oficial del Estado Argentino: [сайт]. URL: https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-733-2018-313243 (дата обращения: 30.03.2025).

[13] Decreto 733/2018 // Portal Oficial del Estado Argentino: [сайт]. URL: https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-733-2018-313243 (дата обращения: 30.03.2025).

управления. Основными целями, декларируемыми в документе, являются развитие цифровой инфраструктуры и доступности, цифровая грамотность и инклюзия, эффективное и прозрачное цифровое правительство, поддержка образования и занятости в цифровую эпоху, рост экономики через цифровизацию, укрепление кибербезопасности, усиление международного присутствия Аргентины в цифровой сфере. Ответственными органами являются Совет по планированию и мониторингу (Consejo de Planificación y Seguimiento), который включает представителей ключевых министерств и секретариатов, объединенных с целью координации стратегии, а также исполнительный комитет (Mesa Ejecutiva), ответственный за реализацию ежегодных планов действий, мониторинг и ведение отчетности[14].

Подводя промежуточный итог, следует отметить, что при сравнении трех выше рассмотренных нормативно-правовых актов можно выделить следующие магистральные линии аргентинской политики цифровой трансформации государственного управления:

1. Единая цель. Все три документа направлены на модернизацию государственного управления в Аргентине. Особое внимание уделяется цифровизации, повышению эффективности и улучшению взаимодействия между государством и гражданами.

2. Ключевая роль Министерства модернизации. В документах ключевая роль отводится Министерству модернизации, которое координирует и реализует политику цифровой трансформации.

3. Значимость цифровой трансформации для государственного управления. Указы подчеркивают важность перехода на электронные системы управления, включая электронные документы, цифровые подписи и автоматизацию процессов.

4. Гражданоцентричность. Документы ставят гражданина в центр реформ, стремясь упростить бюрократические процедуры и сделать государственные услуги более доступными.

5. Понимание значимости межведомственной координации. Во всех случаях предусмотрено взаимодействие между различными государственными органами для обеспечения согласованности и эффективности реформ.

Таким образом, резюмируя, можно сказать, что данные документы отражают эволюцию политики модернизации в Аргентине: от общего видения к конкретным действиям, направленным на создание полностью цифрового государства.

## Результаты и их обсуждение

*Цифровая трансформация государственного управления в Аргентине*

Аргентина в последние годы активно проводит цифровую трансформацию государственного управления, в качестве целей рассматривая повышение эффективности институтов политико-административной системы, борьбу с бюрократическими проволочками и повышение удовлетворенности граждан предоставляемыми государственными услугам и взаимодействием с государством в целом.

[14] Decreto 996/2018 // Boletín Oficial de la República Argentina: [сайт]. URL: https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/195154/20181105 (дата обращения: 30.03.2025).

Среди реализованных проектов одним из наиболее заметных достижений стал запуск единого портала “Argentina.gob.ar”, объединяющего более 1,5 тыс. услуг – от записи к врачу до подачи налоговых деклараций[15]. Данный портал является примером реализации концепта портала транзакций (transactions portal) в версии единого вебсайта (single website), в котором все правительственные веб-сайты интегрированы под одним доменом [14, p. 146]. Аргентинское государство использует ставший общим трендом подход копирования архитектуры корпоративных платформ, примером которого является платформа Mi Argentina (2017–2019), которая централизовала государственне услуги через единый интерфейс [15, p. 165–166].

Важным шагом стала также цифровизация удостоверения личности (DNI Digital) – с 2021 года аргентинцы могут использовать мобильное приложение для подтверждения личности при получении услуг [16]. Однако его внедрение пока сталкивается с цифровым разрывом – низкой распространенностью среди пожилых людей и жителей сельских регионов. Исследователи отмечают также и необходимость в получении как гражданами, так и лицами, принимающими решения, соответствующих компетенций, особенно в таких сферах, как искусственный интеллект и его приложения, Интернет вещей, блокчейн, кибербезопасность, управление данными и этичное использование данных и технологий [16, p. 66].

В сфере планирования политики в сфере применения искусственного интеллекта (ИИ) в стране в 2020 году был принят Национальный план искусственного интеллекта (Plan Nacional de Inteligencia Artificial, ArgenIA). Основной целью здесь является использование ИИ для устойчивого роста, улучшения качества жизни и сокращения неравенства, позиционирование Аргентины как регионального лидера в области ИИ к 2030 году. Прогнозируемыми результатами заявлены экономический рост (прогнозируется увеличение ВВП на 1,4% при активном внедрении ИИ) и общественная выгода (например, улучшение качества предоставления государственных услуг, создание новых рабочих мест, сокращение бедности). [17] Однако, после избрания на пост президента Альберто Анхеля Фернандеса (2019–2023), ArgenIA не был принят во внимание. Была создана Программа искусственного интеллекта (Programa Nacional de IA), целью которой было оказание поддержки Экономическому и социальному совету (Consejo Económico y Social) с целью разработки мероприятий, связанных с продвижением ИИ. В 2022 году был представлен Аргентинский многопрофильный центр искусственного интеллекта (Centro Argentino Multidisciplinario de Inteligencia Artificial, CAMIA), однако, не продемонстрировавший конкретных результатов [17, p. 113]. Администрация текущего президента страны Хавьера Милея избегает строгих законов, чтобы не создавать препятствий для бизнеса. Вместо этого он поддерживает гибкие рамки, основанные на международных стандартах (например, принципах ОЭСР), но без

[15] miArgentina // Portal Oficial del Estado Argentino: [сайт]. URL: https://www.argentina.gob.ar/miargentina (дата обращения: 30.03.2025).

[16] DNI en tu celular // Portal Oficial del Estado Argentino: [сайт]. URL: https://www.argentina.gob.ar/servicio/dni-en-tu-celular (дата обращения: 30.03.2025).

[17] Plan Nacional de Inteligencia Artificial // Observatory of Public Sector Innovation (OPSI): [сайт]. URL: https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2021/02/Argentina-National-AI-Strategy.pdf (дата обращения: 30.03.2025).

жесткого контроля. Приоритет отдается саморегулированию отрасли и этическим кодексам, разработанным самими компаниями. Милей, как либертарианец, не разделяет алармистских взглядов на ИИ, полагая, что рынок сам отрегулирует потенциальные угрозы (например, использование технологии deepfake), а государство должно вмешиваться только в крайних случаях. При этом его администрация признает необходимость защиты персональных данных [18] . Такая противоречивость и турбулентность в разработке последовательно политики в сфере ИИ объясняется исследователями существенными распределительными полномочиями президента, что приводит к существенным изменениям с приходом к власти нового президента [18, p. 9]. Подобная политика может привести к неблагоприятным последствиям, угрожает принципам равенства, воспроизводит дискриминацию и подрывает демократическую подотчетность, превращая политические вопросы в непрозрачные технические задачи [19, p.14, 19–20].

В сфере искусственного интеллекта правительство экспериментирует с чат-ботами (например, Boti в Буэнос-Айресе), которые помогают пользователям получать государственные и муниципальные услуги (например, получение информации о транспорте, запись к врачу, оплата налогов и штрафов). Горожане могут оперативно получать информацию о здравоохранении, имеют доступ к культурной и туристической информации, а также могут взаимодействовать с городской администрацией через обратную связь о проблемах и получать государственные и муниципальные услуги. В 2024 г. чат-бот усилили генеративным искусственным интеллектом, основанным на больших языковых моделях[19]. Таким образом, жители столицы реализуют свое право на взаимодействие с чиновниками [20, p.76].

При этом правительство Буэнос-Айреса еще в период с 2009 по 2014 г. провело трансформацию управления городом, предприняв следующие шаги: 1) отказ от существующих на рынке ИТ-решений и разработка решений, адаптированных к потребностям города, с целью повышения эффективности и снижения затрат; 2) переход на полностью электронную систему управления документами, исключая использование бумажного документооборота; 3) оцифровка внутренних административных процедур [21].

Основными препятствиями для цифровой трансформации в Аргентине являются цифровое неравенство (примерно 10% населения не имеют доступа к интернету[20], недостаток финансирования (в силу нестабильной экономической ситуации в стране в целом) и риски в сфере кибербезопасности (в особенности угроза хакерских атак на государственные учреждения и защиты персональных данных граждан от утечек), неравномерная цифровизация регионов (разрыв между Буэнос-Айресом и регионами), недостаточная координация между федеральными и местными властями.

[18] Beldyk, M. El uso de la IA en el Estado, regulaciones y la cuarta llave para destrabar inversiones en Argentina. 07.09.2024 // El Cronista: [сайт]. URL: https://www.cronista.com/economia-politica/inteligencia-artificial-milei-el-uso-de-laia-en-el-estado-regulaciones-y-la-cuarta-llave-para-destrabar-inversiones-en-argentina/ (дата обращения: 30.03.2025).

[19] Boti // Buenos Aires Ciudad: [сайт]. URL: https://buenosaires.gob.ar/gcaba_historico/innovacionytransformaciondigital/boti (дата обращения: 30.03.2025).

[20] En Argentina el 90% tiene acceso a internet, pero aún está "lejos" de la equidad digital // Universidad de San Andrés: [сайт]. URL: https://www.udesa.edu.ar/noticias/en-argentina-el-90-tiene-acceso-internet-pero-aun-esta-lejos-de-la-equidad-digital (дата обращения: 12.09.2026).

Эксперты ОЭСР отмечают также акцент государственных служащих на цифровизации, а непосредственно трансформация процессов откладывается или не производится, цифровые решения накладываются на устоявшиеся управленческие практики без их (практик) переосмысления[21].

Недостаточная координация между федеральным центром и регионами ярко проявляется при сопоставлении динамики национального EGDI и городского индекса LOSI[22]. Если национальный EGDI Аргентины оставался стабильно высоким (42-е место в 2024 году), то её столица Буэнос-Айрес в мировом рейтинге городов LOSI опустилась с 7-го места в 2020 году на 27-е в 2024-м. Это количественное доказательство того, что федеральные стратегии (например, “Федерализация инноваций”) не обеспечивают реальной трансформации на муниципальном уровне

Стоит отметить, что с целью сокращения научного и технологического разрыва между провинциями в 2021 г. была принята программа «Федерализация инноваций» (Federalizar Innovación), нацеленная на сокращение региональных асимметрий при помощи двух подходов: децентрализации (через территориальное распределение финансовых и кадровых ресурсов) и деконцентрации (через передачу полномочий по принятию решений органам власти провинций). В разных регионах страны были созданы Подразделения цифровой трансформации (UTD) и технологические центры (Unidades de Transformación Digital (UTD) y Centros Tecnológicos)[23]. Однако, слабыми местами программы стали координация с субнациональными планами развития, недостаточный объем финансирования для наращивания потенциала менее развитых регионов, а также отсутствие четких приоритетов и механизмов для трансформации производственной структуры [22].

За кибербезопасность в Аргентине отвечает Национальное управление кибербезопасности (Dirección Nacional de Ciberseguridad). Управление было создано для «решения вопросов, связанных с кибербезопасностью и защитой критически важной информационной инфраструктуры, а также для разработки возможностей по предотвращению, обнаружению, защите, реагированию и восстановлению после инцидентов кибербезопасности в национальном государственном секторе»[24]. В 2019 г. была принята Национальная стратегия кибербезопасности (Estrategia Nacional de Ciberseguridad)[25].

С целью реализации принципа открытости государственного и муниципального управления, в Аргентине работает Управление открытых данных (Dirección de Datos Abiertos), способствующее национальным, провинциальным и муниципальным

[21] Digital Government Review of Argentina. Accelerating the Digitalisation of the Public Sector. OECD Digital Government Studies, 2019. P. 32. https://doi.org/10.1787/354732cc-en.

[22] The Local Online Service Index (LOSI) 2024 // The United Nations E-Government Knowledgebase: [сайт]. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/City/id/4-Buenos-Aires/dataYear/2024 (дата обращения: 31.05.2026).

[23] Unidades de Transformación Digital (UTD) y Centros Tecnológicos // Portal Oficial del Estado Argentino: [сайт]. URL: https://www.argentina.gob.ar/produccion/unidades-de-transformacion-digital-utd-parapymes/unidades-de-transformacion-digital-utd (дата обращения: 30.03.2025).

[24] Objetivos de la Dirección Nacional de Ciberseguridad // Portal Oficial del Estado Argentino: [сайт]. URL: https://www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-publica/ssetic/direccion-nacionalciberseguridad/objetivos-de-la-direccion (дата обращения: 30.03.2025).

[25] Estrategia Nacional de Ciberseguridad de la República Argentina // SHERLOC (Sharing Electronic Resources and Laws on Crime). United Nations Office on Drugs and Crime: [сайт]. URL: https://sherloc.unodc.org/cld/en/treaties/strategies/argentina/arg0002s.html (дата обращения: 30.03.2025).

правительственным учреждениям реализовывать стратегии по открытию своих данных, разрабатывать стандарты, процедуры, передовую практику и нормативные акты[26]. Закон о доступе к публичной (государственной) информации (Ley 27275) устанавливает, что информация, находящаяся в распоряжении государства, должна быть доступна всем лицам и находиться в открытых электронных форматах для облегчения ее распространения и перераспределения[27]. В 2016 году указом 117/2016 национальное правительство поддержало План открытия данных (Plan de Apertura de Datos). Основным порталом открытых данных аргентинского правительства является сайт datos.gob.ar.

Правительство Аргентины совместно с государственной телекоммуникационной компанией ARSAT развивает Национальное публичное облако (Nube Pública Nacional), позволяющее государственным учреждениям управлять своими данными и реагировать на пиковые потребности в обработке данных без необходимости закупать оборудование или содержать специальный штат специалистов в различных областях[28]. Также одной из целей развертывания Национального публичного облака является политический суверенитет данных[29]. Данные инициативы были заложены в Национальном коммуникационном плане «Конектар» (Plan Nacional de Conectividad “Conectar”, 2020–2023). Однако, развития данная инициатива не получила.

## Заключение

Аргентина является примером прерывистой реализации цифровой трансформации государственного управления. В стране существуют нормативные акты, программы, планы и стратегии, закладывающие основу и очерчивающие рамку цифровой трансформации. Однако, экономическая и политическая нестабильность мешают их последовательной и эффективной реализации и во многом зависят от политической воли президентов и их администраций.

Прерывистость отмечается в следующих аспектах государственного управления: институциональной согласованности политики и устойчивости проектов. Анализ трех декретов (434/2016, 733/2018, 996/2018) показал наличие единой цели (гражданоцентричность) и ключевого актора (Министерство модернизации). Однако последующие администрации (Фернандес, Милей) не сохранили институциональную преемственность: ArgenIA была заменена на другую программу, а затем фактически заморожена. Из 8 выявленных крупных проектов (портал, DNI Digital, Boti, CAMIA, Национальное облако и др.) устойчиво реализованы только 3 (портал, DNI Digital, Boti). Остальные либо не получили развития (Национальное облако), либо сменили статус (ArgenIA → Programa Nacional de IA). При этом проект Boti (чат-бот) оказался устойчивым к смене власти, так как закреплен на уровне города Буэнос-Айрес.

[26] Datos Abiertos // Portal Oficial del Estado Argentino: [сайт]. URL: https://www.argentina.gob.ar/datos-abiertos (дата обращения: 30.03.2025).

[27] Derecho de Acceso a la Información Pública. Ley 27275 // InfoLEG: [сайт]. URL: https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/265000-269999/265949/norma.htm (дата обращения: 30.03.2025).

[28] Alonso, M. Cómo es la nube pública que Arsat ofrece para las instituciones del Estado. 24.08.2021 // La Nacion: [сайт]. URL: https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/como-es-la-nube-publica-que-arsat-ofrece-para-las-instituciones-del-estado-nid24082021/ (last accessed: 22.05.2026).

[29] Nube Híbrida en Gobierno/ARSAT // Trámites a Distancia: [сайт]. URL: https://tramitesadistancia.gob.ar/tramitesadistancia/detalle-tipo?id=5408 (дата обращения: 30.03.2025).

Выявлены три основных типа барьеров: 1) цифровое неравенство (10% населения без доступа к интернету, разрыв между столицей и провинциями); 2) недостаточная координация между уровнями власти (несмотря на программу „Федерализация инноваций“, ее слабым местом назван дефицит финансирования регионов); 3) неопределенность в сфере регулирования ИИ (при Милее – отказ от жесткого контроля в пользу саморегуляции).

Проведенный анализ рейтингов ООН позволяет сделать два обобщающих вывода. Во-первых, сравнительно высокие значения EGDI и OSI подтверждают, что Аргентина действительно создала технологический фундамент цифрового государства. Во-вторых, резкое падение EPI (с 29-го на 68-е место) и низкие позиции по LOSI (27-е место в 2024 г.) при стабильном национальном EGDI служат эмпирическим свидетельством тех системных проблем, которые мы ранее идентифицировали как турбулентность и недостаточную координацию. Без их решения высокие технологические показатели не конвертируются в устойчивое качество управления.

Несмотря на это, Аргентина добилась определенных успехов в сфере предоставления государственных услуг, оцифровку персональных документов (в частности, появление цифрового удостоверения личности), каналов связи с управленцами на разных уровнях (например, через чат-бот Boti в Буэнос-Айресе), кибербезопасности. При этом сохраняется проблема цифрового неравенства и отсутствие доступа к сети Интернет, а также диспропорция между провинций и слабая координация усилий как между уровнями управления (федеральным, региональным и муниципальным), так и между различными ведомствами на одном уровне управления или ветви власти.

Подытоживая, стоит заметить, что успех цифровой трансформации государственного управления в Аргентине во многом зависит от способности преодолевать системные вызовы и сохранять приверженность установленному курсу в условиях турбулентности (экономической, политико-административной, социальной).

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

**1.** Добролюбова Е.И., Южаков В.Н., Старостина А.Н. Цифровая трансформация государственного управления: оценка результативности и эффективности. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021. 234 с. EDN: VTQOMA.
**2.** Цифровая трансформация в Латинской Америке / отв. ред. Симонова Л.Н. М.: ИЛА РАН, 2023. 332 с. https://doi.org/10.37656/978-5-6047185-8-2. EDN: UMFZEK.
**3.** Lui, L., Lima, L.L., Aguiar, R.B. de. Micro-Dimensions in Practice: How do Argentina and Brazil Shape Digital Transformation Through Instrumental Choices? // Policy Design and Practice. 2025. Vol. 8. No. 4. P. 442–457. https://doi.org/10.1080/25741292.2025.2545668.
**4.** Яковлев П.П. Перед вызовами времени (циклы модернизации и кризисы в Аргентине). М.: Прогресс-Традиция, 2010. 464 с. EDN: RAYVCF.
**5.** Абрамов В.И., Маланичева Н.В., Стрельникова И.А. Анализ программ цифровой экономики зарубежных стран на примере Аргентины, Бразилии, Индии и Мексики // Управление. 2023. Т. 11. № 2. С. 45–55. https://doi.org/10.26425/2309-3633-2023-11-2-45-55. EDN: PNNEOY.
**6.** Ansell, C., Sørensen, E., Torfing, J. Public Administration and Politics Meet Turbulence: The Search for Robust Governance Responses // Public Administration. 2023. Vol. 101. Iss. 1. P. 3–22. https://doi.org/10.1111/padm.12874.

**7.** Ansell, C., Trondal, J. Governing Turbulence: An Organizational-Institutional Agenda // Perspectives on Public Management and Governance. 2018. Vol. 1. Iss. 1. P. 43–57. https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvx013.
**8.** Купряшин Г.Л. Политико-административные способности государственного управления в условиях турбулентности и неопределенности // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 97. С. 174–189. https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-97-174-189. EDN: BSAPOH.
**9.** Стырин Е.М., Атаева А.Г., Жатикова Д.В. Цифровая зрелость государственного управления в России: теория, методология, практика оценки. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2025. 274 с. https://doi.org/10.17323/978-5-7598-4472-3. EDN: KZQWWU.
**10.** Gené, M., Heredia, M., Perelmiter, L. El carácter múltiple de la racionalidad estatal: ministerios, funcionarios y desafíos de gobierno en la Argentina // Sociohistórica. 2021. Núm. 48. e139. https://doi.org/10.24215/18521606e139.
**11.** Cao, H., Levy, M. El rol de los órganos rectores en la Administración Pública Nacional Argentina // Revista Estudios de Políticas Públicas. 2023. Vol. 9. Núm. 2. P. 34–45. https://doi.org/10.5354/0719-6296.2023.70834.
**12.** Ермакова А. Среднесрочный прогноз влияния цифровой трансформации на экономику: страны Латинской Америки // Международный аспект. 2022. Т. 3. № 1–2(7–8). С. 53–75. EDN: BARSXN.
**13.** Пипия Л.К., Дорогокупец В.С. Цифровая трансформация в Латинской Америке // Наука за рубежом. 2021. № 98. С. 1–85. https://doi.org/10.37437/2222517X-2021-98-3-1-85. EDN: KWHVXD.
**14.** Roseth, B., Reyes, A. Wait No More: Citizens, Red Tape, and Digital Government: Caribbean Edition. Washington (D.C.): Inter-American Development Bank, 2019. 56 p. http://dx.doi.org/10.18235/0002080.
**15.** Venier, E. Gubernamentalidad, datos y algoritmos. La modernización del Estado Argentino bajo el modelo de las plataformas digitales // Administración Pública y Sociedad (APyS). 2021. Núm. 11. P. 156–175.
**16.** Estevez, E., Larrea, M., De Giusti, A., Gimelli, M. State of Practice of Digital Transformation in Argentina – Experiences of the UNI-UEAR Project // 2025 Eleventh International Conference on eDemocracy & eGovernment (ICEDEG). Bern, Switzerland, 2025. P. 62–67. https://doi.org/10.1109/ICEDEG65568.2025.11081692.
**17.** Vercelli, A. Regulaciones e inteligencias artificiales en Argentina // InMediaciones de la Comunicación. 2024. Vol. 19. Núm. 1. P. 107–135. https://doi.org/10.18861/ic.2024.19.1.3549.
**18.** Filgueiras, F. Designing Artificial Intelligence Policy: Comparing Design Spaces in Latin America // Latin American Policy. 2023. Vol. 14. Iss. 1. P. 5–21. https://doi.org/10.1111/lamp.12282.
**19.** Filgueiras, F. Filgueiras, F. Inteligencia Artificial en la administración pública: ambigüedad y elección de sistemas de IA y desafíos de gobernanza digita // Revista del CLAD Reforma y Democracia. 2021. Núm. 79. P. 5–38. https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n79.a221.
**20.** Corvalán, J.G. Digital and Intelligent Public Administration: transformations in the Era of Artificial Intelligence // A&C – Administrative & Constitutional Law Review. 2018. Vol. 18. No. 71. P. 55–87. https://doi.org/10.21056/aec.v18i71.857.
**21.** Robles, V.L., Bautista, S.N., Mosqueir, E. Digitalización del gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: tres elementos para una efectiva implementación. Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2024. 16 p. http://dx.doi.org/10.18235/0012946.
**22.** Isoglio, A. Federalizar la innovación: Enfoque y modalidad del instrumento de política promocional convocado por el Consejo Federal de Ciencia y Tecnología de la República Argentina // Redes. Revista de Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología. 2023. Vol. 29. Núm. 56. [эл. доступ]. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=u1_h1mkAAAAJ&citation_for_view=u1_h1mkAAAAJ:4DMP91E08xMC (дата обращения: 15.04.2026).

## REFERENCES

**1.** Dobrolyubova, E.I., Yuzhakov, V.N., Starostina, A.N. Tsifrovaya transformatsiya gosudarstvennogo upravleniya: otsenka rezultativnosti i effektivnosti [Digital Transformation of

Public Administration: Assessment of Effectiveness and Efficiency]. Moscow: Publishing House "Delo" RANEPA, 2021. 234 p. (In Russian). EDN: VTQOMA.

**2.** Tsifrovaya transformatsiya v Latinskoy Amerike [Digital Transformation in Latin America] / ed. by L.N. Simonova. Moscow: ILA RAS, 2023. 332 p. (In Russian). https://doi.org/10.37656/978-5-6047185-8-2. EDN: UMFZEK.

**3.** Lui, L., Lima, L.L., Aguiar, R.B. de. Micro-Dimensions in Practice: How do Argentina and Brazil Shape Digital Transformation Through Instrumental Choices? *Policy Design and Practice*. 2025. Vol. 8. No. 4. P. 442–457. https://doi.org/10.1080/25741292.2025.2545668.

**4.** Yakovlev, P.P. Pered vyzovami vremeni (tsikly modernizatsii i krizisy v Argentine) [Facing the Challenges of the Times (Cycles of Modernization and Crises in Argentina)]. Moscow: Progress-Tradition, 2010. 464 p. (In Russian). EDN: RAYVCF.

**5.** Abramov, V.I., Malanicheva, N.V., Strelnikova, I.A. Analysis of Foreign Countries' Digital Economy Programs (Argentina, Brazil, India and Mexico). *Upravlenie / Management*, 2023. Vol. 11. No. 2. P. 45–55. (In Russian). https://doi.org/10.26425/2309-3633-2023-11-2-45-55. EDN: PNNEOY.

**6.** Ansell, C., Sørensen, E., Torfing, J. Public Administration and Politics Meet Turbulence: The Search for Robust Governance Responses. *Public Administration*. 2023. Vol. 101. Iss. 1. P. 3–22. https://doi.org/10.1111/padm.12874.

**7.** Ansell, C., Trondal, J. Governing Turbulence: An Organizational-Institutional Agenda. *Perspectives on Public Management and Governance*. 2018. Vol. 1. Iss. 1. P. 43–57. https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvx013.

**8.** Kupryashin, G.L. Political-Administrative Capacities of Governance in Conditions of Turbulence and Uncertainty. *Public Administration. E-journal*. 2023. No. 97. P. 174–189. (In Russian). https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-97-174-189. EDN: BSAPOH.

**9.** Styryn, E.M., Ataeva, A.G., Zhatikova, D.V. Tsifrovaya zrelost gosudarstvennogo upravleniya v Rossii: teoriya, metodologiya, praktika otsenki [Digital Maturity of Public Administration in Russia: Theory, Methodology, Assessment Practice]. Moscow: HSE Publishing House, 2025. 274 p. (In Russian). https://doi.org/10.17323/978-5-7598-4472-3. EDN: KZQWWU.

**10.** Gené, M., Heredia, M., Perelmiter, L. The Multiple Nature of State Rationality. Ministries, Officials and Government Challenges in Argentina. *Sociohistorical*. 2021. No. 48. e139. (In Spanish). https://doi.org/10.24215/18521606e139.

**11.** Cao, H., Levy, M. The Role of the Central Agencies in the National Public Administration of Argentina. *Public Policy Studies Journal*. 2023. Vol. 9. No. 2. P. 34–45. (In Spanish). https://doi.org/10.5354/0719-6296.2023.70834.

**12.** Ermakova, A. Medium-term Forecast of the Impact of Digital Transformation on the Economy: Latin American Countries. *International Aspect*. 2022. Vol. 3. No. 1–2(7–8). P. 53–75. (In Russian). EDN: BARSXN.

**13.** Pipiya, L.K., Dorogokupets, V.S. Tsifrovaya transformatsiya v Latinskoy Amerike [Digital Transformation in Latin America]. *Nauka za rubezhom* [*Science Abroad*]. 2021. No. 98. P. 1–85. (In Russian). https://doi.org/10.37437/2222517X-2021-98-3-1-85. EDN: KWHVXD.

**14.** Roseth, B., Reyes, A. Wait No More: Citizens, Red Tape, and Digital Government: Caribbean Edition. Washington (D.C.): Inter-American Development Bank, 2019. 56 p. http://dx.doi.org/10.18235/0002080.

**15.** Venier, E. Governmentality, Data and Algorithms. The Modernization of the Argentine State under the Digital Platforms Model. *Public Administration and Society (APyS)*. 2021. No. 11. P. 156–175. (In Spanish).

**16.** Estevez, E., Larrea, M., De Giusti, A., Gimelli, M. State of Practice of Digital Transformation in Argentina – Experiences of the UNI-UEAR Project. *2025 Eleventh International Conference on eDemocracy & eGovernment* (*ICEDEG*). Bern, Switzerland, 2025. P. 62–67. https://doi.org/10.1109/ICEDEG65568.2025.11081692.

**17.** Vercelli, A. Regulations and Artificial Intelligences in Argentina. *Mediations of Communication*. 2024. Vol. 19. No. 1. P. 107–135 https://doi.org/10.18861/ic.2024.19.1.3549. (In Spanish).

**18.** Filgueiras, F. Designing Artificial Intelligence Policy: Comparing Design Spaces in Latin America. *Latin American Policy*. 2023. Vol. 14. Iss. 1. P. 5–21. https://doi.org/10.1111/lamp.12282.

**19.** Filgueiras, F. Artificial Intelligence in Public Administration: Ambiguity and Choice of IA Systems and Challenges of Digital Governance. *Revista del CLAD Reforma y Democracia.* 2021. No. 79. P. 5–38. (In Spanish). https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n79.a221.
**20.** Corvalán, J.G. Digital and Intelligent Public Administration: transformations in the Era of Artificial Intelligence. *A&C – Administrative & Constitutional Law Review*. 2018. Vol. 18. No. 71. P. 55–87. https://doi.org/10.21056/aec.v18i71.857.
**21.** Robles, V.L., Bautista, S.N., Mosqueir, E. Digitalization of Public Administration in the City of Buenos Aires. Three Key Elements for Effective Implementation. Inter-American Development Bank (IDB), 2024. 16 p. http://dx.doi.org/10.18235/0012946.
**22.** Isoglio, A. Federalizing Innovation: Approach and Modality of the Promotional Policy Instrument Convened by the Federal Council of Science and Technology of the Argentine Republic. *Redes. Journal of Social Studies of Science and Technology*. 2023. Vol. 29. No. 56. Available at https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=u1_h1mkAAAAJ&citation_for_view=u1_h1mkAAAAJ:4DMP91E08xMC (accessed: 15.04.2026). (In Spanish).

**Сведения об авторах / Information about authors**

**Неверов Кирилл Алексеевич** – кандидат политических наук, доцент кафедры политического управления Факультета политологии; Санкт-Петербургский государственный университет.
E-mail: kir.neverov@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1414-393X
***Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.***

**Neverov Kirill A.** – Candidate of Political Sciences, Associate Professor of Political Governance Department, Faculty of Political Science; Saint Petersburg State University.
E-mail: kir.neverov@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1414-393X
***The author declares that there is no conflict of interest.***

Статья поступила в редакцию 21.07.2026.
Одобрена после рецензирования 22.07.2026.
Принята 23.07.2026.

Received 21.07.2026.
Approved after reviewing 22.07.2026.
Accepted 23.07.2026.