

**INAP**

ISSN2683-9644

# CUINAP

| Argentina

Año 5 • 2024 | Cuadernos del INAP

**El abordaje de la capacitación y el desarrollo de capacidades de la función pública en el entramado institucional internacional**

**136**

Vanessa Ciolli y Graciela María Silva



**Ministerio de Desregulación  
y Transformación del Estado**  
República Argentina



# CUINAP | Argentina

**El abordaje de la capacitación y el desarrollo de capacidades de la función pública en el entramado institucional internacional**

Vanesa Ciolli y Graciela María Silva

**136**

# Índice

---

Introducción	9
1. Aspectos conceptuales y metodológicos	11
2. Organización de las Naciones Unidas (ONU)	21
3. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco)	31
4. Organización Internacional del Trabajo (OIT)	41
5. Grupo Banco Mundial	49
6. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)	58

---

---

<b>7. Organización de Estados Americanos (OEA)</b>	<b>66</b>
<b>8. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)</b>	<b>74</b>
<b>9. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)</b>	<b>82</b>
<b>10. Instituciones internacionales no gubernamentales</b>	<b>88</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>95</b>
<b>Referencias bibliográficas y documentales</b>	<b>99</b>
<b>Anexo. Directorio de sitios web institucionales</b>	<b>107</b>

---

## El abordaje de la capacitación y el desarrollo de capacidades de la función pública en el entramado institucional internacional



**Vanesa  
Ciolli**

---

Doctora en Ciencias Sociales y licenciada en Ciencia Política por la Universidad de Buenos Aires. Investigadora del INAP. Docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA. Fue becaria del CONICET y de CLACSO, y docente en la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Participó en proyectos de investigación acreditados por UBA, UNQ, CONICET, CLACSO e Institut für Sozialforschung an der Johann Wolfgang Goethe-Universität (Alemania).



**Graciela María  
Silva**

---

Profesora y licenciada en Geografía (UNSA-UNLU) con especializaciones en Innovación de la Capacitación, Conducción Estratégica de Recursos Humanos y Metodología de la Investigación Científica. Es investigadora del INAP, desde donde ejerció la coordinación académico-pedagógica y la docencia en programas de formación de directivos, y realizó asistencias técnicas en planificación y gestión de la capacitación y del conocimiento en el sector público. Fue becaria del CONICET, docente de la UBA y la UNLU.

## Resumen

Este trabajo se propone contribuir a la identificación de las tendencias recientes y los estándares internacionales en materia de capacitación y desarrollo de capacidades de la función pública, con el fin de aportar a la toma de decisiones informada y actualizada en la materia.

Para ello brinda una descripción del entramado institucional internacional conformado por las organizaciones multilaterales que, durante el período 2020-2024, elaboraron instrumentos, consensos, estándares, recursos y actividades vinculadas a la temática. Estas son Organización de las Naciones Unidas (ONU), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), Organización Internacional del Trabajo (OIT), Grupo Banco Mundial (BM), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Organización de Estados Americanos (OEA), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Instituto Internacional de Ciencias Administrativas (IIAS) y Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración Pública (IASIA).

Se evidencia la conformación de una agenda global de la que participan las principales organizaciones multilaterales desde distintas perspectivas y a través de diversos instrumentos. Además, se destaca el papel de las escuelas e institutos nacionales de administración pública en la materialización de las recomendaciones y los estándares y como usina de aprendizajes y propuestas innovadoras.

## Palabras clave

Capacitación del servicio público, gestión y empleo público, organismos intergubernamentales, estándares internacionales, escuelas e institutos de administración pública, desarrollo de capacidades en el sector público.

## **Abstract**

This text aims to contribute to the identification of recent trends and international standards in training and capacity building for the civil service in order to contribute to informed and up-to-date decision-making on the subject.

To this end, it provides a description of the international institutional framework made up of multilateral organizations that, during the period 2020-2024, developed instruments, consensus, standards, resources and activities related to the subject. These are: United Nations (UN), United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Unesco), International Labor Organization (ILO), World Bank Group (WB), Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), Organization of American States (OAS), Inter-American Development Bank (IDB), Latin American Center for Development Administration (CLAD), International Institute of Administrative Sciences (IIAS) and International Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA).

The formation of a global agenda is evident, in which the main multilateral organizations participate from different perspectives and through various instruments. The role of national schools and institutes of public administration in the materialization of recommendations and standards and as a source of learning and innovative proposals is highlighted.

## **Key words**

Public service training, public employment and management, intergovernmental organizations, international standards, institutes and schools of public administration, capacity development in the public sector.

## Introducción

La utilización masiva e intensiva de las tecnologías digitales y la aceleración exponencial de sus transformaciones tienen —entre otros aspectos— un efecto directo en las relaciones que se establecen entre las demandas sociales y la capacidad de las administraciones públicas para generar respuestas de manera satisfactoria. El desafío no se circunscribe a la adecuación a los cambios, sino que reside en la capacidad para proyectar escenarios futuros a escala global (basados en evidencia) e identificar sus potenciales impactos en los diversos contextos nacionales que están atravesados por problemáticas específicas. En este escenario, distintas organizaciones internacionales están realizando estudios prospectivos en diferentes campos de actividad, desde los cuales elaboran y adoptan una serie de instrumentos y recursos orientados a establecer enfoques, estándares, criterios y recomendaciones con el fin de contribuir al desarrollo de políticas públicas eficientes y eficaces.

El abordaje de estos desafíos tiene un eje clave en las estrategias de aprendizaje, capacitación y desarrollo de capacidades para la actualización y el perfeccionamiento de la función pública. En virtud de ello, el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) de la Argentina asume el estudio de las tendencias recientes y estándares internacionales en su ámbito de actuación, como un insumo para el cumplimiento de sus funciones en este contexto de transformación. En este CUIINAP —que es uno de los resultados del estudio— se presenta una caracterización

institucional de las organizaciones internacionales que contribuyen a la agenda global sobre los nuevos escenarios y perspectivas para el aprendizaje y la capacitación laboral orientada al desarrollo de capacidades en el sector público.

En el primer apartado, se presenta la articulación conceptual de las principales categorías analíticas y se describe la estrategia metodológica. En los apartados 2 a 10, se realiza la caracterización institucional de cada una de las organizaciones internacionales con base en una ficha técnica. En el último ítem de cada apartado (el ítem 7) se profundiza en la institucionalidad, los instrumentos y los recursos que cada organización desarrolla y promueve en el tema estudiado. Quienes estén familiarizados con las características de las organizaciones internacionales pueden ir directamente a ese ítem. En las conclusiones se formula una relectura transversal de las características institucionales de las distintas organizaciones en la temática estudiada y se exponen los hallazgos de esta etapa de investigación. Por último, se incluye un Anexo que contiene un directorio con las páginas web oficiales de todas las áreas de incumbencia de las organizaciones internacionales sobre los temas analizados.

## Aspectos conceptuales y metodológicos

En este apartado se expone el abordaje conceptual y metodológico de la primera etapa de investigación.

### 1.1. Articulación conceptual

Un primer núcleo conceptual remite a la capacitación y el desarrollo de capacidades para y en el trabajo, y la especificidad del sector público.

La capacitación laboral forma parte de la educación de las personas adultas y entre sus principales características se encuentra la de ser «... un proceso planeado y encaminado a la apropiación de distintos saberes, a la construcción de capacidades para resolver problemas, cuestionar y recrear prácticas y rutinas de trabajo» (Lemos, 2021, p. 19). Por otra parte, desde el punto de vista organizacional, la capacitación es una de las estrategias de desarrollo de las capacidades del personal para el logro de los fines, objetivos y resultados de la organización.

Respecto del ámbito estatal, para tratar la noción de *capacitación laboral* es necesario introducir el concepto de *servicio civil*, que refiere a «... la gestión del empleo público y los recursos humanos adscritos al servicio de las organizaciones públicas, existente en una realidad nacional determinada»

(Longo, 2002, p. 7). Analizado como sistema integrado, el servicio civil está compuesto por subsistemas, entre los que se encuentra la gestión del desarrollo que abarca dos áreas básicas de políticas: la de promoción y carrera y la de formación. Las políticas de formación son aquellas «... destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los empleados y estimulando su progresión profesional» (p. 38). Por su parte, la noción de *servicio civil* incluye «... los arreglos institucionales específicos, más o menos alejados de los que caracterizan al empleo común, con la finalidad de garantizar la existencia de administraciones públicas profesionales» (p. 7). En la Argentina, el régimen de empleo público en la Administración Nacional establece regímenes de carrera que incluyen como mecanismo de promoción del funcionariado la capacitación permanente y la calificación de su desempeño laboral anual (Salas y Wegman, 2016, p. 133). En este marco, el objetivo de la capacitación es «asegurar la formación, el desarrollo y perfeccionamiento de las competencias laborales para elevar la profesionalización del personal y facilitar su acceso a las nuevas tecnologías de gestión, conforme a las prioridades que establezca la Administración, pero también en lo que hace a su desarrollo ético y personal» (Salas, 2019, p. 632).

Por su parte, la institucionalidad de los sistemas de empleo público de los países está conformada por actores con distintas atribuciones y alcances, entre los que se destacan los institutos y las escuelas nacionales de formación y capacitación de

personas funcionarias públicas<sup>1</sup>. En la Argentina, el INAP tiene por finalidad «a) Fijar la política del Sistema Nacional de Capacitación, estableciendo normas y pautas metodológicas y realizando la supervisión, evaluación, certificación de la capacitación permanente llevada a cabo en los organismos de la Administración Nacional, asistir técnicamente el desarrollo de los planes de formación en organismos, asegurando la capacitación estratégica en políticas de transformación de la gestión pública; b) Desarrollar estudios para la capacitación de los agentes públicos en virtud del proceso de modernización del Estado, fomentando el aprendizaje organizacional y el análisis comparado, resguardando en forma sistematizada la información y documentación correspondiente» (Ley 20.173, 1973, versión actualizada, artículo 2).

El examen y la reformulación continua y con sentido prospectivo de las capacidades requeridas al personal de las administraciones públicas, así como la actualización de los enfoques, las estrategias y modalidades para la capacitación y el aprendizaje forman parte de la labor estratégica de las escuelas y los institutos de formación del funcionariado público. Esto requiere establecer un diálogo multinivel que involucre las contribuciones producidas en las escalas internacional, regional, nacional y local.

Esta cuestión introduce al segundo eje conceptual situado en el campo de las relaciones internacionales y los estudios globales que indaga sobre la relación de los Estados nacionales con los fenómenos globales y los actores internacionales.

---

<sup>1</sup> A los fines del presente estudio, los términos *persona funcionaria pública*, *persona servidora pública* y *persona empleada pública* serán considerados como equivalentes.

La noción de *gobernanza multinivel* fue acuñada para dar cuenta de la complejidad de actores de diversas escalas que tienen capacidad performativa sobre la acción de los Estados nacionales frente a la creciente interdependencia entre las economías y sociedades alrededor del mundo y la identificación de problemas comunes que concitan el interés y la acción del conjunto de los países. «El término se refiere a un sistema de gobernanza en el que las responsabilidades y la autoridad para tomar decisiones se distribuyen entre múltiples niveles de gobierno, incluyendo los niveles internacional, nacional, regional y local. A veces, también incluye actores no gubernamentales que participan en los procesos de toma de decisiones y comparten responsabilidades para la formulación, implementación y evaluación de políticas» (United Nations, 2024, p. 1, traducción propia).

Entre la multiplicidad de escalas y actores que forman parte de esta dinámica multinivel, este trabajo se focaliza en la escala internacional a partir de la indagación sobre el papel desempeñado por las organizaciones multilaterales.

Las organizaciones internacionales son aquellas cuyo ámbito de actuación trasciende las fronteras de los países, de manera que abarcan al conjunto del planeta, a ciertas regiones o a grupos de países. En virtud de cómo están conformadas, pueden ser de carácter privado —como fundaciones, organizaciones no gubernamentales, instituciones que nuclean conocimiento experto (*think tanks*) y empresas— o de carácter público —cuando sus miembros son los Estados nacionales—. A los fines de este trabajo, se consideran organizaciones multilaterales, en un sentido estricto, a aquellas instituciones formalizadas

en una estructura burocrática intergubernamental a partir del acuerdo entre Estados nacionales que suscriben su membresía voluntariamente en ejercicio de su soberanía. Estas cuentan con personalidad jurídica, sede física, jefe ejecutivo, personal y un enfoque sustantivo de operaciones (Weiss & Wilkinson, 2014). En su gran mayoría, el agrupamiento tradicional entre países está determinado por un criterio geográfico, lo que da lugar a organizaciones de escala internacional, regional o subregional. Sin embargo, algunas organizaciones multilaterales establecieron otros criterios de adhesión, como el cumplimiento de un conjunto de principios auditables. Otro rasgo común entre las organizaciones intergubernamentales consiste en una dinámica de gobernanza y funcionamiento que se organiza según tres tipos de participación: i) la representación designada por las autoridades gubernamentales, que conforman los órganos resolutivos de toma de decisiones; ii) el personal reclutado, seleccionado y contratado por la propia organización (es decir, una burocracia internacional), que conforma la estructura ejecutiva y operativa; y iii) los cuerpos consultivos temáticos y especializados, que son designados ad hoc en virtud de sus trayectorias individuales, que no tienen una relación laboral de dependencia fija con la organización, pero realizan actividades de consultoría y asistencia técnica (con o sin honorarios, dependiendo del tipo de actividad). Estas organizaciones multilaterales se articulan con otro tipo de instituciones y encuentros que incluyen instancias formales e informales de cooperación interestatal regularizada que establecen reglas de comportamiento, horizontes de acción, discursos y roles en el marco de las agendas globales, pero que carecen de personería

jurídica, sino que son grupos semiformalizados (como el caso del G7) (Weiss & Wilkinson, 2014).

Las organizaciones internacionales son agentes clave en la movilización de recursos financieros, humanos, técnicos, tecnológicos y simbólicos entre distintos países, con el propósito de contribuir al desarrollo económico y social de las sociedades como un beneficio común de la humanidad (Gómez Galán y Sanahuja, 1999). La movilización de recursos se materializa mediante instrumentos diversos: jurídicos internacionales, préstamos concesionales, transferencias dinerarias no reembolsables, asistencias técnicas, redes de saberes especializados, estándares, informes, estudios, plataformas educativas y repositorios de buenas prácticas, estadísticas y dispositivos metodológicos. Estos instrumentos se complementan, a la vez, con la celebración de eventos y foros de intercambio y debate, lo que favorece la configuración de las agendas globales sobre temáticas específicas que trascienden las fronteras nacionales.

De este modo, las agendas globales constituyen espacios de diálogo entre el acervo de conocimiento consolidado por las organizaciones internacionales y las preocupaciones, experiencias y propuestas formuladas por los Estados. Se trata de ámbitos que se encuentran en permanente reformulación, donde conviven miradas diversas y que promueven la apertura de márgenes de acción propia para los Estados en virtud de sus proyectos gubernamentales. En consecuencia, constituyen puntos de referencia para el diagnóstico situado y la toma de decisiones informada y actualizada.

## 1.2. Estrategia metodológica

En este texto se expone el resultado de un trabajo de relevamiento y análisis descriptivo realizado con el fin de caracterizar el actual entramado institucional internacional en materia de capacitación y desarrollo de capacidades de la función pública. Se trata de un objetivo específico enmarcado en una investigación más amplia orientada a identificar las tendencias recientes y los estándares internacionales en la materia.

El universo de estudio está conformado por todas las organizaciones intergubernamentales integradas por el Estado argentino que, durante el período 2020-2024, elaboraron instrumentos, consensos, estándares y recursos y desarrollaron actividades que contribuyen a la actualización de la agenda de capacitación y desarrollo de capacidades para el ejercicio de la función pública. El período de estudio se inicia en 2020, debido a que la pandemia por COVID-19 significó una aceleración de las transformaciones sociales vinculadas al uso masivo e intensivo de las tecnologías digitales, lo cual profundizó los desafíos que estos cambios generan en la gestión pública. Y concluye el 31 de julio de 2024, fecha de cierre de este informe<sup>2</sup>.

Las unidades de análisis pueden clasificarse en tres grupos: el primero, compuesto por organizaciones intergubernamentales de escala internacional, incluye la Organización de las Naciones Unidas (ONU); la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la

---

<sup>2</sup> En algunos casos se incluyen instrumentos y recursos elaborados con anterioridad al recorte temporal del estudio, ya que constituyen hitos clave de relevancia para contextualizar el marco institucional de las producciones posteriores.

Cultura (Unesco); la Organización Internacional del Trabajo (OIT); el Grupo Banco Mundial (BM); y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). El segundo, integrado por organizaciones intergubernamentales a escala regional, incluye la Organización de Estados Americanos (OEA), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). El tercer grupo reúne organizaciones no gubernamentales de escala internacional (que entre sus miembros cuenta con Estados), estas son el Instituto Internacional de Ciencias Administrativas (IIAS, por su sigla en inglés) y la Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración Pública (IASIA, por su sigla en inglés).

El abordaje metodológico consistió en una estrategia de investigación cualitativa (Denzin & Lincoln, 2011; Sautu, 2005). La producción de evidencia empírica se sustentó en el análisis documental de los sitios web oficiales de las organizaciones relevadas y de los principales archivos allí publicados, donde se expresa lo que ellas mismas describen sobre sus objetivos, actividades y logros. Los datos fueron sistematizados en una matriz analítica destinada a caracterizar la dimensión institucional de las organizaciones, entre cuyas variables principales se encuentran las siguientes:

- Tipo de organización: intergubernamental o no gubernamental.
- Escala: internacional, regional o subregional.
- Origen: síntesis de los principales hechos que la organización considera como sus antecedentes históricos

y como elementos que propiciaron su creación. Incluye los países fundadores.

- Membresía: cantidad de miembros actuales, requisitos de membresía y categorías de miembros (si las hubiera). Fecha de adhesión de la Argentina y categoría de su membresía (cuando corresponda).
- Sedes: ubicación y tipos (central, regionales y de países, cuando corresponda).
- Propósito, objetivos o misión: síntesis del propósito, objetivos, funciones o misión definidos en las versiones actualizadas de los estatutos o convenios constitutivos de las organizaciones, y formulación de sus objetivos institucionales actuales en el sitio oficial o en documentos de estrategia institucional (si los hubiera).
- Gobernanza: principales órganos de toma de decisiones y dirección definidos en las versiones actualizadas de sus estatutos, convenios constitutivos o sitios web oficiales.
- Institucionalidad vinculada a la capacitación y el desarrollo de capacidades en el sector público: identificación de las unidades organizativas con incumbencia en los temas de capacitación y desarrollo de capacidades en el sector público, y de sus principales productos y servicios en la materia; identificación de redes y espacios de intercambio que convocan a la participación de diversos actores que se involucran en aspectos vinculados a este campo, promovidos o coordinados por las organizaciones

(con diversos grados de formalización) y sus principales instrumentos y recursos.

El análisis de los datos consistió en su lectura transversal para la identificación de características comunes, divergencias, especificidades y ejemplos paradigmáticos. Ello permitió extraer conclusiones acerca de la configuración de un entramado institucional internacional en materia de capacitación y desarrollo de capacidades de la función pública y de sus rasgos sobresalientes.

## Organización de las Naciones Unidas (ONU)

### 2.1. Tipo de organización y escala

Es una organización intergubernamental de escala internacional.

### 2.2. Origen

La ONU fue creada en 1945 como resultado de la finalización de la Segunda Guerra Mundial. Su acto fundacional consistió en la firma y posterior ratificación de la Carta de las Naciones Unidas por representantes de 51 países, la cual es considerada un tratado internacional vinculante para los Estados miembros. Allí se ratifica la igualdad soberana de los Estados y la prohibición del uso de la fuerza en las relaciones internacionales, así como también se establece la competencia del organismo para adoptar decisiones sobre una amplia variedad de problemas de escala global. Desde su origen, la ONU lidera el entramado institucional en torno a la cooperación internacional para el desarrollo, debido a su capacidad de institucionalizar un espacio de consenso intergubernamental que cuenta con la participación por voluntad soberana de países de todas las regiones del mundo.

## 2.3. Membresía

La ONU está integrada por los Estados nacionales. Su admisión se formaliza mediante una decisión de la Asamblea General a recomendación del Consejo de Seguridad. Actualmente cuenta con 193 Estados miembros. La República Argentina es miembro desde su fundación.

## 2.4. Sedes

La Oficina Ejecutiva de la Secretaría General y gran parte de las oficinas y los departamentos tienen su sede en la ciudad de Nueva York, Estados Unidos. Allí se reúne anualmente la Asamblea General. También hay otras tres sedes en las ciudades de Ginebra, Nairobi y Viena.

Asimismo, el Sistema de Naciones Unidas dispone de comisiones regionales en los diferentes continentes: Comisión Económica para África en Addis Ababa, Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico en Bangkok, Comisión Económica y Social para Asia Occidental en Beirut, Comisión Económica para Europa en Ginebra y Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en Santiago de Chile. Las sedes en los países —como la que existe en la Argentina desde 1948— se ocupan de consensuar con los gobiernos los documentos del Marco Estratégico de Cooperación del Sistema de Naciones Unidas para el Desarrollo con cada Estado por períodos de cinco años y de realizar el seguimiento de las acciones.

## 2.5. Propósito, objetivos o misión

De acuerdo a su Carta, los propósitos de las Naciones Unidas son los siguientes:

- mantener la paz y la seguridad internacionales, y con tal fin: tomar medidas colectivas eficaces para prevenir y eliminar amenazas a la paz, y para suprimir actos de agresión u otros quebrantamientos de la paz; y lograr por medios pacíficos, y de conformidad con los principios de la justicia y del derecho internacional, el ajuste o arreglo de controversias o situaciones internacionales susceptibles de conducir a quebrantamientos de la paz;
- fomentar entre las naciones relaciones de amistad basadas en el respeto al principio de la igualdad de derechos y al de la libre determinación de los pueblos, y tomar otras medidas adecuadas para fortalecer la paz universal;
- realizar la cooperación internacional en la solución de problemas internacionales de carácter económico, social, cultural o humanitario, y en el desarrollo y estímulo del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión; y
- servir de centro que armonice los esfuerzos de las naciones por alcanzar estos propósitos comunes (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 1945, artículo 1).

## 2.6. Gobernanza

La ONU es una organización con una estructura organizativa compleja en virtud de su amplia gama de funciones y temas de incumbencia que, a la vez, dio lugar a un conjunto de programas, fondos y agencias especializadas para el abordaje de temas específicos que cuentan con su propia membresía, presupuesto e instrumentos para el cumplimiento de sus misiones, los cuales integran lo que se denomina el «Sistema de las Naciones Unidas» (ONU, s.f.1).

Los órganos principales de la Organización de las Naciones Unidas son los siguientes:

- Asamblea General: órgano representante, normativo y deliberativo de la ONU. Es el único que cuenta con representación de los 193 Estados miembros mediante sus jefes de Estado, cada uno de los cuales cuenta con un voto para la toma de decisiones. Algunos asuntos se deben resolver por mayoría simple y otros por una mayoría de dos tercios (asuntos como la paz y la seguridad, la admisión de nuevos miembros y los asuntos presupuestarios). En este ámbito se aprueban las declaraciones, pactos y convenciones internacionales que se constituyen en instrumentos jurídicos internacionales.
- Consejo de Seguridad: tiene la responsabilidad principal de mantener la paz y seguridad internacionales. Cuenta con 15 miembros (5 permanentes y 10 no permanentes). Cada uno tiene un voto, aunque los 5 permanentes cuentan con el poder del veto.

- Consejo Económico y Social (ECOSOC): se ocupa de tratar los asuntos económicos, sociales y medioambientales, y vela por el cumplimiento de los objetivos de desarrollo acordados de manera internacional. Además, sirve como mecanismo central para las actividades del sistema de la ONU y sus agencias especializadas en los temas de su incumbencia, supervisa los cuerpos subsidiarios y de expertos. Está integrado por 54 representantes de los Estados miembros, designados por la Asamblea General por períodos superpuestos de tres años.
- Secretaría General: está encabezada por el Secretario General —que es el Oficial Administrativo Jefe de la Organización— y conformada por el personal internacional que se desempeña en las distintas sedes de la ONU.
- Corte Internacional de Justicia: órgano judicial principal de las Naciones Unidas. Se ocupa de resolver, de acuerdo con la legislación internacional, las disputas legales presentadas ante ella por los distintos Estados y emitir dictámenes consultivos acerca de las cuestiones legales que los órganos autorizados y las agencias especiales le planteen. Su sede está en el Palacio de la Paz en la Haya (Países Bajos).
- Consejo de Administración Fiduciaria: suspendió su labor en 1994, luego de la independencia de todos los territorios en fideicomiso.

## 2.7. Institucionalidad vinculada a la capacitación y el desarrollo de capacidades en el sector público

Dentro de la estructura de órganos principales de la ONU, los asuntos relativos a la administración pública se despliegan en el marco del Consejo Económico y Social (ECOSOC), ya que esta temática se encuentra asociada a los factores que promueven el desarrollo. Allí se desarrolla el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (UN DESA, por su sigla en inglés), que se ocupa de apoyar a los países a «... traducir los marcos de políticas desarrollados en conferencias y cumbres de las Naciones Unidas en programas a nivel nacional» (United Nations, s.f.1) y en brindar asistencia técnica para el desarrollo de las capacidades nacionales. Cuenta con un centro de estudios que «... genera, analiza y compila una amplia gama de datos y estadísticas económicas, sociales y ambientales (...) que evalúan las tendencias y las opciones de políticas para abordar problemas comunes» (United Nations, s.f.1). Entre sus publicaciones periódicas se destaca el *Informe mundial sobre el sector público* de frecuencia bianual. Asimismo, en 2008 y en colaboración con la Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración (IASIA, por su sigla en inglés), este Departamento elaboró el documento *Estándares de excelencia para la educación y capacitación en la administración pública*, el cual se encuentra en proceso de revisión y actualización desde 2023 (Ciolli y Silva, 2024).

Dentro de este departamento, se desempeña la División de Instituciones Públicas y Gobierno Digital (DPIDG, por su sigla en inglés), que surge luego de una serie de transformaciones en los organigramas de la estructura ejecutiva de la ONU

en tanto oficina de implementación del Programa de Administración Pública de las Naciones Unidas, aprobado en diciembre de 1948. Su misión es acompañar a los gobiernos en la implementación de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) «... mediante el fomento de una gobernanza, administración y servicios públicos eficaces, eficientes, transparentes, responsables, inclusivos e innovadores para el desarrollo sostenible» (División de Instituciones Públicas y Gobierno Digital [DPIDG], s.f.). Entre sus funciones se destaca la de proporcionar «... servicios de asesoramiento, metodologías y herramientas de capacitación basadas en investigaciones y análisis (...), fortalecer las asociaciones y la cooperación con otras organizaciones internacionales, regionales y profesionales, tanto públicas como privadas, dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas, incluyendo a través de la Red de Administración Pública de las Naciones Unidas (UNPAN)» (s.f.). Asimismo, asiste a la Asamblea General y al Consejo Económico y Social en cuestiones relacionadas con la gobernanza y la administración pública.

Para el cumplimiento de sus objetivos, la División impulsa y coordina redes de intercambio de saber experto y la producción de insumos e instrumentos.

Por un lado, la Red de Administración Pública de las Naciones Unidas (UNPAN, por su sigla en inglés), que funciona desde 1999<sup>3</sup> y está integrada por instituciones gubernamentales, intergubernamentales y no gubernamentales y por expertos

---

<sup>3</sup> La conformación de esta red global estuvo inspirada en los lineamientos aprobados por la Asamblea General de las Naciones Unidas en su Resolución 50/225 del 1 de mayo de 1996 sobre administración pública y desarrollo.

internacionales, regionales, subregionales y nacionales gobernanza y administración pública alineadas con el Objetivo 16 de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Entre los miembros de la Red se destacan el Instituto Internacional de Ciencias Administrativas (IIAS, por su sigla en inglés), el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (United Nations Public Administration Network [UNPAN], s.f.). Su misión es «Promover el intercambio global de conocimientos, experiencias y prácticas innovadoras sobre cuestiones de gobernanza y administración pública» (UNPAN, s.f.). El sitio web de UNPAN cuenta con una biblioteca electrónica, un centro de capacitaciones en línea que brinda cursos gratuitos y pone a disposición cajas de herramientas para la capacitación y manuales autoadministrados. A su vez, el grupo publica trimestralmente un boletín de actividades desarrolladas por las instituciones participantes que funciona como en una herramienta de circulación de información e identificación de agendas y experiencias innovadoras dentro del campo de la administración pública. Asimismo, brinda servicios de asesoramiento y organiza el Foro de Servicio Público de las Naciones Unidas con una frecuencia anual. Su funcionamiento se desarrolla mediante comunidades de prácticas temáticas en línea, que están abiertas a la participación de personas expertas, académicas y profesionales en el campo de la gobernanza y la administración pública. Una de las áreas temáticas de la red se denomina «Liderazgo y capacidades de los servidores públicos», cuya labor consiste en ayudar a los gobiernos a movilizar y desarrollar la capacidad de los servidores públicos en todos los niveles (UNPAN, s.f.).

La UNPAN coordina la Red Global de Escuelas de Administración Pública que se ocupa de la elaboración, la supervisión y la actualización de los planes de estudio desarrollados por las instituciones encargadas de la educación en administración pública y capacitación del servicio civil. Esta Red elaboró un marco de competencias de los funcionarios públicos para la implementación de los ODS (UNPAN, s.f.). Su dinámica de funcionamiento consiste en la celebración de una reunión anual para compartir las tendencias nacionales y regionales en la materia y la realización de seminarios. La membresía a la Red Global es voluntaria y está abierta a escuelas nacionales de administración pública, institutos de capacitación del sector público y comisiones de servicio civil de cada país que sean socios de la UNPAN.

Por otro lado, la DPIDG coordina el Comité de Expertos en Administración Pública (CEPA, por su sigla en inglés): un órgano asesor técnico de las Naciones Unidas que comenzó a funcionar en 2002<sup>4</sup>. A diferencia de la Red que está conformada por instituciones, el Comité está compuesto por 24 personas expertas en economía, finanzas y administración públicas que ejercen sus funciones a título personal, es decir, que no representan a las autoridades gubernamentales de sus respectivos países de origen. Su designación —por un período de 4 años— es efectuada por la Secretaría General de las Naciones Unidas en consulta con los Estados miembros y aprobada por el ECOSOC. Su función es estudiar y hacer recomendaciones para mejorar las estructuras y los procesos

---

4 Creado por el Consejo Económico y Social en la Resolución 2001/45 del 20 de diciembre de 2001.

de gobernanza y administración pública para el desarrollo. El plenario del Comité se reúne anualmente para la concreción de consensos que se plasman, por un lado, en un proyecto de resolución para su tratamiento —y eventual aprobación— en el Consejo Económico y Social; y por otro, en un informe en donde se documentan los debates. Uno de los instrumentos más relevantes de los últimos años fue *11 principios de gobernanza eficaz para el desarrollo sostenible*, aprobado por el ECOSOC en 2018. Los insumos que se trabajan durante las sesiones anuales son el resultado de los estudios prospectivos realizados durante el año por los grupos de trabajo. En la actualidad, los grupos son Aplicación de Principios de Gobernanza; Cambio Climático y Recursos Naturales; Países Afectados por Conflictos, Diálogo con Países de Revisión Nacional Voluntaria (VNR, por su sigla en inglés) y Ciudades Sometidas a Revisión Local Voluntaria (VLR, por su sigla en inglés); Gobierno Digital; Temas del Consejo Económico y Social y el Foro Político de Alto Nivel sobre Desarrollo Sostenible (HLPF, por su sigla en inglés); Gestión de las Finanzas Públicas; y Fuerza Laboral del Sector Público. Este último fue el responsable de la elaboración del documento *Reinventar la formación de la fuerza laboral del sector público y el aprendizaje institucional hacia un cambio de mentalidad*, aprobado en 2023 durante la reunión anual del Comité de Expertos en Administración Pública.

## Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco)

### 3.1. Tipo de organización y escala

Es una organización intergubernamental de escala internacional integrada al Sistema de Naciones Unidas como agencia especializada.

### 3.2. Origen

La Unesco es un organismo especializado del Sistema de Naciones Unidas dedicado a lograr la paz mediante la cooperación internacional en los ámbitos de la educación, la ciencia, la cultura y la comunicación e información. Su acto fundacional consistió en la adopción de su Constitución en Londres en 1945 por 44 países, la cual entró en vigor en 1946. Su creación obedece a una mirada integral sobre la paz en un contexto posbélico, a partir de plantear la necesidad de «unir a los pueblos del mundo y fortalecer la solidaridad intelectual y moral de la humanidad mediante la mutua comprensión y el diálogo entre las distintas culturas» (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

[Unesco], s.f.1). En este sentido, uno de sus primeros programas, en 1949, estuvo orientado a luchar contra el racismo, lo cual dio lugar a la primera Declaración de la Unesco sobre la Raza, donde se afirmaba la inexistencia de cualquier fundamento científico o justificación del racismo.

### **3.3. Membresía**

Los miembros son los Estados nacionales de todo el mundo. Aquellos que integran las Naciones Unidas tienen derecho a formar parte de la Unesco. Actualmente, son 194 Estados miembros. La Argentina es miembro desde 1948.

A su vez, en el momento de su conformación se otorgó calidad de «miembros asociados» a aquellos territorios o grupos de territorios que no asumieran por sí mismos la responsabilidad de la dirección de sus relaciones exteriores. Su admisión es responsabilidad de la Conferencia General.

### **3.4. Sedes**

Su sede central se encuentra en París (Francia) y cuenta con oficinas en 54 países. La representación de la Unesco para la Argentina, Bolivia, Paraguay y Uruguay, tiene sede en Montevideo. Esta se estableció en 1949 bajo el nombre de Centro de la Cooperación Científica de la Unesco para América Latina y el Caribe. Fue su primer centro de cooperación científica en el mundo. Actualmente, esta sede es una Oficina Regional Multisectorial para América Latina y el Caribe.

### 3.5. Propósito, objetivos o misión

De acuerdo con su Constitución, el propósito de la Unesco es «contribuir a la paz y a la seguridad estrechando, mediante la educación, la ciencia y la cultura, la colaboración entre las naciones, a fin de asegurar el respeto universal a la justicia, a la ley, a los derechos humanos y a las libertades fundamentales que, sin distinción de raza, sexo, idioma o religión, la Carta de las Naciones Unidas reconoce a todos los pueblos del mundo» (Unesco, 2024, artículo 1).

Para ello, sus funciones consisten en:

- Fomentar el conocimiento y la comprensión mutuos de las naciones, asistiendo a los órganos de información para las masas y recomendado acuerdos internacionales para facilitar la libre circulación de las ideas por medio de la palabra y de la imagen.
- Dar nuevo y vigoroso impulso a la educación popular y a la difusión de la cultura.
- Ayudar a la conservación, al progreso y a la difusión del saber a partir de: velar por la conservación y la protección del patrimonio universal de libros, obras de arte y monumentos de interés histórico o científico; alentar la cooperación entre las naciones en todas las ramas de la actividad intelectual y el intercambio internacional sobre educación, ciencia y cultura; y, facilitar el acceso de todos los pueblos a lo que cada uno de ellos publique.

## 3.6. Gobernanza

Las agencias especializadas del Sistema de las Naciones Unidas son organizaciones internacionales independientes que cuentan con su propia membresía, liderazgo y presupuesto (financiado con cuotas obligatorias y aportaciones voluntarias).

Los principales órganos principales de la Unesco son los siguientes:

- Conferencia General: responsable de adoptar los programas y el presupuesto, de elegir a los miembros del Consejo Ejecutivo y de designar al Director General. Esto incluye la aprobación de las convenciones internacionales y las recomendaciones a los Estados. Está compuesta por los representantes de todos los Estados miembros — cada uno de los cuales tiene un voto—. En sus reuniones, cada 2 años, participan miembros asociados y se invita a participar, en calidad de observadores, a Estados no miembros, organizaciones intergubernamentales, organizaciones no gubernamentales y fundaciones.
- Consejo Ejecutivo: órgano responsable de examinar y realizar recomendaciones sobre el programa de trabajo y el presupuesto a ser elevados a la Conferencia General y, una vez aprobado, garantizar su ejecución eficaz y racional. Puede asesorar a las Naciones Unidas sobre cuestiones tratadas por la Conferencia General y solicitar opiniones consultivas sobre temas de su incumbencia a otras organizaciones internacionales, a la Corte Internacional de Justicia y a personalidades competentes. Está compuesto por 58 Estados

miembros elegidos por la Conferencia General. Los Estados procuran designar a una persona calificada en una o más de las esferas de competencia de la Unesco y con experiencia y capacidad para cumplir las tareas administrativas y ejecutivas del Consejo.

- **Secretaría:** encabezada por un Director General y personal contratado, quienes ejercen sus responsabilidades con carácter exclusivamente internacional —es decir que no representan a ningún gobierno ni de ninguna autoridad ajena a la organización—. Su función principal es la preparación del proyecto de programa de trabajo acompañado del proyecto de presupuesto correspondiente y de los informes periódicos de actividades y su implementación.
- **Comisiones Nacionales de Cooperación:** órganos de enlace entre los Estados miembros y la Unesco. Están conformadas por cada uno de los Estados en sus respectivos territorios —a partir de sus propias disposiciones— y están integradas por el gobierno y los principales grupos nacionales interesados por los problemas de la educación, la ciencia y la cultura. Si bien no forman parte de los órganos principales de la Unesco, constituyen la instancia de asesoramiento a las delegaciones de cada uno de los países.

### 3.7. Institucionalidad vinculada a la capacitación y el desarrollo de capacidades en el sector público

La Unesco no se especializa en el campo de la administración pública. Sin embargo, sus contribuciones en el campo de la educación, la formación docente, la capacitación y el desarrollo científico brindan estándares, lineamientos y recursos de referencia para la actualización de las estrategias de capacitación y formación en el sector público. Desde esta mirada, a continuación, se identifican los espacios institucionales de la organización cuya labor contribuye a estos fines.

En primer lugar, el creciente lugar que las herramientas digitales vienen adquiriendo en las actividades formativas en el sector público y la importancia que reviste el desarrollo de capacidades digitales del servicio civil evidencia el interés por relevar aquellos espacios institucionales que trabajan y elaboran insumos en estas temáticas. En este sentido, se destaca la Comisión sobre la Banda Ancha para el Desarrollo Sostenible, que es una asociación público-privada fundada por Unesco y la Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU, por su sigla en inglés) de 2010. Está integrada por personas que representan a los directorios ejecutivos de la industria de las telecomunicaciones, las organizaciones de la sociedad civil y los gobiernos. En 2022, la Comisión estableció el Grupo de Trabajo sobre creación de capacidades de IA copresidido por la Unesco y la empresa Nokia, cuyo informe final se titula *Inteligencia artificial y transformación digital: competencias para funcionarios públicos*. Este documento

se propone contribuir a los procesos de capacitación del sector público a partir de la actualización del marco de competencias requeridas para el aprovechamiento de la inteligencia artificial (IA) en los procesos administrativos y la provisión de servicios a la ciudadanía. A su vez, el informe final del Grupo de Trabajo sobre datos para el aprendizaje, titulado *El potencial transformador de los datos para el aprendizaje*, publicado en 2023, incluye lineamientos para el desarrollo de habilidades y competencias en datos en contexto de educación para el mundo del trabajo (Unesco, s.f.1).

El andamiaje interinstitucional que la Unesco viene consolidando durante el siglo XXI en torno a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y su articulación con el campo de la educación y la ciencia favoreció su liderazgo como organización multilateral en el análisis de la incidencia, las potencialidades y los riesgos de la IA. En efecto, en su Conferencia General de 2021, adoptó la Recomendación sobre la Ética de la Inteligencia Artificial, que constituye un documento de referencia para el desarrollo de otros, como el caso de la Carta Iberoamericana del CLAD sobre esta temática.

Por otro lado, si se dirige la mirada hacia las metodologías y los recursos innovadores para la capacitación y el aprendizaje en entornos virtuales, resulta de especial interés la Coalición Dinámica sobre los Recursos Educativos Abiertos (REA), que fue establecida en marzo de 2020 por el Sector de Comunicación e Información de la Unesco con el propósito de apoyar la implementación de la Recomendación de la

Unesco sobre los REA<sup>5</sup> de 2019. Esta Coalición se encuentra constituida por representantes de organismos públicos a cargo de la educación y de las tecnologías de la información y las comunicaciones, las comisiones nacionales ante la Unesco, las instituciones y órganos educativos, las instituciones culturales (incluidas las bibliotecas, los archivos y los museos), las organizaciones intergubernamentales, los centros de categoría 2 de la Unesco, las instituciones especializadas, la sociedad civil y el sector privado. Los cuatro ámbitos de acción priorizados son la creación de capacidad para crear, acceder, reutilizar, rediseñar, adaptar y redistribuir los REA y para usar e implementar licencias abiertas; el desarrollo de políticas de apoyo y marcos regulatorios adecuados; la adopción de estrategias y programas para el acceso efectivo, inclusivo y equitativo a REA de calidad y; la creación de modelos de sostenibilidad para los REA (Unesco, s.f.2).

Otro eje de trabajo de la Unesco que se vincula con el objeto de este relevamiento es el denominado «aprendizaje a lo largo de toda la vida», que incluye el aprendizaje para y en el trabajo. Este enfoque considera los procesos constantes de adquisición, reconocimiento, intercambio y adaptación de capacidades para la vida y el mundo del trabajo que desarrollan las personas adultas en espacios educativos formales, no

---

5 Los REA son definidos como los «... materiales de aprendizaje, enseñanza e investigación en cualquier formato y soporte que existen en el dominio público o están bajo derechos de autor y fueron liberados bajo una licencia abierta, que permiten su acceso sin costo, su reutilización, reorientación, adaptación y redistribución por parte de terceros. La licencia abierta se refiere a una licencia que respeta los derechos de propiedad intelectual del propietario de los derechos de autor y proporciona permisos que otorgan al público los derechos de acceso, reutilización, reorientación, adaptación y redistribución de materiales educativos» (Unesco, s.f.3).

formales e informales. Desde esta mirada, los trabajadores pueden reciclarse y mejorar sus habilidades varias veces a lo largo de su vida laboral; por lo tanto, la adaptabilidad y la capacidad de adquirir nuevas habilidades y competencias son fundamentales (Instituto de la Unesco para el Aprendizaje a lo Largo de Toda la Vida, 2016). En virtud de ello, se destaca el papel que cumple el Instituto de la Unesco para el Aprendizaje a lo Largo de Toda la Vida (UIL, por su sigla en inglés)<sup>6</sup>. Entre sus principales actividades se encuentran estudiar los modelos emergentes de desarrollo de habilidades; documentar las buenas prácticas en materia de aprendizaje permanente; técnico y vocacional; y realizar investigaciones sobre nuevas formas de validar y acreditar el aprendizaje (Instituto para el Aprendizaje a lo Largo de Toda la Vida, s.f.). Estos estudios constituyen una referencia para encarar los procesos de capacitación y desarrollo de capacidades en el sector público.

Por último, la Comisión Internacional sobre los Futuros de la Educación —creada por la Unesco en 2019— publicó el informe *Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación en 2022*, donde se analizan temas críticos (enfoques pedagógicos, planes de estudio, la construcción de conocimiento, el trabajo docente; capacidades y competencias; entre otros) para dar lugar a su revisión desde las transformaciones emergentes (Unesco, s.f.4).

---

6 La Unesco cuenta con nueve institutos y centros de excelencia que desarrollan actividades de cooperación internacional y regional, investigación, producción de conocimientos, asesoramiento sobre políticas y mejora de la capacidad en sus áreas de competencia. Estas instituciones forman parte de su organización institucional, jurídica, programática y presupuestaria (se las clasifica como de categoría 1 para diferenciarlas de aquellas que son externas a la organización).

En suma, desde distintos abordajes y en colaboración con diversos actores del sector público y privado, la Unesco constituye una organización que debe ser contemplada a la hora de articular los planes y las estrategias de capacitación y desarrollo de capacidades, especialmente frente a las transformaciones que supone la utilización de TIC e IA en la enseñanza y el aprendizaje.

## Organización Internacional del Trabajo (OIT)

### 4.1. Tipo de organización y escala

La OIT es una organización intergubernamental de escala internacional integrada al Sistema de Naciones Unidas como agencia especializada.

### 4.2. Origen

Fue creada en 1919 como parte del Consejo de Versalles —que puso término a la Primera Guerra Mundial— a partir de la convicción de que la paz universal y duradera solo puede establecerse si se basa en la justicia social (Organización Internacional del Trabajo [OIT], s.f.1). Desde su origen, la OIT ha venido desarrollado un sistema de normas internacionales del trabajo (NIT) que rige una amplia gama de materias junto con un sistema de control único —integrado por juristas expertos e independientes y por órganos tripartitos (gobiernos, empleadores y trabajadores)— que promueve su implementación efectiva a nivel nacional (OIT, s.f.2).

### **4.3. Membresía**

La OIT está integrada por representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores de 187 Estados miembros, cuyo requisito previo es ser miembro de la ONU. Por su parte, la Conferencia General de la OIT también tiene la potestad de admitir a un Estado en calidad de miembro por mayoría de dos tercios de los delegados presentes en la reunión, incluidos dos tercios de los delegados gubernamentales presentes y votantes. En ambos casos, la admisión se efectiviza cuando el gobierno del nuevo miembro comunica al Director General de la OIT la aceptación formal de las obligaciones que emanan de su Constitución (OIT, 2015, artículo 1). La Argentina es Estado miembro de la OIT desde el año de creación de la organización.

### **4.4. Sedes**

Su sede central se encuentra en Ginebra, Suiza. Cuenta con oficinas exteriores en más de 40 países. Existen oficinas regionales para África, los Estados Árabes, Asia y el Pacífico, Europa y Asia Central, y América Latina y el Caribe (OIT, s.f.3). La Oficina País de la OIT en la Argentina, con sede en Buenos Aires, fue creada en 1969.

### **4.5. Propósito, objetivos o misión**

La OIT está consagrada a la promoción de la justicia social, de los derechos humanos y laborales reconocidos internacionalmente. Su finalidad es «...establecer las normas del trabajo, formular políticas y elaborar programas promoviendo el trabajo decente de todos, mujeres y hombres» (OIT, s.f.1).

En la «misión fundadora» de la OIT se establece que la justicia social es esencial para la paz universal y permanente. Para dar cumplimiento a esta misión, se enfoca en los siguientes aspectos:

- Promover y cumplir las normas y los principios y derechos fundamentales en el trabajo.
- Crear mayores oportunidades para que hombres y mujeres puedan tener empleos e ingresos dignos.
- Mejorar la cobertura y la eficacia de una seguridad social para todos.
- Fortalecer el tripartidismo y el diálogo social (OIT, s.f.4).

## 4.6. Gobernanza

La OIT tiene una estructura tripartita única (gobiernos, empleadores y trabajadores) en el sistema de las Naciones Unidas, ya que los «interlocutores sociales» participan en pie de igualdad con los gobiernos en la formulación de las políticas laborales y sociales. Su organización permanente comprende los siguientes órganos:

- Conferencia Internacional del Trabajo (o Conferencia General): órgano supremo y reúne a una delegación de cada uno de los Estados miembros que está integrada por dos delegados gubernamentales (habitualmente asumido por ministros encargados de asuntos laborales), un delegado empleador y un delegado trabajador (designados de acuerdo con las respectivas organizaciones nacionales más representativas). Cada

uno de los delegados cuenta con los mismos derechos de voz y voto. Se reúne una vez al año para debatir temas acuciantes del mundo laboral, adoptar nuevas normas internacionales del trabajo y aprobar el programa y presupuesto de la OIT.

- Consejo de Administración: órgano ejecutivo que asume la dirección de la organización cuando no está reunida la Conferencia. Está compuesto por 28 miembros gubernamentales, 14 miembros de los empleadores y 14 miembros de los trabajadores.
- Oficina Internacional del Trabajo: Secretaría de la OIT. Compila y distribuye todas las informaciones referidas a la reglamentación internacional de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores, particularmente los estudios de cuestiones que deban someterse a la Conferencia General para la adopción de convenios internacionales y la realización de encuestas especiales a pedido de la Conferencia o el Consejo de Administración (OIT, 2015, artículo 10).

## **4.7. Institucionalidad vinculada a la capacitación y el desarrollo de capacidades en el sector público**

Si bien la OIT se ocupa del mundo del trabajo en general, dentro de los temas y sectores específicos de acción se encuentra el de «función pública». En materia laboral, esta organización reconoce al Estado como el empleador más importante en casi todos los países en los niveles central, regional y local. Según su visión, promover la buena gobernanza y la transparencia

—a través de un diálogo social eficaz en la administración pública— es la manera más virtuosa de lograr el desarrollo nacional sostenible y la erradicación de la pobreza. En este sentido, colabora con los gobiernos para mejorar las relaciones laborales y proteger a los denunciantes de la administración pública (OIT, s.f.5).

Dentro de las normas internacionales de la OIT específicas para el trabajo en la administración pública se encuentran el Convenio sobre las Relaciones de Trabajo en la Administración Pública (N.º 151) y la Recomendación sobre las relaciones de Trabajo en la Administración Pública (N.º 159), que lo complementa, ambas de 1978. En 2013, la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios y Recomendaciones de la OIT presentó un estudio general centrado en *Relaciones de trabajo en la administración pública y negociación colectiva* y, más recientemente, adoptó las *Directrices sobre el trabajo decente en los servicios públicos de urgencia* (2018). Estas normas y orientaciones se complementan con una serie de recursos que incluyen manuales, foros de diálogo y encuentros técnicos específicamente orientados a la función pública.

Actualmente, uno de los temas de mayor relevancia para la OIT es el «futuro del trabajo» el cual —en la era de la robotización y la inteligencia artificial— se encuentra atravesado por el debate respecto de la incidencia del avance tecnológico en la desaparición o creación de empleos. En este sentido, la organización considera que su principal aporte frente al desafío del cambio tecnológico es apoyar el proceso de adaptación a los nuevos empleos, lo cual implica no solo cambios físicos en los lugares de trabajo, sino la necesidad de desarrollar nuevas

habilidades y capacitaciones (OIT, 2019a, p. 10). Para entender y responder a estos desafíos, en 2015, la OIT lanzó la «Iniciativa del Centenario relativa al Futuro del Trabajo» y, en 2017, creó la Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo. Esta Comisión Mundial publicó el informe *Trabajar para un futuro más prometedor* y adoptó una declaración histórica: la Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo (OIT, 2019b).

En materia de competencias laborales, aprendizaje permanente y formación profesional, esta organización ha adoptado una serie de normas internacionales para todo el mundo del trabajo. Entre las principales se encuentra el Convenio sobre la Orientación Profesional y la Formación Profesional en el Desarrollo de los Recursos Humanos (N.º 142) y la Recomendación sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos: Educación, Formación y Aprendizaje Permanente (N.º 195). Para la OIT, el aprendizaje permanente se instala como meta y viene de la mano del enfoque de competencias laborales en el marco de una centralidad creciente de la formación para la empleabilidad y la ciudadanía (OIT, s.f.6). En este sentido, en 2023, la Conferencia General adoptó la Recomendación sobre los Aprendizajes de Calidad y, en el mismo año, la Oficina Internacional del Trabajo presentó el documento Estrategia de la OIT sobre Competencias y Aprendizaje Permanente 2030.

El brazo formativo de la OIT es el Centro Internacional de Formación (CIF), fundado en 1964, con sede en Turín, Italia. Como parte del sistema de las Naciones Unidas, el CIF articula y coordina la red internacional de construcción colectiva de conocimiento de mayor relevancia sobre fortalecimiento de competencias laborales y formación profesional para el

trabajo del futuro. Su Consejo está integrado por 24 miembros nombrados por el Consejo de Administración de la OIT (12 representantes de gobiernos, 6 de los empleadores y 6 de los trabajadores) (Centro Internacional de Formación [CIF], s.f.). El CIF cuenta, a su vez, con un campus virtual desde donde se acceder a una variada gama de recursos como recorridos de aprendizaje, cursos de capacitación, talleres interactivos, relatos de experiencias, visualización de datos, resúmenes de evaluaciones e investigaciones, herramientas de colaboración virtual y tecnologías educativas de vanguardia. También fomenta comunidades de práctica y redes profesionales para aumentar su alcance formativo, y, en asociación con instituciones académicas, ofrece estudios de posgrado.

Respecto de la construcción colectiva del conocimiento en materia de formación profesional y desarrollo de los recursos humanos, la OIT cuenta con un servicio técnico pionero creado en 1963: el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) con sede en Montevideo, Uruguay. En el marco del Programa de actividades en la región América Latina y el Caribe, el OIT/Cinterfor dirige y coordina investigaciones aplicadas y estudios prospectivos en temas de actualidad prioritarios para la organización. También ofrece asistencia técnica, oficia como incubadora de innovación en la formación profesional e impulsa sistematización y difusión de conocimiento y buenas prácticas. Asimismo, coordina una extensa red de instituciones de formación profesional y educación para el trabajo. Más de 66 entidades dedicadas a estos temas de 28 países de América Latina, El Caribe, España y África —entre las que se

encuentran el Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET) y la Secretaría de Trabajo, Empleo y Seguridad de la Argentina como instituciones constituyentes— colaboran activamente en la actualización permanente de la Plataforma de Gestión del Conocimiento, creada en 1998 (OIT/Cinterfor, 2024). Esta plataforma incluye una variada oferta de cursos de capacitación y de herramientas de conocimiento entre los que se encuentra el análisis de brechas de habilidades con utilización de *big data*; el banco de competencias laborales; la serie de recursos para la formación en la digitalización de las organizaciones; las herramientas para la evaluación de impacto del a formación; la autoformación; las redes de aprendizaje y las comunidades de práctica; los estudios prospectivos, los escenarios y la anticipación de competencias; el Observatorio sobre la Formación Profesional en América Latina, el Caribe y España; y el CinterforCast, un podcast dedicado a reflexionar sobre los desafíos en materia de formación y empleo (OIT/Cinterfor, s.f.1).

Para fortalecer su capacidad de cooperación para el desarrollo, la OIT/Cinterfor construyó una amplia red de aliados estratégicos entre los que se encuentran CAF, OEA, Unesco, CEPAL, OCDE y BID.

Por su parte, el Departamento de Estadística de la OIT gestiona un conjunto de bases de datos estadísticos en materia laboral que se mantienen y actualizan a partir de los aportes procedentes de los países miembros. Además, produce estudios específicos sobre los trabajadores del sector público.

## Grupo Banco Mundial

### 5.1. Tipo de organización y escala

Es una institución financiera multilateral de escala internacional que forma parte del Sistema de Naciones Unidas como agencia especializada.

### 5.2. Origen

El Banco Mundial (BM) se originó en la Conferencia Monetaria y Financiera de las Naciones Unidas en Bretton Woods (Washington, Estados Unidos) celebrada en julio de 1944. Allí participaron representantes de 44 países y personalidades del sector financiero y académico, quienes resolvieron crear dos instituciones: el Fondo Monetario Internacional (FMI) para garantizar la estabilidad macroeconómica y financiera mundial, y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) —conocido como Banco Mundial—, con el objetivo de formular el marco para la cooperación económica internacional y la reconstrucción después de la guerra.

Actualmente, el BIRF es la institución principal del Grupo Banco Mundial que integra también a otras cuatro instituciones: la Corporación Financiera Internacional (IFC),

creada en 1956; la Asociación Internacional de Fomento (AIF), fundada en 1960; el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI), establecido en 1966; y el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA), constituido en 1988.

### 5.3. Membresía

El BIRF está compuesto por 189 Estados. La Argentina se integró en 1956. Para ser miembro es requisito adherirse al Fondo Monetario Internacional (FMI), el cual analiza los datos acerca de la economía del país. La institución adopta un sistema de voto ponderado en función de la cantidad de acciones suscritas al capital social (Banco Mundial, s.f.1). 6 países alcanzan el 40,41 % de los votos: Estados Unidos cuenta con el 15,49 %, Japón con el 7,08 %, China con el 5,91 %, Alemania con el 4,21 %, Reino Unido y Francia con un 3,86 % cada uno. El capital accionario de la Argentina representa el 1,5 % del capital suscrito, de modo que accede al 1,2 % del poder de voto (Banco Mundial, s.f.2).

Para ser miembro de las otras organizaciones del Grupo, primero hay que ser miembro del BIRF. La Argentina adhirió a la CFI (189 países) en 1959, a la AIF (174 países) en 1962, al MIGA (182 países) en 1992 y al CIADI (158 países) en 1994.

Por otro lado, para el acceso de los países miembros a los distintos productos y servicios provistos por las instituciones del Grupo Banco Mundial se utiliza una clasificación que se divide en cuatro grupos de ingresos: bajos, medios-bajos, medios-altos y altos. Para ello, se toman los datos del ingreso

nacional bruto (INB) per cápita<sup>7</sup>. La Argentina está clasificada como una economía de ingresos medios-altos, razón por la cual accede a las operaciones del BIRF, pero no a las de la AIF.

## 5.4. Sedes

Su sede central se encuentra en la ciudad de Washington, Estados Unidos. Cuenta, además, con más de 130 oficinas, entre las que se encuentra la sede en Buenos Aires.

## 5.5. Propósito, objetivos o misión

El Convenio Constitutivo del BIRF establece que sus fines son los siguientes:

- Contribuir a la obra de reconstrucción y fomento en los territorios de los miembros.
- Fomentar la inversión extranjera privada y, cuando no la hubiere, el capital privado en condiciones razonables, suministrar financiamiento para fines productivos.
- Promover el crecimiento equilibrado y de largo alcance del comercio internacional.

---

<sup>7</sup> El cálculo se realiza en dólares estadounidenses convertidos a partir de la moneda local mediante el método Atlas del Banco Mundial, que se aplica para suavizar las fluctuaciones del tipo de cambio. Los países se clasifican cada año, el 1 de julio, sobre la base de la estimación de su INB per cápita correspondiente al año calendario anterior. Las agrupaciones por ingresos permanecen fijas durante todo el ejercicio fiscal del BM (es decir, hasta el 1 de julio del año siguiente), incluso si las estimaciones del INB per cápita se revisan mientras tanto (Banco Mundial, s.f.3).

- Coordinar los préstamos que haga o garantice con los préstamos internacionales tramitados por otros conductos.
- Dirigir sus operaciones con la debida atención a los efectos que las inversiones internacionales puedan tener en la situación económica de los territorios de los miembros. (Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, 2012).

En este marco, cada una de las instituciones del Grupo cuentan con funciones específicas. El BIRF otorga préstamos a los gobiernos de países de ingreso mediano y de países de ingreso bajo con capacidad crediticia. La AIF ofrece financiamiento en condiciones concesionarias a los gobiernos de los países más pobres. La IFC proporciona préstamos, garantías, capital, servicios de asesoría y servicios de elaboración de proyectos, y moviliza capital adicional de otras fuentes para promover inversiones del sector privado en los países en desarrollo. El MIGA ofrece seguros contra riesgos políticos y mecanismos de mejoramiento del crédito a inversionistas y prestamistas, con el fin de propiciar la inversión extranjera directa en las economías emergentes. El CIADI presta servicios internacionales de conciliación, mediación y arbitraje de diferencias sobre inversiones (Banco Mundial, 2024).

En su *Informe anual 2023*, el Grupo Banco Mundial define su misión a partir de dos objetivos generales: poner fin a la pobreza extrema e impulsar la prosperidad compartida promoviendo el desarrollo sostenible, resiliente e inclusivo (Banco Mundial, 2024). En este marco, su labor se rige por

cuatro grandes objetivos de desarrollo: acelerar el crecimiento económico sostenible e inclusivo; invertir en las personas para generar capital humano; fomentar la resiliencia frente a perturbaciones y amenazas de alcance mundial; y atraer financiamiento del sector privado en los entornos más difíciles (Banco Mundial, s.f.4).

## 5.6. Gobernanza

Los órganos para la toma de decisiones y su ejecución son los siguientes:

- **Junta de Gobernadores:** integrada por los 189 países miembros, representados por un Gobernador y un suplente que generalmente se elige entre los ministros de Finanzas, Economía o de Desarrollo. El poder de voto de cada uno de los gobernadores está determinado por las cuotas de capital suscritas. La Junta se reúne una vez al año y es el máximo órgano responsable de formular políticas en la institución, de la admisión y suspensión de miembros, del capital social autorizado, reformas al Convenio Constitutivo y número de directores ejecutivos, entre otros. No obstante, delega la mayor parte de sus deberes específicos en los directores ejecutivos.
- **Directorio Ejecutivo:** constituido por 25 directores ejecutivos. Cada uno de los principales accionistas (Francia, Alemania, Japón, Reino Unido y Estados Unidos) nombra un Director Ejecutivo. China, la Federación de Rusia y Arabia Saudita eligen su propio Director Ejecutivo. Los demás son nombrados por los otros miembros

(Banco Mundial, s.f.1). Los directores supervisan la orientación estratégica del Banco y representan las perspectivas de los países miembros acerca de la función de la institución. Deciden sobre las propuestas formuladas por el presidente en relación con préstamos, créditos, donaciones y garantías, políticas y presupuesto administrativo, y otras cuestiones operacionales y financieras. Analizan los marcos de alianza con los países y el apoyo a los programas de desarrollo. Además, tienen la responsabilidad de proporcionar a la Junta de Gobernadores la auditoría de los estados contables, el presupuesto administrativo y el informe anual del Banco sobre los resultados del ejercicio. Asimismo, eligen al Presidente.

- Presidente: encabeza las reuniones del Directorio y es responsable de la gestión general de la institución. Su mandato es por el período renovable de cinco años. En el ejercicio de sus funciones, es acompañado por el funcionariado superior y los vicepresidentes a cargo de las prácticas mundiales, soluciones transversales, regiones y funciones.

## **5.7. Institucionalidad vinculada a la capacitación y el desarrollo de capacidades en el sector público**

Las metas y objetivos institucionales del Grupo Banco Mundial se reflejan en «temas» (World Bank, 2016) que encuadran las operaciones de préstamo y los productos de sus servicios de asesoría y análisis. El tema «Gestión del sector público» es uno de los ocho definidos para clasificar las actividades

financiadas y respaldadas por el Banco. Este se materializa en las operaciones del sector «administración pública» y en ese marco se identifica la «reforma administrativa y del cuerpo de funcionarios», que propicia aquellas «intervenciones encaminadas a mejorar la estructura, gestión y capacidad de las organizaciones y recursos humanos de la administración pública o sus entidades constituyentes» (World Bank, 2016, p. 40). Y, entre las distintas actividades que se proponen para su abordaje, se encuentra la «creación de capacidad en las áreas de gestión de políticas o gestión de recursos humanos» (p. 40)<sup>8</sup>.

Durante el ejercicio 2023, el 23 % del financiamiento del BIRF y de la AIF estuvo destinado a proyectos en el sector «administración pública». En América Latina y El Caribe, la participación de este sector sobre el total de fondos aportados por el BM asciende al 32 % (Banco Mundial, 2024). De acuerdo con la institución, estos proyectos ayudan a «... aumentar la productividad del sector público, movilizar tecnología para prestar servicios públicos, reducir la corrupción y gestionar mejor los desastres relacionados con el clima y otras crisis» (p. 69).

Asimismo, debe tenerse en cuenta que los principales clientes del Banco son los propios Estados, ya que el mayor volumen de fondos está destinado al financiamiento de proyectos gubernamentales. Ello implica que las distintas operaciones involucran componentes específicos orientados al desarrollo de capacidades institucionales en operaciones clasificadas en

---

<sup>8</sup> Para la elaboración de los proyectos se tienen en cuenta los lineamientos institucionales del Banco, el marco de alianza con el país (MAP) —que es elaborado conjuntamente entre el personal del Banco y del gobierno, y que rige durante un período de 4 a 6 años— y los diagnósticos sistemáticos de los países (DSP).

el resto de los temas. En efecto, el documento de taxonomía del Banco Mundial aclara que los temas no son excluyentes entre sí.

De manera complementaria a sus actividades de financiamiento, el Grupo Banco Mundial impulsa una plataforma con un repositorio de estudios analíticos clave a nivel mundial, regional y nacional organizada a partir de «prácticas mundiales» que combinan conocimientos y experiencias en 14 sectores y 5 áreas transversales. Su objetivo es intercambiar conocimientos orientados a poner fin a la pobreza extrema y promover la prosperidad compartida en todo el mundo a partir del desarrollo de investigaciones y la producción de datos de acceso libre e intercambio sobre medidas que funcionan y medir sus avances. Específicamente, la «práctica global de gobernanza» brinda apoyo a los países clientes ayudándolos a crear instituciones competentes, eficientes, abiertas, inclusivas y responsables (Banco Mundial, s.f.5).

Por último, otra de las iniciativas del Banco Mundial que están vinculadas con el desarrollo de capacidades en el servicio civil es la Iniciativa Global para la Reforma de la Administración Pública (GIPAR, por su sigla en inglés). Se trata de un programa que genera compromisos analíticos, operativos y asociaciones globales sobre la reforma de la administración pública, lo que incluye propuestas para la mejora de la gestión del personal. Entre sus actividades se destacan el Laboratorio sobre Burocracia, que es una asociación entre Governance Global Practice y el Departamento de Evaluación de Impacto en el Desarrollo (DIME). Allí se producen conjuntos de datos globales, como los Indicadores Mundiales de Burocracia (WWBI, por su

sigla en inglés) y la *Encuesta global de servidores públicos*, que mide un conjunto de prácticas de gestión de personal en los gobiernos a nivel transnacional (Banco Mundial, 2023).

A partir de lo expuesto, se evidencia que la implementación de reformas en la administración pública es actualmente objeto de financiamiento por parte de una de las instituciones financieras multilaterales de mayor envergadura a nivel global, como lo es el Grupo Banco Mundial. Asimismo, se observa que los enfoques y los lineamientos que orientan los proyectos de asistencia están sustentados en un conjunto complejo de documentos, investigaciones, recursos analíticos y bases de datos que la institución produce de manera asociada con otras instituciones. De este modo, busca respaldar sus actividades financieras con evidencia empírica.

# 6

## Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

### 6.1. Tipo de organización y escala

Es una organización intergubernamental de escala internacional.

### 6.2. Origen

Fue creada en 1961 y es la sucesora de la Organización para la Cooperación Económica Europea (OECE), erigida en el marco del Plan Marshall para la reconstrucción de Europa luego de la Segunda Guerra Mundial. Su fundación se concretó a partir del acuerdo de 18 países europeos, Estados Unidos y Canadá, con el fin de promover la expansión económica y comercial para alcanzar el desarrollo y aumentar el nivel de vida de la población.

### 6.3. Membresía

La Organización está integrada actualmente por 38 Estados miembros que participan en pie de igualdad más allá de su poder económico o el monto de las cuotas de financiamiento

a la Organización (Organisation for Economic Cooperation and Development [OECD], s.f., traducción propia).

La consideración de la apertura de un proceso de adhesión puede hacerse por iniciativa del propio Consejo o tras la recepción de una solicitud escrita de un país interesado. A partir de ello, el Consejo adopta una hoja de ruta en la que se establecen los términos, las condiciones y el proceso de adhesión. Allí se enumeran las revisiones técnicas que deben realizar los comités de la OCDE en una amplia gama de áreas de políticas públicas<sup>9</sup>, con el fin de evaluar la voluntad y la capacidad del país candidato —para aplicar los instrumentos jurídicos pertinentes de la OCDE—, así como sus políticas y prácticas en comparación con las mejores políticas y prácticas de la OCDE. Esto suele dar lugar a una serie de recomendaciones de cambios para alinear al país candidato a las normas y a las mejores prácticas de la OCDE.

En 2022, la Argentina se convirtió en candidata a la adhesión a la OCDE. En marzo de 2024, la hoja de ruta para el proceso fue adoptada formalmente por el Consejo de la Organización y en mayo fue acogida a nivel ministerial<sup>10</sup>.

---

9 En relación con el objeto de estudio de este trabajo, dentro de los principios básicos para la revisión técnica por parte del Comité de Gobernanza Pública de la OCDE se encuentra el de garantizar sistemas de empleo adaptables y receptivos para permitir que los servidores públicos capacitados puedan trabajar con eficacia en una cultura y un liderazgo impulsados por valores. De esta manera, se pueden integrar la planificación y la gestión estratégica de la fuerza laboral, la diversidad y los mecanismos para garantizar desempeño y capacidad del personal.

10 La hoja de ruta para el proceso de adhesión de la Argentina a la OCDE se encuentra disponible en [https://one.oecd.org/document/C/MIN\(2024\)6/en/pdf](https://one.oecd.org/document/C/MIN(2024)6/en/pdf)

## 6.4. Sedes

La sede central de la OCDE se encuentra en la ciudad de París (Castillo de la Muette), Francia.

## 6.5. Propósito, objetivos o misión

De acuerdo con la versión actualizada de su Convención, los objetivos son los siguientes:

- Lograr el máximo crecimiento económico y empleo sostenibles y un nivel de vida en aumento en los países miembros, manteniendo al mismo tiempo la estabilidad financiera para contribuir así al desarrollo de la economía mundial.
- Contribuir a una expansión económica sólida en los países miembros y no miembros.
- Contribuir a la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria, de conformidad con las obligaciones internacionales.

Su orientación actual se enfoca en alcanzar «... un mayor bienestar en el mundo a través del asesoramiento a los gobiernos sobre políticas que apoyen un crecimiento resiliente, inclusivo y sostenible» (OECD, s.f.<sup>1</sup>, traducción propia). La OCDE se constituye en foro y centro de conocimiento que impulsa reformas y soluciones multilaterales a los desafíos globales, a través del análisis y las recomendaciones de políticas basadas en evidencia, estándares y redes de políticas globales.

## 6.6. Gobernanza

La OCDE está conducida por los siguientes órganos:

- Consejo: integrado por un representante (Embajador) de cada país miembro y de la Unión Europea, define y supervisa el trabajo de la Organización según lo establecido en la Convención de la OCDE.
- Secretaría: dirigida por el Secretario General, está integrada por empleados y especialistas que trabajan con expertos gubernamentales para orientar la formulación de políticas basadas en datos empíricos en coordinación con los países miembros.
- Comités Sustantivos<sup>11</sup>: establecidos por el Consejo, están integrados por especialistas de los países, del mundo académico, las empresas y los grupos de la sociedad civil para proponer soluciones, desarrollar normas, evaluar datos y logros de políticas y examinar las medidas adoptadas (OECD, 1960).

## 6.7. Institucionalidad vinculada a la capacitación y al desarrollo de capacidades en el sector público

La OCDE aborda el tema de la gestión de los recursos humanos en la administración pública mediante el Comité (sustantivo) de Gobernanza Pública (PGC, por su sigla en inglés) (OECD, s.f.2). Este promueve el intercambio de experiencias nacionales y

---

<sup>11</sup> La Argentina participa desde 1982 en los comités especializados de la OCDE, adhiere a más de 50 de los instrumentos legales de la Organización y coopera, en el contexto del G20 (cuya presidencia rotatoria ocupó en 2018), en el desarrollo de los estándares sobre gobernanza global de la Organización.

los resultados de las reformas en materia de profesionalización de las personas funcionarias públicas, y define nuevas competencias y estándares de gestión. Cada dos años, publica un informe que describe la evolución de un conjunto de indicadores sobre el quehacer gubernamental bajo el título *Government at a Glance (El Gobierno de un vistazo)*.

La Dirección de Gobernanza Pública (GOV) (OECD, s.f.3) es la unidad organizativa que brinda apoyo al PGC, proporciona datos y análisis internacionales comparativos y gestiona redes que incluyen a personas funcionarias públicas, expertos del sector privado, organizaciones de la sociedad civil y sindicatos. En 2017 publicó el informe *Competencias para un servicio civil de alto desempeño*, en el cual se exploran las capacidades necesarias para elaborar mejores políticas y regulaciones, trabajar eficazmente con los ciudadanos y usuarios de los servicios públicos, y colaborar en entornos en red. A partir de ello, sugiere enfoques para abordar las brechas de competencias a través del desarrollo de la fuerza laboral. En 2019, como propuesta del PGC, el Consejo de la OCDE adoptó la Recomendación sobre Liderazgo y Capacidad en la Función Pública; y, desde 2021, la GOV realiza una publicación regular sobre empleo y gestión pública, cuya primera edición se dedicó al futuro del servicio público y la segunda a la flexibilidad en la fuerza de trabajo analizada desde diferentes ángulos, entre ellos, el aprendizaje y la capacitación en el sector público. También coordina el Observatorio de Innovación del Sector Público (OPSI) (OECD, s.f.4) que, en 2017, publicó *Competencias básicas para la innovación del sector público* donde se desarrolla un modelo (beta) de competencias para promover y habilitar la innovación.

En 2019, presentó la Declaración sobre la Innovación en el Sector Público de la OCDE. Luego, en 2020, elaboró el Marco de la OCDE para el Talento y las Habilidades Digitales en el Sector Público en coordinación con el Grupo de Trabajo de Altos Funcionarios de Gobierno Digital (*e-leaders*) y el Grupo Temático sobre Talentos y Competencias Digitales. En 2022, el OPSI presentó el Marco de Capacidad Innovadora, que incluye directrices para hacer de la innovación una parte integral de la formulación y administración de políticas, y para mejorar el desarrollo de capacidades de las administraciones públicas para adaptarse rápidamente a los entornos cambiantes.

Por otra parte, la GOV gestiona la Red de Escuelas de Gobierno (NSG) de la OCDE (OCDE, 2017), constituida en 2014 con el objetivo de brindar asistencia orientada a la sostenibilidad a largo plazo de las reformas del sector público. Su fin también es proporcionar una plataforma para que estas instituciones intercambien experiencias y buenas prácticas destinadas a lograr que el servicio civil desarrolle las habilidades y competencias que le permita abordar las prioridades actuales y futuras. En 2017, la Dirección de Gobernanza Pública elaboró el primer estudio transnacional sobre escuelas de gobierno y administración pública. Allí se subraya la posición única de este tipo de institución en el aprendizaje, la capacitación y el desarrollo de capacidades de la función pública, particularmente en la identificación de competencias transversales, requeridas por todo el personal, frente a las de tipo específico, asociadas a un determinado organismo, colectivo o puesto de trabajo. En 2022 publicó el documento *Hacia qué futuro para las Escuelas de Gobierno* donde presentó los resultados de una

encuesta —organizada junto con la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) de Brasil— con el objetivo de identificar las tendencias actuales y futuras en los contenidos y las modalidades de la formación, así como en las estructuras de gestión y gobernanza de las escuelas e institutos de formación de la función pública.

Dentro del PGC funciona el Grupo de Trabajo de Empleo y Gestión Pública (PEM, por su sigla en inglés) que, con la participación de profesionales de alto nivel, elabora estudios y análisis comparativos sobre los desafíos actuales de los servicios públicos y la reforma de la función pública, las tendencias del empleo público y las estrategias de los gobiernos «... para desarrollar y liderar fuerzas laborales públicas capacitadas, comprometidas y confiables que estén preparadas para el futuro» (OECD, s.f.6). En 2020, publicó el documento *Futuro del trabajo en el sector Público*, en el cual analizó las competencias emergentes en materia digital, de liderazgo y de resiliencia, así como los desafíos asociados a la planificación del desarrollo, actualización y recalificación de la fuerza de trabajo de las administraciones públicas.

Otro Comité Sustantivo de relevancia para este estudio es el de Política Digital (DPC, por su sigla en inglés), que cuenta con un Grupo de Trabajo sobre Gobernanza de la Inteligencia Artificial (AIGO, por su sigla en inglés). En este marco, la OCDE puso en marcha el Observatorio de Políticas de IA (OECD, s.f.7) que, en 2019, elaboró la Recomendación del Consejo de la OCDE sobre la Inteligencia Artificial y el estudio regional *Uso estratégico y responsable de la inteligencia artificial en el sector público de América Latina y el Caribe* (2022) en colaboración con el Banco

de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF). Este informe contiene apartados específicos referidos a la capacitación y las capacidades IA de la función pública.

Por último, se identifica el Centro de Competencias de la OCDE, cuya misión es estudiar y asesorar sobre la formación y la puesta en acto de competencias a lo largo de la vida en todos los ámbitos de acción. El Simposio bienal conjunto entre el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP) y la OCDE, realizado en 2023, estuvo dedicado al papel del aprendizaje en la transición digital y a la necesidad creciente de que los trabajadores desarrollen competencias digitales a través de programas de actualización y recalificación. Las contribuciones del Simposio fueron compiladas en la publicación titulada *Aprendizaje y transición digital: modernizar los aprendizajes para satisfacer las necesidades de competencias digitales*.

A modo de síntesis, en los últimos años, la OCDE se muestra especialmente activa en lo referido al buen gobierno de las administraciones públicas, al que considera una política sectorial que coadyuva al logro del desarrollo social y económico. Por otra parte, dentro de su agenda de gobernanza pública están ganando un lugar creciente la innovación, el futuro del trabajo y las tecnologías emergentes en el sector público, así como el futuro de la educación, las competencias y las estrategias de actualización y recalificación del servicio civil para afrontar la transición entre gobierno electrónico y gobierno digital.

# 7

## Organización de Estados Americanos (OEA)

### 7.1. Tipo de organización y escala

Es una organización intergubernamental de escala regional con cobertura de todo el continente americano.

### 7.2. Origen

La Organización de los Estados Americanos (OEA) fue creada en 1948 en la ciudad de Bogotá, Colombia, donde 21 Estados independientes del continente americano suscribieron la Carta de la OEA. La Carta entró en vigor en 1951 y tuvo enmiendas y protocolos adicionales a lo largo de los años. En su artículo 1, se establece la relación con el sistema universal de las Naciones Unidas en tanto organismo regional. En aquel acto fundacional también se adoptaron el Tratado Americano de Soluciones Pacíficas (también denominado «Pacto de Bogotá») y la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre (Organización de Estados Americanos [OEA], s.f.1).

No obstante, la OEA sitúa su antecedente directo en la Primera Conferencia Internacional Americana, celebrada en Washington D.C., de octubre de 1889 a abril de 1890. Esta Conferencia fue convocada por Estados Unidos «... con el

objeto de discutir y recomendar a los respectivos gobiernos la adopción de un plan de arbitraje para el arreglo de los desacuerdos y cuestiones que puedan en lo futuro suscitarse entre ellos; de tratar de asuntos relacionados con el incremento del tráfico comercial y de los medios de comunicación directa entre dichos países; de fomentar aquellas relaciones comerciales recíprocas que sean provechosas para todos y asegurar mercados más amplios para los productos de cada uno de los referidos países». Allí se acordó establecer una Unión Internacional de Repúblicas Americanas y convocar a reuniones periódicas, que dieron lugar a la creación de distintas instituciones interamericanas. Una vez establecida la OEA, este «sistema interamericano» se completó con la creación del Banco Interamericano de Desarrollo, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos y la Corte Interamericana de Derechos Humanos, entre otras (OEA, s.f.1).

### **7.3. Membresía**

Actualmente, la Organización está integrada por 35 Estados independientes de las Américas que ratificaron la Carta de la OEA. La Argentina fue uno de los países participantes de su acto fundacional. Además, se otorgó el estatus de Observador Permanente a 70 Estados, así como a la Unión Europea (UE), quienes participan en las actividades de la Organización y contribuyen a sus programas.

## 7.4. Sedes

La sede central se ubica en la ciudad de Washington D. C., Estados Unidos. Además, cuenta con 28 oficinas en los Estados miembros, una de las cuales se sitúa en Buenos Aires.

## 7.5. Propósito, objetivos o misión

De acuerdo con su Carta fundacional, el objetivo de la OEA es lograr «... un orden de paz y de justicia, fomentar su solidaridad, robustecer su colaboración y defender su soberanía, su integridad territorial y su independencia» (1948, artículo 1). Sus propósitos esenciales se definen del siguiente modo:

- a) afianzar la paz y la seguridad del Continente;
- b) promover y consolidar la democracia representativa dentro del respeto al principio de no intervención;
- c) prevenir las posibles causas de dificultades y asegurar la solución pacífica de controversias que surjan entre los Estados miembros;
- d) organizar la acción solidaria de éstos en caso de agresión;
- e) procurar la solución de los problemas políticos, jurídicos y económicos que se susciten entre ellos;
- f) promover, por medio de la acción cooperativa, su desarrollo económico, social y cultural;
- g) erradicar la pobreza crítica, que constituye un obstáculo al pleno desarrollo democrático de los pueblos del hemisferio, y

- h) alcanzar una efectiva limitación de armamentos convencionales que permita dedicar el mayor número de recursos al desarrollo económico y social de los Estados miembros (artículo 2).

## 7.6. Gobernanza

Sus órganos principales son los siguientes:

- Asamblea General: compuesta por las delegaciones de todos los Estados miembros. Es el órgano supremo de la organización y define sus mecanismos, políticas, acciones y mandatos. Se reúne anualmente.
- Reunión de Consulta de Ministros de Relaciones Exteriores: instancia de reunión con el fin de considerar los problemas de carácter urgente y de interés común para los Estados americanos, y para servir de Órgano de Consulta en la aplicación del Tratado Interamericano de Asistencia Recíproca (TIAR).
- Consejos: dependen de la Asamblea General. El Consejo Permanente resguarda el mantenimiento de las relaciones de amistad entre los Estados miembros; ayuda en la solución pacífica de sus controversias; vela por la observancia de las normas que regulan el funcionamiento de la Secretaría General; prepara proyectos y formula recomendaciones a la Asamblea General. El Consejo Interamericano para el Desarrollo Integral tiene capacidad decisoria en materia de cooperación solidaria para el desarrollo integral.

- Comité Jurídico Interamericano: sirve de cuerpo consultivo en asuntos jurídicos.
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos: uno de los dos órganos del Sistema Interamericano responsables de la promoción y protección de los derechos humanos. Está integrada por siete miembros, elegidos por la Asamblea General, quienes ejercen sus funciones con carácter individual por un período de cuatro años, reelegibles por una sola vez.
- Secretaría General: órgano central y permanente. Se ocupa de preparar y ejecutar el proyecto de programa-presupuesto y de elevar el informe anual sobre las actividades y el estado financiero. Asimismo, custodia los documentos y archivos de la organización, es depositaria de los tratados y acuerdos interamericanos y de los instrumentos de ratificación de los mismos.
- Conferencias Especializadas: reuniones intergubernamentales para tratar asuntos técnicos especiales o para desarrollar determinados aspectos de la cooperación interamericana, y se celebran cuando lo resuelva la Asamblea General o la Reunión de Consulta de Ministros de Relaciones Exteriores por iniciativa propia o a instancia de alguno de los consejos u Organismos Especializados.
- Organismos Especializados: organismos gubernamentales establecidos por acuerdos multilaterales, con determinadas funciones en materias técnicas de interés común para los Estados americanos. Disfrutan

de amplia autonomía técnica, dentro del marco de las recomendaciones de la Asamblea General y de los Consejos.

## **7.7. Institucionalidad vinculada a la capacitación y el desarrollo de capacidades en el sector público**

En 2015 la OEA creó una Escuela de Gobierno impulsada por su Secretaría General y gestionada por el Departamento para la Gestión Pública Efectiva (DGPE), dentro de la Secretaría de Asuntos Hemisféricos (SAH). Su objetivo es brindar ofertas de capacitación y formación tanto para personas funcionarias públicas como para líderes políticos, sociales y comunitarios que trabajan con el gobierno y la sociedad civil con el propósito de «... fortalecer las prácticas de transparencia institucional y la participación ciudadana, así como favorecer la rendición de cuentas ante la ciudadanía» (OEA, s.f.2).

El trabajo de la Escuela de Gobierno tiene cuatro ejes fundamentales que orientan sus acciones. El primer eje es la capacitación, para el cual dispone de un campus virtual y se llevan a cabo cursos de capacitación técnica, programas de liderazgo (con actividades de formación e intercambio) y diplomados. El segundo eje es la investigación, a partir del cual se promueven programas, iniciativas y proyectos de investigación que resultan en observatorios, bases de datos, informes, manuales y notas técnicas útiles para profundizar en el entendimiento de temas relevantes de la agenda interamericana. Asimismo, cuenta con la Biblioteca Colón<sup>12</sup>,

---

<sup>12</sup> El establecimiento formal de la Biblioteca ocurrió el 24 de enero de 1902 y fue impulsada en la Primera Conferencia Internacional Americana, realizada en Washington D.C. entre 1889-1890. Su sitio oficial es <https://www.oas.org/es/columbus/>

los centros de información y se realizan talleres, seminarios y webinarios (OEA, 2021). Entre los «textos para la discusión», se destaca *La revolución relacional: el futuro del gobierno y las capacidades del servicio civil para la gobernanza abierta en el siglo XXI*, cuya publicación se prevé para octubre de 2024. Luego, el tercer eje se denomina «comunidad» y consiste en la conformación de redes de expertos y de la comunidad de alumnos y egresados, así como en la realización de eventos bajo el propósito común de garantizar el intercambio entre personas involucradas en los temas abordados y concretar alianzas institucionales estratégicas para el desarrollo de las actividades de la Escuela. Por último, el cuarto eje se titula «impacto», a través del cual se busca evidenciar las contribuciones que sus actividades de capacitación generan en el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática, el desarrollo integral, la seguridad multidimensional y los derechos humanos en la región y en el en el mejoramiento de políticas públicas (OEA, s.f.2).

En el marco del eje de investigación de la Escuela de Gobierno de la OEA, se destaca especialmente el Observatorio Interamericano de Gobernanza e Innovación Pública (OIGIP), un repositorio digital indexado de experiencias innovadoras en gestión pública que serán sistematizadas en estudios de caso. Su objetivo es demostrar la importancia y la viabilidad de una gestión y políticas públicas innovadoras y efectivas, mientras promueve aprendizajes e intercambios de conocimientos y experiencias entre los gobiernos de la región, y ofrece material pedagógico para entrenamientos y educación académica sobre innovación en la gestión pública (OEA, s.f.3). Uno de

los dispositivos implementados para construir el banco de conocimiento es la organización del Premio Interamericano para la Innovación en la Gestión Pública Efectiva (PIGEP), cuyas postulaciones implican un proceso público para la elaboración y publicación de estudios de caso basados en las experiencias sistematizadas por la OEA. Asimismo, el Observatorio se nutre de la participación de la Red Interamericana de Universidades y Escuelas de Gobierno.

# 8

## Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

### 8.1. Tipo de organización y escala

Es una institución financiera multilateral de escala regional integrada a la OEA.

### 8.2. Origen

El BID se fundó en 1959, con la firma de 20 países del continente americano de su Convenio Constitutivo. Sus antecedentes históricos pueden rastrearse en el desarrollo histórico-institucional que derivó en la fundación de la OEA. En efecto, la Comisión Especializada del Consejo Interamericano Económico y Social de esta organización fue la responsable de su diseño institucional y financiero. Asimismo, uno de los factores que favoreció su surgimiento fue que en el sistema multilateral creado en la Conferencia de Bretton Woods en 1944 (que creó el BIRF y el FMI) los países latinoamericanos no estaban priorizados.

En los años posteriores a su fundación, se crearon distintas entidades y fondos para dar respuestas financieras a diferentes sectores con el fin de contribuir al desarrollo de la región: en 1961, a través de la Alianza para el Progreso, Estados Unidos

puso bajo la administración del BID el Fondo Fiduciario de Progreso Social (FFPS) y, en 1965, se creó el Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (INTAL) para promover la integración física, comercial y política de la región fortaleciendo la utilización de nuevas tecnologías. En lo que respecta al financiamiento al sector privado, en 1984 nació la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) —desde 2017, denominado «BID Invest»— con el objetivo de enfocarse en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de la región, y, en 1992, se estableció el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) —desde 2018, denominado «BID Lab»—. Actualmente, el Grupo BID está integrado por el BID, BID Invest y BID Lab.

### 8.3. Membresía

En la actualidad, el BID está conformado por 48 Estados, cuya membresía implica la suscripción de acciones del capital ordinario del Banco y la contribución al Fondo para Operaciones Especiales.

El grupo principal de socios está compuesto por los 28 miembros regionales, que componen el continente americano y su segundo requisito de adhesión es formar parte de la OEA. Dentro de este grupo, están los 26 países prestatarios —es decir, los receptores de fondos— localizados en América Latina y el Caribe, los cuales conjuntamente cuentan con poco más del 50 % del poder de voto en la Asamblea de Gobernadores y el Directorio Ejecutivo. Por otro lado, Estados Unidos y Canadá son los dos miembros regionales no prestatarios, que entre ambos reúnen el 34 % del poder de voto. El grupo secundario está conformado por 20 países extrarregionales, todos ellos

no prestatarios. Su incorporación se habilita a partir de 1974, cuando se establece como requisitos de membresía la integración al Fondo Monetario Internacional (FMI).

La Argentina es miembro del BID desde su fundación y forma parte del grupo de países regionales prestatarios. Cuenta con el 11,354 % del poder de voto al igual que Brasil. De este modo, ambos países ocupan el segundo lugar en importancia relativa luego de Estados Unidos (30 %).

## 8.4. Sedes

La sede central está en Washington D. C., Estados Unidos, y cuenta con oficinas en los 26 países prestatarios, entre las que se encuentra la de Buenos Aires. También cuenta con una oficina en Asia (Tokio, Japón) y otra en Europa (Madrid, España) que están enfocadas en la movilización de recursos con donantes.

## 8.5. Propósito, objetivos o misión

De acuerdo con su Convenio Constitutivo, el objeto del BID es «Contribuir a acelerar el proceso de desarrollo económico, individual y colectivo, de los países miembros» (BID, 1959, artículo 1). Para su cumplimiento, ejerce las siguientes funciones:

- Promover la inversión de capitales públicos y privados para fines de desarrollo.
- Utilizar su propio capital, los fondos y recursos disponibles para el financiamiento del desarrollo de

los países miembros, dando prioridad a los préstamos y operaciones de garantía que contribuyan más eficazmente al crecimiento económico de esos países.

- Estimular las inversiones privadas en proyectos, empresas y actividades que contribuyan al desarrollo económico y complementar las inversiones privadas.
- Cooperar con los países miembros a orientar su política de desarrollo hacia una mejor utilización de sus recursos, en forma compatible con los objetivos de una mayor complementación de sus economías y de la promoción del crecimiento ordenado de su comercio exterior.
- Proveer asistencia técnica para la preparación, financiamiento y ejecución de planes y proyectos de desarrollo.

En el marco de sus funciones, el BID actualiza periódicamente su Estrategia Institucional definiendo sus ejes prioritarios que se plasman en los proyectos de asistencia técnica y financiera a los países prestatarios. En la actualidad, los tres objetivos prioritarios son: reducir la pobreza y la desigualdad, abordar el cambio climático y fortalecer el crecimiento sostenible.

## 8.6. Gobernanza

Los órganos principales de la institución son los siguientes:

- Asamblea de Gobernadores: máxima autoridad del BID, responsable de su gobernanza. Cada país miembro designa a un Gobernador (usualmente, son los ministros de Finanzas u otras altas autoridades económicas),

cuyo poder de votación es directamente proporcional al capital que el país suscribe a la institución. Se reúne anualmente para revisar las operaciones y tomar las principales decisiones políticas, que se plasman en las resoluciones aprobadas. La ejecución de la administración y supervisión de actividades es en gran medida delegada al Directorio Ejecutivo.

- Directorio Ejecutivo: responsable de la conducción de las operaciones del Banco y para ello puede ejercer todas las facultades delegadas por la Asamblea de Gobernadores. Está compuesto por 14 directores ejecutivos en representación de los 48 países miembros (también incluye a 14 suplentes) y tiene 5 comités permanentes que tratan y discuten documentos en base al Programa Anual de Trabajo. Es responsable de aprobar las propuestas de préstamos y garantías, las políticas, las estrategias de país, el presupuesto administrativo, de establecer las tasas de interés y tomar decisiones sobre empréstitos y otros asuntos financieros.
- Presidencia: elegido por la Junta de Gobernadores. Es responsable de llevar a cabo los asuntos diarios del Banco, gestionar sus operaciones y administración y ejercer la representación legal. Preside las reuniones del Directorio Ejecutivo del Banco, pero no tiene poder de voto, excepto cuando se requiere voto de desempate. También preside el Directorio Ejecutivo de BID Invest y el Comité de Donantes de BID Lab.

- Departamentos, Oficinas y Sectores: constituyen la estructura operativa de la institución, con funciones de administración y de desarrollo y seguimiento de las prioridades institucionales.

## **8.7. Institucionalidad vinculada a la capacitación y el desarrollo de capacidades en el sector público**

El BID es una institución financiera cuya actividad central es la provisión de financiamiento a través de préstamos concesionales y operaciones de garantía principalmente a sus Estados miembros con garantía soberana. De este modo, su contribución a las actividades de capacitación y desarrollo de capacidades en el sector público reside en la incorporación de objetivos, componentes y metas específicas en los proyectos.

La institución clasifica sus operaciones por sectores. Entre ellos, se identifica el denominado «Reforma y modernización del Estado», que incluye proyectos orientados a asistir reformas en políticas, procesos y aparatos estatales. Si bien los sectores permanecieron constantes a lo largo de los años, su importancia relativa tuvo variaciones. Actualmente, la cartera operativa cuenta con 637 proyectos (que suman un aporte del BID de 56.603,91 millones de dólares), de los cuales 108 se concentran en el sector reforma y modernización del Estado, siendo el que más cantidad de proyectos concentra (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], s.f.1). Asimismo, durante 2023, el BID aprobó 92 proyectos de préstamos con garantía soberana por un financiamiento total de 12.700 millones de dólares (BID, 2024, p. 7), de los cuales 17 corresponden al sector de reforma del Estado por un monto de 2.178 millones

de dólares (BID, 2024, p. 10). En lo que respecta a la estructura organizativa, los proyectos de todos los sectores tienen un flujo de preparación y aprobación común. Sin embargo, en lo que hace a la definición de los lineamientos de acción para la elegibilidad de los proyectos, la incumbencia es del Sector de Instituciones para el Desarrollo dependiente de la Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento.

Estos lineamientos se van modificando a partir de los cambios en las estrategias institucionales del Banco y de las prioridades de los gobiernos. La Estrategia Institucional del BID vigente para el período 2024-2030 definió 7 áreas de enfoque estratégico para el logro de sus objetivos prioritarios, una de ellas es la que se denomina «Capacidad institucional, Estado de derecho y seguridad ciudadana». Su objetivo es

Apoyar(á) la transformación digital de los gobiernos como medio eficaz para desarrollar la capacidad del Estado y la prestación de servicios y empoderar a los ciudadanos, con una agenda encaminada a fomentar un marco propicio que abarque la gobernanza digital y las instituciones, el marco normativo, el talento digital, y la infraestructura y las herramientas digitales, así como la transformación digital sectorial con el propósito de mejorar la eficiencia y los servicios a los ciudadanos. (...) Con esa finalidad se promoverán soluciones de tecnogobierno, lo que incluye opciones basadas en la inteligencia artificial que mejoren la calidad, la transparencia y la eficacia de los servicios de la administración pública, a fin de que sean más ágiles y se enfoquen en los ciudadanos. Estas innovaciones podrían constituir un bien público que puede beneficiar a los ciudadanos de toda la región (BID, 2023, p. 29).

A partir de ello, el Banco brinda apoyo técnico y financiero en el área de capital humano para la administración pública con el fin de aprovechar las oportunidades creadas por la transformación digital, «mediante la modernización de la gestión de recursos humanos, creación de herramientas para analizar el perfil y la distribución de empleados del sector público; mejora de la gestión para la planificación, organización del trabajo, contratación, remuneración, desarrollo» (BID, s.f.2).

De manera complementaria, el BID participa en redes y alianzas para la realización de estudios y publicaciones relativas a su propósito. Las publicaciones incluyen documentos con enfoques y lineamientos que guían la preparación de proyectos a partir de la estrategia institucional, investigaciones sobre temas de interés para las funciones del Banco y estudios sobre experiencias que fueron apoyadas con proyectos. Adicionalmente, impulsa el Blog Gobernarte con una sección destinada a discutir soluciones en materia de gestión pública y servicio civil. Asimismo, en su sitio web oficial se aloja «AcademiaBID», la plataforma de conocimiento y aprendizaje del Grupo. Allí se brindan cursos de perfeccionamiento laboral, webinars y recursos educativos abiertos (REA). Además, cuenta con un programa de formación operativa orientado a fortalecer el conocimiento y las habilidades técnicas del personal del BID y de los organismos ejecutores de los países prestatarios.

# 9

## Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)

### 9.1. Tipo de organización y escala

Es una organización intergubernamental de escala regional.

### 9.2. Origen

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) se creó en 1972 a partir de un acuerdo suscrito por los gobiernos de México, Perú y Venezuela con «... la idea de establecer una entidad regional que tuviera como eje de su actividad la modernización de las administraciones públicas como factor estratégico en el proceso de desarrollo económico y social» (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD], s.f.). Su fundación contó con el respaldo de la Asamblea General de las Naciones Unidas (Resolución 2845 - XXVI).

### 9.3. Membresía

El CLAD está integrado por 23 miembros plenos, que son los países iberoamericanos más Andorra y Angola, y 1 miembro observador, que es Guinea Ecuatorial. La Argentina es miembro pleno de desde 1976.

## 9.4. Sedes

Su sede central está en Caracas, Venezuela.

## 9.5. Propósito, objetivos o misión

El propósito del CLAD es

Promover el intercambio de información, conocimiento, metodologías, buenas prácticas y experiencias, así como el debate entre sus Estados miembros, sobre la reforma del Estado con vistas a mejorar la eficiencia, eficacia y la calidad de las prestaciones de servicios de la Administración Pública (CLAD, 2018, artículo 3).

Sus objetivos son definidos del siguiente modo:

- Servir de foro para concretar el intercambio sobre los procesos de modernización y mejoramiento del Estado y la administración pública en los Estados miembros, incluida la capacitación y profesionalización de las personas funcionarias públicas.
- Realizar y fomentar el desarrollo y la transferencia horizontal de tecnologías administrativas.
- Promover y llevar a cabo investigaciones aplicadas sobre aspectos prioritarios de la reforma del Estado y la administración pública.
- Editar y difundir publicaciones de carácter científico sobre la materia.

- Promover la realización de conferencias, congresos, seminarios, cursos y demás actividades académicas.
- Proveer información a través de redes informáticas.
- Incentivar la participación de las instituciones educativas de nivel universitario, empresas y otros actores de la sociedad civil en el debate e intercambio de información y experiencias sobre la reforma del Estado y de la administración pública, y articular relaciones con los cursos de grado y posgrado relacionados con la materia.
- Constituirse en un observatorio de las Administraciones Públicas Iberoamericanas (artículo 4).

## 9.6. Gobernanza

La estructura directiva del CLAD se compone de las siguientes instancias:

- Consejo Directivo: órgano de máxima decisión. Está compuesto por los representantes de los gobiernos, ejercido por las autoridades de aplicación en materia de administración pública y/o que tengan a su cargo los programas de modernización y reforma del Estado. Sus funciones son el dictado de normas, el establecimiento de políticas, dirección y la evaluación de las actividades. El Consejo Directivo celebra reuniones ordinarias anuales y extraordinarias a petición del Secretario General o de un tercio de los estados miembros (CLAD, 2018, artículo 11).
- Secretaría General: órgano de carácter técnico y administrativo responsable de la administración

general, la ejecución y gerencia de los planes, programas y proyectos (artículo 27).

- Mesa Directiva: conformada por el Presidente, los vicepresidentes, y el Secretario General del CLAD, trata aquellos asuntos que deben ser resueltos antes de la reunión del Consejo Directivo.
- Comisión de Programación y Evaluación: integrada por el Presidente, los vicepresidentes, tres representantes de países miembros y el Secretario General, es el órgano asesor y delegado del Consejo Directivo.

Asimismo, el CLAD es la Secretaría Técnica permanente de las Conferencias Iberoamericanas de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado que se realizan en el marco de las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno<sup>13</sup>.

## **9.7. Institucionalidad vinculada a la capacitación y el desarrollo de capacidades en el sector público**

El CLAD desarrolla un Programa de Reuniones Internacionales (foros, simposios y talleres) que promueven el intercambio de experiencias a nivel nacional y regional, y la formulación de orientaciones sobre reforma estatal y gestión pública. El evento de mayor importancia regional es el Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, de frecuencia anual (CLAD, s.f.l.). También realiza

---

<sup>13</sup> La Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) es la organización internacional que apoya la realización de las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno, da cumplimiento a sus mandatos e impulsa la cooperación iberoamericana en los ámbitos de la educación, la cohesión social y la cultura (<https://www.segib.org/quienes-somos/>).

actividades de investigación y fortalecimiento institucional en conjunto con instituciones gubernamentales de cooperación e instituciones de investigación y docencia de Europa, Estados Unidos y Canadá.

A la vez, la organización propone ante las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno una serie de documentos doctrinarios, como los códigos y cartas iberoamericanas que, previamente, son aprobados por la Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado de los países miembros. En el último quinquenio, se aprobaron las cartas iberoamericanas de Innovación en la Gestión Pública y de Inteligencia Artificial en la Administración Pública, además de declaraciones sobre Gestión del Personal en la Gestión Pública, Igualdad de Género y Condiciones del Trabajo Público en Iberoamérica (CLAD, s.f.2).

Asimismo, en el ámbito del CLAD funciona la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP), creada en 2006 con el fin de formar personas funcionarias públicas de toda la región (CLAD, s.f.3). El Consejo Académico Asesor de la Escuela está integrado por los institutos y sistemas públicos nacionales de formación y/o capacitación del personal de las administraciones públicas de los países miembro. La Escuela cuenta con un campus virtual desde el cual se accede a distintas propuestas formativas y de capacitación desarrolladas junto con los institutos y escuelas nacionales de formación y capacitación de funcionarios públicos de los países miembros, entre los que se encuentra el INAP de la Argentina. A estos se suman las formaciones que elabora el propio CLAD. Dentro

de los recursos de aprendizaje se encuentra la Colección Experiencias, integrada por los libros de los cursos del Centro con artículos de los docentes y resúmenes de los mejores trabajos finales presentados por los participantes de cada curso, y los *papers* sobre los temas del curso presentados en los Congresos Internacionales del CLAD. Asimismo, impulsa la Comunidad EIAPP, concebida como un espacio informativo de las actividades de la Escuela del CLAD.

Desde 2014, el Consejo Académico Asesor de la Escuela organiza los Encuentros Iberoamericanos de Escuelas e Institutos de Administración Pública, donde se elabora un documento que contiene una declaración, el informe de conclusiones y las recomendaciones, orientado a la actualización y mejora de la formación y capacitación de personas funcionarias públicas y a los desafíos a futuro de las instituciones responsables.

# 10

## Instituciones internacionales no gubernamentales

La caracterización institucional desarrollada hasta aquí se complementa con la incorporación de dos organizaciones internacionales no gubernamentales dedicadas al estudio, difusión e intercambio en temas relativos a la administración pública, pero que entre sus miembros se incluyen Estados nacionales. Estas son el Instituto Internacional de Ciencias Administrativas (IIAS, por su sigla en inglés) y la Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración Pública (IASIA, por su sigla en inglés).

### 10.1. Tipo de organización y escala

El IIAS es una organización no gubernamental de escala internacional —con fines científicos y sin fines de lucro— bajo la forma de una federación de Estados miembros, secciones nacionales y centros de investigación académica que elaboran conjuntamente soluciones de gobernanza pública (International Institute of Administrative Sciences [IIAS], s.f.1).

La IASIA es una entidad del IIAS, pero tiene su propia estructura de gobernanza. Es una asociación no gubernamental de escala internacional que reúne organizaciones e individuos

cuyas actividades e intereses se centran en la educación y la formación en el ámbito de la administración y la gestión públicas (International Association of Schools and Institutes of Administration [IASIA], s.f.).

## 10.2. Origen

El IIAS se creó en 1930 y el IASIA en 1971.

## 10.3. Membresía

En el IIAS están representados, en diferentes categorías, 55 países con un total de 135 miembros. (Instituto Nacional de la Administración Pública de España [INAP España], s.f.). Las principales categorías de membresía son las siguientes:

- Estatal.
- Sección nacional (individual): personas profesionalmente calificadas.
- Organización internacional: las organizaciones internacionales gubernamentales, de alcance mundial o regional, que hayan sido creadas por un tratado que incluya al menos en parte a Estados miembros de la Asociación.

El IASIA cuenta con 194 miembros corporativos/asociados y miembros a título individual (INAP España, s.f.). Existen tres tipos de membresía:

- Miembro corporativo: escuela, instituto, universidad, asociación de universidades, centros de educación, formación o investigación, u otra asociación.

- Miembro asociado: organización nacional, regional o internacional dedicada a la práctica de la administración pública o al mejoramiento y fortalecimiento de las capacidades administrativas y de gestión del gobierno, o bien organismos públicos y empresas.
- Miembro individual: individuos interesados en ser incluidos en la lista de correo de la Asociación para recibir circulares, informes y otra información (IASIA, s.f.).

La adhesión de la Argentina a estas organizaciones se concretó a partir de la conformidad del Directorio del INAP que en 1978 avaló la integración al IIAS y en 1983 al IASIA (Ciolli, 2023).

## 10.4. Sedes

La sede del IIAS está en Madrid, España y la del IASIA en Bruselas, Bélgica.

## 10.5. Propósitos, objetivos y misión

Los objetivos del IIAS son los siguientes:

- Organizar eventos de alto impacto que involucran tanto al servicio público como a la academia.
- Producir y difundir conocimiento relevante sobre la gobernanza pública.
- Realizar proyectos colaborativos y estratégicos con miembros y socios.

- Acreditar programas de formación tanto académica como profesional alineados con los estándares de mejores prácticas en la gestión pública.
- Producir y promover contenidos integrales sobre investigación y práctica de gobernanza pública para diferentes audiencias (IIAS, s.f.1)

Por su parte, la misión del IASIA es mejorar la investigación, la educación y la práctica en materia de gobernanza pública. Para ello,

- Promueve la excelencia en la educación y la formación en administración pública.
- Realiza, debate y difunde investigaciones académicas de vanguardia y «prácticas inteligentes» sobre gobernanza y administración.
- Apoya el desarrollo del IIAS (IASIA, s.f.).

## 10.6. Gobernanza

Los órganos generales de dirección del IIAS son la Asamblea General y el Consejo de Administración. Sus órganos de administración son el Presidente, la Delegación del Consejo de Administración, el Director General y los Servicios Administrativos Permanentes. Las entidades y comités que lo integran son los siguientes (IIAS, s.f.5):

- Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración (IASIA): conformada por una Junta

Directiva, una Asamblea General y una Red de miembros. Comparte Secretaría con el IIAS.

- Grupo Latinoamericano de Administración Pública (LAGPA, por su sigla en inglés).
- Grupo Europeo de Administración Pública (EGPA, por su sigla en inglés).
- Grupo Asiático de la Administración Pública (AGPA, por su sigla en inglés).
- Comité Asesor de Programas e Investigación del IIAS PRAC 2022-2025.
- Comisión Internacional de Acreditación de Programas de Formación y Capacitación en Administración Pública (ICAPA, por su sigla en inglés).

La gobernanza del IASIA está encabezada por la Asamblea General Anual que efectúa la supervisión general de la institución y su dirección es desempeñada por un Presidente, un Consejo de Administración, una Secretaría Ejecutiva y un Comité Permanente de Nominaciones y Elecciones. El presidente del IASIA representa a la institución en cuenta con representación en el Consejo de Administración del IIAS (IIAS, s.f.3).

## **10.7. Institucionalidad vinculada a la capacitación y el desarrollo de capacidades en el sector público**

El IIAS es un foro internacional de debate para académicos y expertos en ciencias de la administración que proporciona una plataforma para el desarrollo de experiencia y conocimiento

en el campo de la administración pública. Sus medios de publicación incluyen revistas internacionales revisadas por pares entre las que se encuentra la *Revista Internacional de Ciencias Administrativas (IRAS)* y *Desarrollos en Administración (DinA)*, esta última de acceso abierto. También organiza una conferencia anual de intercambio y puesta en común de las agendas de sus miembros (IIAS, s.f.3).

El IASIA está organizado a partir de Grupos de Trabajo que estudian y desarrollan temas específicos e intercambian información y experiencias entre los miembros. Actualmente, el IASIA propone 10 grupos que trabajan con base en un programa trienal. Uno de los grupos de trabajo se aboca de manera específica a la «Formación y capacitación en Administración Pública». Realiza una conferencia anual que reúne a profesionales, académicos, estudiantes de doctorado, jóvenes investigadores en administración y gestión pública y colaboradores de otras disciplinas para intercambiar ideas sobre un tema elegido. También desarrolla servicios y productos que incluyen: producción científica, proyectos conjuntos con socios estratégicos, documentos de políticas, informes y notas conceptuales de cada conferencia, academia de investigación, evento de la Semana de la Gobernanza, viajes de estudio, pasantías e intercambio de personal, facilitación de acuerdos de colaboración, consultoría y desarrollo de capacidades (IASIA, s.f.).

El ICAPA es el organismo acreditador de programas de formación y capacitación que garantiza la calidad de la labor del IASIA. Sus criterios de acreditación se basan en estándares de excelencia en educación y capacitación en la Administración

Pública, elaborados por un grupo de trabajo que incluye representantes de IASIA y del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UN DESA), con aportaciones de más de 1500 académicos y profesionales de la administración pública de todo el mundo. Si bien existen otras autoridades de acreditación nacionales y regionales, ICAPA es el único organismo de acreditación a nivel internacional. Su Comisión supervisa todas las actividades institucionales y está conformada por académicos y profesionales destacados en el campo de la administración pública, y por personas que han ejercido como ministros y otros puestos gubernamentales de alto nivel en sus países de origen. ICAPA también ofrece servicios de consultoría especializada para asesorar sobre el desarrollo y la construcción de programas de formación o capacitación en administración pública (IIAS, s.f.4).

## Conclusiones

A lo largo del documento, se describieron las principales características institucionales de las organizaciones multilaterales que, desde 2020 en adelante, generaron instrumentos y recursos relacionados con la capacitación y el desarrollo de capacidades en la función pública.

Las organizaciones multilaterales estudiadas son de escala internacional y regional, y sus modalidades de gobernanza reflejan la participación de los Estados en los procesos de toma de decisiones y el despliegue de aparatos técnicos y administrativos nutridos y complejos para la ejecución de los consensos intergubernamentales alcanzados. La Argentina, como miembro pleno de la comunidad internacional, cuenta con una participación consolidada y sostenida, ya que fue miembro fundador de las principales organizaciones multilaterales. Actualmente, transita el proceso de membresía a la OCDE.

La temática que motiva este estudio es considerada por las principales organizaciones multilaterales (incluidas las instituciones financieras) desde distintas perspectivas y a través de diversos instrumentos. En cada caso se puntualizó en las unidades organizativas que asumieron dicha tarea y en las articulaciones complejas que se establecieron en torno a ella. Esto permite reconocer un entramado institucional que va construyendo y retroalimentando una agenda global sobre capacitación y desarrollo de capacidades de la función pública. Aquí se identifican yuxtaposiciones de funciones entre áreas y sectores de organizaciones multilaterales. En algunos casos, esto da lugar a la asociación para el trabajo colaborativo, que se

plasma en la elaboración conjunta de instrumentos y recursos. En otros, se trata simplemente de desarrollos paralelos e inconexos, aunque en el marco de la agenda global.

En cuanto a la formalización de las redes sobre el campo de estudio, se observan dos tipos de estrategias. Por un lado, están aquellas que priorizan la conformación de redes a partir de la figura de los expertos, la participación de la comunidad académica y los niveles de alta dirección pública de los Estados. Aquí se ubican aquellas impulsadas por la ONU, el CLAD y el IIAS/IASIA. Por otro lado, se observan estrategias orientadas a la conformación de espacios interinstitucionales de articulación de actores gubernamentales, el sector privado y distintas expresiones de la sociedad civil, que conforman estructuras más flexibles, de duración más breve y sobre aspectos temáticos más delimitados. Los casos de la Unesco y la OCDE son los ejemplos más claros en ese sentido. En especial, la participación del sector privado es más frecuente en las redes relacionadas con las tecnologías digitales y la inteligencia artificial. Este hallazgo permite plantear una dimensión analítica sobre la conformación de espacios interinstitucionales para el desarrollo de futuras investigaciones, con la inclusión de variables como tipos y diversidad de actores participantes—en tanto expresión o representación de distintas voces—, grados de formalización, duración, formas de trabajo, entre otros.

Otro elemento a destacar es que se trata de un tema con presencia y desarrollo en la agenda global, que presenta altos grados de consistencia en los enfoques generales, así como también se pueden identificar perfiles diferenciados en términos de temas prioritarios, perspectivas y metodologías de trabajo.

En este sentido, el estudio buscó nutrirse de la intersección de campos temáticos diversos que coadyuvan a una caracterización amplia y compleja. En particular, resulta evidente la diversidad de vías de entrada a la temática que va desde los estudios sobre administración y gestión pública hasta aquellos que toman como punto de partida problemáticas actuales del empleo, la educación, el desarrollo económico y social, el comercio mundial, las nuevas tecnologías digitales y la inteligencia artificial.

Asimismo, resulta evidente y se menciona explícitamente la preocupación del conjunto de las organizaciones internacionales por establecer parámetros para proyectar los escenarios futuros y plantearse acciones en torno a ellos. De este modo, se destacan publicaciones como *El futuro del trabajo* (OIT), *Educación para el futuro* (Unesco), *Estado del futuro* (BM), *La educación y las competencias del futuro* (OCDE), *La revolución relacional: el futuro del gobierno y las capacidades del servicio civil para la gobernanza abierta en el siglo XXI* (OEA). Estas son acompañadas por el desarrollo de portales web, campus virtuales y plataformas multiactorales con acceso a recursos de aprendizaje de distinta índole.

Otro punto relevante es el rol destacado que se asigna a las escuelas e instituciones nacionales de formación y capacitación del personal de las administraciones públicas en la materialización de las recomendaciones y estándares en los distintos países, y como usina de aprendizajes y propuestas innovadoras. Esto se advierte a través de la conformación de redes de escuelas por parte de la OCDE, el CLAD y el IIAS/IASIA y la realización de encuentros periódicos para identificar

desafíos, intercambiar buenas prácticas y lecciones aprendidas, y proponer orientaciones para la acción.

En suma, la reconstrucción del entramado institucional de la agenda global sobre capacitación y desarrollo de capacidades de la función pública y el seguimiento sistemático y permanente de su evolución constituyen factores clave para los procesos de toma de decisiones en la materia. El desafío consiste en establecer una mirada capaz de integrar las tendencias a nivel internacional con las especificidades y las prioridades establecidas a nivel nacional.

# Referencias bibliográficas y documentales

- Banco Interamericano de Desarrollo (1959). *Convenio Constitutivo del Banco Interamericano de Desarrollo*. [https://www.oas.org/dil/esp/tratados\\_C-15\\_Convenio\\_constitutivo\\_del\\_Banco\\_Interamericano\\_de\\_Desarrollo.htm](https://www.oas.org/dil/esp/tratados_C-15_Convenio_constitutivo_del_Banco_Interamericano_de_Desarrollo.htm)
- Banco Interamericano de Desarrollo (2023). *Estrategia institucional del Grupo BID: Transformándonos para una mayor escala e impacto*. Banco Interamericano de Desarrollo y Corporación Interamericana de Inversiones. <https://www.iadb.org/es/quienes-somos/estrategia-institucional>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2024). *Informe anual 2023. Reseña de actividades*.
- Banco Interamericano de Desarrollo (s.f.1). *Proyectos*. <https://www.iadb.org/es/project-search>
- Banco Interamericano de Desarrollo (s.f.2). *Transformación de la Administración Pública*. <https://www.iadb.org/es/quienes-somos/topicos/modernizacion-del-estado/transformacion-de-la-administracion-publica>
- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (2012). *Convenio Constitutivo* (en vigor desde el 27 de junio de 2012).
- Banco Mundial (2024). *Una nueva era de desarrollo: Informe anual 2023*.
- Banco Mundial (s.f.1). *Directorio ejecutivo*. <https://www.bancomundial.org/es/about/leadership/directors>
- Banco Mundial (s.f.2). *Finanzas del Grupo del Banco Mundial*. <https://finances.worldbank.org/Shareholder-Equity/IBRD-Subscriptions-and-Voting-Power-of-Member-Coun/rcx4-r7xj/data>
- Banco Mundial (s.f.3). *Grupos de países y de préstamos del Banco Mundial*. <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>

- Banco Mundial (s.f.4). *La labor del Banco Mundial*. <https://www.bancomundial.org/es/about/annual-report/our-work?dropid=2>
- Banco Mundial (s.f.5). *Gobernanza*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/governance/overview>
- Banco Mundial (11 de junio de 2023). *Iniciativa Global para la Reforma de la Administración Pública*. <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/global-initiative-for-public-administration-reform-gipar>
- Barnett, M. & Duvall, R. (2014). International Organizations and the Diffusion of Power. En T. Weiss & R. Wilkinson (Eds.), *International Organization and Global Governance* (pp. 48-59). Routledge Taylor & Francis Group.
- Centro Internacional de Formación (s.f.) Somos el brazo de formación de la Organización Internacional del Trabajo. Organización Internacional del Trabajo. <https://www.itcilo.org/about>
- Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (2024). *2022-2023: Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional*. Organización Internacional del Trabajo. <https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/SobreCinterfor.pdf>
- Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (s.f.). *Gestión del conocimiento*. Organización Internacional del Trabajo. <https://www.oitcinterfor.org/general/gesti%C3%B3n-del-conocimiento>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2018). *Estatuto del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo* (versión actualizada).
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (s.f.). *Quiénes somos*. <https://clad.org/acerca-de/clad/>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (s.f.1). *Reuniones internacionales*. <https://clad.org/reuniones-internacionales/>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (s.f.2). *Declaraciones y consensos*. <https://clad.org/declaraciones-consensos/>

- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (s.f.3). *Escuela*. <https://clad.org/escuela/>
- Ciolli, V. (2023). La cooperación internacional en el desarrollo institucional del INAP Argentina (1973-1983). *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 4(127). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/198>
- Ciolli, V. y Silva, G. (2024). Revisión y actualización de estándares internacionales en educación y capacitación para la Administración Pública. *Notas Breves del INAP*, 2(11). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/nbi/issue/view/224>
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2011). *El campo de la investigación cualitativa*. Gedisa.
- División de Instituciones Públicas y Gobierno Digital (s.f.). Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. <https://publicadministration.desa.un.org/es>
- Gómez Galán, M. y Sanahuja, J. A. (1999). *El sistema internacional de cooperación al desarrollo*. CIDEAL.
- International Institute of Administrative Sciences (s.f.1). *Mission and Objectives*. <https://www.iias-iisa.org/mission-and-objectives/>
- International Institute of Administrative Sciences (s.f.2). *IIAS Entities*. <https://www.iias-iisa.org/entities/>
- International Institute of Administrative Sciences (s.f.3). *Publications*. <https://www.iias-iisa.org/publications/>
- International Institute of Administrative Sciences (s.f.4). *ICAPA Governance*. <https://www.iias-iisa.org/iias-icapa-governance/>
- International Institute of Administrative Sciences (s.f.5). *A Report on the IIAS Extraordinary General Assembly*. <https://iias-iisa.org/news/a-report-on-the-iias-extraordinary-general-as/>
- International Association of Schools and Institutes of Administration (s.f.). *IASIA by Laws*. [https://iasia.iias-iisa.org/iasia\\_by\\_laws.php](https://iasia.iias-iisa.org/iasia_by_laws.php)

- Instituto de la Unesco para el Aprendizaje a lo Largo de Toda la Vida (2016). *Recomendación sobre el Aprendizaje y la Educación de Adultos*. Unesco. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245179\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245179_spa)
- Instituto para el Aprendizaje a lo Largo de Toda la Vida (s.f.). *Habilidades a lo largo de toda la vida*. Unesco. <https://www.uil.unesco.org/es/skills-throughout-life>
- Instituto Nacional de la Administración Pública (s.f.) *Relaciones Internacionales*. IIAS/IASIA, Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública, Gobierno de España. <https://www.inap.es/iias-iasia>
- Lemos, E. (2021). El diseño de una actividad de capacitación en línea con la construcción de capacidades estatales. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 2(62). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/240>
- Ley 20.173 de 1973. *Creación del Instituto Nacional de Administración Pública* (texto actualizado de la norma). 22 de febrero de 1973.
- Longo, F. (2002). *Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil*. Diálogo Regional de Políticas, Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/16563/marco-analitico-para-el-diagnostico-institucional-de-sistemas-de-servicio-civil>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (1960). *Convention on the Organisation for Economic Co-operation and Development*. <https://www.oecd.org/en/about/legal/text-of-the-convention-on-the-organisation-for-economic-co-operation-and-development.html>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (s.f.). *Members and Partners*. <https://www.oecd.org/en/about/members-partners.html>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (s.f.1). *The OECD: Better Policies for Better Lives*. <https://www.oecd.org/en/about.html>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (s.f.2). *On-Line Guide to OECD Intergovernmental Activity*. <https://oecdgroups.oecd.org/Bodies/ShowBodyView.aspx?BodyID=863>

- Organisation for Economic Co-operation and Development (s.f.3). *Directorate for Public Governance*. <https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-public-governance.html>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (s.f.4). *Observatory of Public Sector Innovation - OPSI*. <https://oecd-opsi.org>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2017). National Schools of Government: Building Civil Service Capacity, (OECD Public Governance Reviews). OECD Publishing. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/03/national-schools-of-government\\_g1g74ea4/9789264268906-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/03/national-schools-of-government_g1g74ea4/9789264268906-en.pdf)
- Organisation for Economic Co-operation and Development (s.f.6). *Public Employment and Management*. <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/public-employment-and-management.html>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (s.f.7). *OECD.AI Policy Observatory*. <https://oecd.ai>
- Organización de Estados Americanos (1948). *Carta de la Organización de Estados Americanos (A-41)*. [https://www.oas.org/es/sla/ddi/tratados\\_multilaterales\\_interamericanos\\_A-41\\_carta\\_OEA.asp](https://www.oas.org/es/sla/ddi/tratados_multilaterales_interamericanos_A-41_carta_OEA.asp)
- Organización de los Estados Americanos (2021). *Informe Escuela de Gobierno OEA: 2015-2020*. Departamento para la Gestión Pública Efectiva, Secretaría de Asuntos Hemisféricos. <https://www.oas.org/es/sap/dgpe/escuelagob/docs/informe-ESCUELA-OEA-2015-2020.pdf>
- Organización de Estados Americanos (s.f.1). *Nuestra historia*. [https://www.oas.org/es/acerca/nuestra\\_historia.asp](https://www.oas.org/es/acerca/nuestra_historia.asp)
- Organización de Estados Americanos (s.f.2). *Escuela de Gobierno*. <https://www.oas.org/es/sap/dgpe/escuelagob/escuela-de-gobierno.asp>
- Organización de Estados Americanos (s.f.3). *Observatorio Interamericano de Gobernanza e Innovación Pública (OIGIP)*. <https://www.oas.org/es/sap/dgpe/escuelagob/OIGIP.asp>
- Organización de las Naciones Unidas (1945). *Carta de las Naciones Unidas*.

Organización de las Naciones Unidas (s.f.1). *El sistema de las Naciones Unidas*.

[https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2021/09/organigrama\\_onu.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2021/09/organigrama_onu.pdf)

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

(24 de julio de 2024). *Constitución de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. <https://www.unesco.org/es/legal-affairs/constitution>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la

Cultura (s.f.1). *Acerca de la Comisión de Banda Ancha para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.unesco.org/es/digital-policy-capacities-inclusion/broadband-commission>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la

Cultura (s.f.2). *Coalición Dinámica en REA*. <https://www.unesco.org/es/open-educational-resources/oer-dynamic-coalition#:~:text=La%20Coalici%C3%B3n%20Din%C3%A1mica%20sobre%20REA,de%202019%20sobre%20los%20REA>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la

Cultura (s.f.3). *Los Recursos Educativos Abiertos*. <https://www.unesco.org/es/open-educational-resources?hub=785>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la

Cultura (s.f.4). *Los futuros de la educación*. <https://www.unesco.org/es/futures-education>

Organización Internacional del Trabajo (2004). *Recomendación 195 de la*

*OIT: Desarrollo de los recursos humanos*. [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_evento/recomendacion.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_evento/recomendacion.pdf)

Organización Internacional del Trabajo (2015). *Constitución de la OIT*.

[https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:62:0::NO:62:P62\\_LIST\\_ENTRIE\\_ID:2453907:NO#A10](https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:62:0::NO:62:P62_LIST_ENTRIE_ID:2453907:NO#A10)

Organización Internacional del Trabajo (2019a). Trabajar para un futuro más

prometedor. *Comisión Mundial sobre el futuro del trabajo*. <https://www.>

[ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@cabinet/documents/publication/wcms\\_662442.pdf](http://ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@cabinet/documents/publication/wcms_662442.pdf)

Organización Internacional del Trabajo (2019b). *Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo 2019*. <https://www.oitcinterfor.org/node/7598>

Organización Internacional del Trabajo (s.f.1). *Acerca de la OIT*. <https://www.ilo.org/es/acerca-de-la-oit>

Organización Internacional del Trabajo (s.f.2). *El sistema de control de la OIT: una guía para los mandantes*. [https://guide-supervision.ilo.org/wp-content/uploads/2021/11/el\\_sistema\\_de\\_control\\_de\\_la\\_oit\\_espanol.pdf](https://guide-supervision.ilo.org/wp-content/uploads/2021/11/el_sistema_de_control_de_la_oit_espanol.pdf)

Organización Internacional del Trabajo (s.f.3). *La OIT en el mundo*. <https://www.ilo.org/es/acerca-de-la-oit/la-oit-en-el-mundo#:~:text=La%20sede%20de%20la%20OIT%20es%20establecida%20en%20Ginebra>

Organización Internacional del Trabajo (s.f.4). *Misión e impacto*. <https://www.ilo.org/es/acerca-de-la-oit#mission>

Organización Internacional del Trabajo (s.f.5). *Función pública*. <https://www.ilo.org/es/sectores-e-industrias/funcion-publica>

Organización Internacional del Trabajo (s.f.6). *Aprendizaje permanente, formación por competencias, para la empleabilidad y la ciudadanía y género*. <https://www.oitcinterfor.org/general/aprendizaje-permanente-competencias>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (s.f.1). *Historia de la UNESCO*. <https://www.unesco.org/es/history>

Salas, E. A. (2019). Luces y sombras en el proceso de consolidación del régimen de empleo público en la administración nacional de Argentina: Contribuciones para una agenda consensuada. *GIGAPP Estudios Working Papers*, 5(98-110), 606-650. <https://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/127>

Salas, E. y Wegman, M. (2016). *Para el servicio civil que merece un país en serio: Hacia la consolidación del derecho de igualdad de todo ciudadano*

*a ingresar a la Administración Pública por concursos de méritos y capacidades* (Cuaderno de Administración N.º 1). AAEAP. <https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2018/05/Para-el-servicio-civil-que-merece-un-pais-en-serio.pdf>

Sautu, R. (2005). *Manual de Metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. CLACSO.

United Nations (2024). *CEPA strategy guidance note on Multi-level governance*. Department of Economic and Social Affairs. <https://publicadministration.desa.un.org/sites/default/files/cepa-sessions/Strategy%20note%20multi-level%20governance%20Feb%202024.pdf>

United Nations (s.f.1). *Department of Economic and Social Affairs*. <https://www.un.org/en/desa>

United Nations Public Administration Network (s.f.). *UNPAN Members*. <https://unpan.un.org/about/members>

Weiss, T. & Wilkinson, R. (2014). *International Organization and Global Governance*. Routledge.

World Bank (2016). *World Bank Theme Taxonomy and definitions (Revised July 1, 2016)*. <https://pubdocs.worldbank.org/en/275841490966525495/New-Theme-Taxonomy-and-definitions-revised-July-012016.pdf>

## Anexo. Directorio de sitios web institucionales

Unidad organizativa o red	Enlace
<b>Organización de las Naciones Unidas (ONU)</b>	
<b>Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (UNDESA)</b>	<a href="https://www.un.org/en/desa">https://www.un.org/en/desa</a>
<b>División de Instituciones Públicas y Gobierno Digital del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (UNDESA/DPIDG)</b>	<a href="https://publicadministration.desa.un.org/es">https://publicadministration.desa.un.org/es</a>
<b>Red de Administración Pública de las Naciones Unidas (UNPAN)</b>	<a href="https://unpan.un.org/">https://unpan.un.org/</a>
<b>Centro de Capacitación en Línea de UNPAN</b>	<a href="https://unpan.un.org/capacity-development/OTC">https://unpan.un.org/capacity-development/OTC</a>
<b>Foro de Servicio Público de las Naciones Unidas</b>	<a href="https://unpan.un.org/events/2024-un-public-service-forum">https://unpan.un.org/events/2024-un-public-service-forum</a>
<b>Red Global de Escuelas de Administración Pública</b>	<a href="https://unpan.un.org/communities/gtfs">https://unpan.un.org/communities/gtfs</a>
<b>Comité de Expertos en Administración Pública (CEPA)</b>	<a href="https://publicadministration.desa.un.org/intergovernmental-support/cepa">https://publicadministration.desa.un.org/intergovernmental-support/cepa</a>
<b>Grupo de trabajo sobre fuerza laboral del sector público del Comité de Expertos en Administración Pública</b>	<a href="https://publicadministration.desa.un.org/intergovernmental-support/cepa/working-group-public-sector-workforce">https://publicadministration.desa.un.org/intergovernmental-support/cepa/working-group-public-sector-workforce</a>

## Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco)

<b>Comisión sobre la Banda Ancha para el Desarrollo Sostenible</b>	<a href="https://www.unesco.org/es/digital-policy-capacities-inclusion/broadband-commission">https://www.unesco.org/es/digital-policy-capacities-inclusion/broadband-commission</a>
<b>Grupo de Trabajo sobre creación de capacidades de IA</b>	<a href="https://broadbandcommission.org/ai-capacity-building/">https://broadbandcommission.org/ai-capacity-building/</a>
<b>Grupo de Trabajo sobre datos para el aprendizaje</b>	<a href="https://broadbandcommission.org/data-for-learning/">https://broadbandcommission.org/data-for-learning/</a>
<b>Coalición Dinámica sobre los Recursos Educativos Abiertos (REA)</b>	<a href="https://www.unesco.org/es/open-educational-resources/oer-dynamic-coalition#:~:text=La%20Coalici%C3%B3n%20Din%C3%A1mica%20sobre%20REA,de%202019%20sobre%20los%20REA">https://www.unesco.org/es/open-educational-resources/oer-dynamic-coalition#:~:text=La%20Coalici%C3%B3n%20Din%C3%A1mica%20sobre%20REA,de%202019%20sobre%20los%20REA</a>
<b>Instituto de la Unesco para el Aprendizaje a lo Largo de Toda la Vida</b>	<a href="https://www.uil.unesco.org/en">https://www.uil.unesco.org/en</a>
<b>Comisión Internacional sobre los Futuros de la Educación</b>	<a href="https://www.unesco.org/es/futures-education">https://www.unesco.org/es/futures-education</a>

## Organización Internacional del Trabajo (OIT)

<b>Sectores e industrias: Función Pública</b>	<a href="https://www.ilo.org/es/sectores-e-industrias/funcion-publica">https://www.ilo.org/es/sectores-e-industrias/funcion-publica</a>
<b>Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo</b>	<a href="https://www.ilo.org/es/resource/comision-mundial-sobre-el-futuro-del-trabajo">https://www.ilo.org/es/resource/comision-mundial-sobre-el-futuro-del-trabajo</a>
<b>Centro Internacional de Formación (CIF)</b>	<a href="https://www.itcilo.org/es">https://www.itcilo.org/es</a>
<b>Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR)</b>	<a href="https://www.oitcinterfor.org/">https://www.oitcinterfor.org/</a>

## Grupo Banco Mundial (BM)

Proyectos en el tema «Gestión del sector público»	<a href="https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/projects-summary?themecodev2=000040">https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/projects-summary?themecodev2=000040</a>
Práctica Global de Gobernanza	<a href="https://www.bancomundial.org/es/topic/governance/overview">https://www.bancomundial.org/es/topic/governance/overview</a>
Iniciativa Global para la Reforma de la Administración Pública (GIPAR)	<a href="https://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/global-initiative-for-public-administration-reform-gipar">https://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/global-initiative-for-public-administration-reform-gipar</a>
Laboratorio sobre Burocracia	<a href="https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0038132">https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0038132</a>

## Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

Comité de Gobernanza Pública (PGC)	<a href="https://oecdgroups.oecd.org/Bodies/ShowBodyView.aspx?BodyID=863">https://oecdgroups.oecd.org/Bodies/ShowBodyView.aspx?BodyID=863</a>
Dirección de Gobernanza Pública (GOV)	<a href="https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-public-governance.html">https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-public-governance.html</a>
Grupo de Trabajo de Empleo y Gestión Pública de la OCDE (PEM)	<a href="https://www.oecd.org/en/topics/public-employment-and-management.html">https://www.oecd.org/en/topics/public-employment-and-management.html</a>
Observatorio de Innovación del Sector Público (OPSI)	<a href="https://oecd-opsi.org">https://oecd-opsi.org</a>
Observatorio de Políticas de IA (OECD.AI)	<a href="https://oecd.ai">https://oecd.ai</a>
Centro de Competencias	<a href="https://www.oecd.org/en/about/directorates/centre-for-skills.html">https://www.oecd.org/en/about/directorates/centre-for-skills.html</a>
Red Global de Escuelas de Gobierno (NSG)	<a href="https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/03/national-schools-of-government_g1g74ea4/9789264268906-en.pdf">https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/03/national-schools-of-government_g1g74ea4/9789264268906-en.pdf</a>

## Organización de Estados Americanos (OEA)

<b>Escuela de Gobierno</b>	<a href="https://www.oas.org/es/sap/dgpe/escuelagob/escuela-de-gobierno.asp">https://www.oas.org/es/sap/dgpe/escuelagob/escuela-de-gobierno.asp</a>
<b>Observatorio Interamericano de Gobernanza e Innovación Pública (OIGIP)</b>	<a href="https://www.oas.org/es/sap/dgpe/escuelagob/OIGIP.asp">https://www.oas.org/es/sap/dgpe/escuelagob/OIGIP.asp</a>

## Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

<b>Sector de Instituciones para el Desarrollo</b>	<a href="https://www.iadb.org/es/quienes-somos/estrategia-institucional">https://www.iadb.org/es/quienes-somos/estrategia-institucional</a>
<b>Tópico «Transformación de la Administración Pública»</b>	<a href="https://www.iadb.org/es/quienes-somos/topicos/modernizacion-del-estado/transformacion-de-la-administracion-publica">https://www.iadb.org/es/quienes-somos/topicos/modernizacion-del-estado/transformacion-de-la-administracion-publica</a>
<b>Blog Gobernarte</b>	<a href="https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/category/gestion-publica-y-servicio-civil/">https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/category/gestion-publica-y-servicio-civil/</a>
<b>AcademiaBID</b>	<a href="https://cursos.iadb.org/es">https://cursos.iadb.org/es</a>

## Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)

<b>Programas CLAD</b>	<a href="https://clad.org/acerca-de/programas/">https://clad.org/acerca-de/programas/</a>
<b>Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP)</b>	<a href="https://clad.org/escuela/">https://clad.org/escuela/</a>
<b>Comunidad EIAPP</b>	<a href="https://clad.org/escuela/comunidad-escuela-clad/">https://clad.org/escuela/comunidad-escuela-clad/</a>

## Instituciones Internacionales no Gubernamentales Instituto Internacional de Ciencias Administrativas (IIAS)

<b>Comité Asesor de Investigación y Programas (PRAC) 2022-2025</b>	<a href="https://www.iias-iisa.org/iias-programme-and-research-committee/">https://www.iias-iisa.org/iias-programme-and-research-committee/</a>
--	---

<b>Comisión Internacional de Acreditación de Programas de Formación y Capacitación en Administración Pública (ICAPA)</b>	<a href="https://www.ias-iisa.org/ias-icapa-governance">https://www.ias-iisa.org/ias-icapa-governance</a>
<b>Grupo Latinoamericano de Administración Pública (LAGPA)</b>	<a href="https://www.ias-iisa.org/ias-lagpa-steering-committee/">https://www.ias-iisa.org/ias-lagpa-steering-committee/</a>
<b>Grupo Europeo de Administración Pública (EGPA)</b>	<a href="https://www.ias-iisa.org/ias-egpa-steering-committee/">https://www.ias-iisa.org/ias-egpa-steering-committee/</a>
<b>Grupo Asiático de la Administración Pública (AGPA)</b>	<a href="https://www.ias-iisa.org/ias-agpa-steering-committee/">https://www.ias-iisa.org/ias-agpa-steering-committee/</a>
<b>Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración Pública (IASIA)</b>	<a href="https://iasia.ias-iisa.org/">https://iasia.ias-iisa.org/</a>
<b>Grupos de trabajo del IASIA</b>	<a href="https://www.ias-iisa.org/iasia-working-groups-directory/">https://www.ias-iisa.org/iasia-working-groups-directory/</a>

CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP  
Año 5 - N.º 136 - 2024

Instituto Nacional de la Administración Pública  
Av. Roque Sáenz Peña 511, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina  
C. P.: C1035AAA - Tel.: (+54 11) 6065-2310  
Correo electrónico: [dinvesti@jefatura.gob.ar](mailto:dinvesti@jefatura.gob.ar)

ISSN 2683-9644

Editor responsable  
Cecilia Mendoza

Por equipo Dirección de Gestión del Conocimiento,  
Investigación y Publicaciones

Redacción  
Vanesa Ciolli y Graciela María Silva

Edición y corrección  
Laura Scisciani  
Eugenia Caragunis

Maquetado web  
Natalia Baez Becker  
Ciro Paroli

Por equipo Comunicación INAP

Revisión editorial  
Patricia Iacovone

Diseño y diagramación editorial  
Roxana Pierrì  
Lucía Maillo Puente  
Federico Cannone

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial del INAP.

El INAP no asume responsabilidad por la continuidad o exactitud de los URL de páginas web externas o de terceros referidas en esta publicación y no garantiza que el contenido de esas páginas web sea, o continúe siendo, exacta o apropiada.



El contenido de esta publicación se brinda bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 2.5 Argentina. Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite al/a autor/es individual/es y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial. No puede utilizarse con fines comerciales.

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre y gratuita en:  
[publicaciones.inap.gob.ar](http://publicaciones.inap.gob.ar)

Septiembre 2024





**Secretaría de Transformación  
del Estado y Función Pública**

Ministerio de Desregulación  
y Transformación del Estado

**Subsecretaría de Desarrollo y  
Modernización del Empleo Público**