

INAP

ISSN 2683-9644

CUINAP | Argentina

Año 5 • 2024 | Cuadernos del INAP

**Capacitación y desarrollo de
capacidades de la función pública
en un contexto de transición digital:
perspectivas de la OCDE**

Vanessa Ciolli y Graciela María Silva

140



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

CUINAP | Argentina

**Capacitación y desarrollo de
capacidades de la función pública
en un contexto de transición digital:
perspectivas de la OCDE**

Vanesa Ciolli y Graciela María Silva

140

Índice

Introducción	8
<hr/>	
1. Acerca de OCDE y sus documentos	13
<hr/>	
2. ¿Para qué capacitar y desarrollar capacidades de la función pública para la transición digital?	18
<hr/>	
3. ¿Qué tipo de competencias, habilidades, conocimientos y perfiles desarrollar en el sector público?	20
<hr/>	
4. ¿Cómo capacitar y desarrollar capacidades en el contexto actual?	39
<hr/>	
5. ¿Quiénes participan en los procesos de capacitación y desarrollo de capacidades de servidores públicos?	47
<hr/>	
Conclusiones	53
<hr/>	
Referencias bibliográficas y documentales	58
<hr/>	
Anexo	62
<hr/>	

Capacitación y desarrollo de capacidades de la función pública en un contexto de transición digital: perspectivas de la OCDE



**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

En este trabajo se identifican las perspectivas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) acerca de la capacitación y el desarrollo de capacidades de la función pública en el contexto de transición digital. Se trata de la segunda entrega de una línea de estudios desarrollada desde el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) de Argentina referida a las tendencias recientes y los estándares internacionales de capacitación y desarrollo del empleo público. Su propósito es brindar puntos de referencia actualizados para la realización de diagnósticos situados en el contexto nacional y para el perfeccionamiento del proceso de toma de decisiones.

Palabras clave

Transición digital, capacitación y desarrollo, función pública, OCDE.

Abstract

This paper identifies the perspectives of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) on training and capacity development of the public service in the context of digital transition. This is the second production of a line of research developed at the National Institute of Public Administration (INAP) of Argentina regarding recent trends and international standards for training and development of public employment. Its purpose is to provide updated points of reference for carrying out diagnoses located in the national context and improving the decision-making process.

Key words

Digital transition, learning & development, public service, OECD.

Introducción

Este Cuaderno del INAP tiene el objetivo de identificar las perspectivas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) acerca de la capacitación y el desarrollo de capacidades de la función pública en el contexto de transición digital.

Este objetivo constituye el segundo resultado parcial de una línea de investigación desarrollada en el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) de Argentina sobre la identificación de las tendencias recientes y de los estándares internacionales en materia de capacitación y desarrollo de capacidades de la función pública. Su propósito es brindar puntos de referencia actualizados para la realización de diagnósticos situados en el contexto nacional y el perfeccionamiento del proceso de toma de decisiones.

En una primera etapa, la línea de investigación se concentró en la caracterización del entramado institucional internacional conformado por las organizaciones multilaterales —de las cuales la Argentina es miembro— que durante el período 2020-2024 elaboraron instrumentos, consensos, estándares, recursos y actividades vinculadas a la temática, lo que dio lugar a la publicación del CUIINAP «El abordaje de la capacitación y el desarrollo de capacidades de la función pública en el entramado institucional internacional». Dicho texto evidencia la conformación de una agenda global de la que participan las principales organizaciones multilaterales —incluidas las instituciones financieras— desde distintas perspectivas y a través de diversos instrumentos. Esta agenda

se nutre de los estudios sobre administración y gestión pública, las problemáticas actuales del empleo, la educación, el desarrollo económico y social, el comercio mundial, las nuevas tecnologías digitales¹ y la inteligencia artificial (IA)².

Asimismo, se evidencian los esfuerzos de las organizaciones multilaterales en la realización de estudios prospectivos orientados a establecer enfoques, estrategias, estándares, criterios y recomendaciones para contribuir al perfeccionamiento de la función pública como elemento clave para mejorar los estándares de eficiencia y eficacia de las administraciones públicas. En este marco, también se destaca el consenso en torno a la valoración de las escuelas e instituciones nacionales de formación y capacitación del personal de las administraciones públicas tanto en la materialización de las recomendaciones y estándares en los distintos países como en su capacidad para generar conocimiento y propuestas innovadoras. De manera complementaria, aquel CUI NAP constituye un insumo para la gestión pública en la medida en que agiliza la actualización y el monitoreo de las agendas globales en torno a la temática, y favorece el perfeccionamiento de los equipos técnicos dedicados a la

1 Las tecnologías digitales incluyen a las tecnologías de la información y la comunicación —tales como internet y las tecnologías y dispositivos móviles—, así como el análisis de datos utilizados para mejorar la generación, recopilación, intercambio, agregación, combinación, análisis, acceso, capacidad de búsqueda y presentación de contenido digital para el desarrollo de servicios y aplicaciones (OECD, 2014).

2 La recomendación del Consejo de la OCDE sobre IA define a un sistema de IA como un «sistema basado en máquinas que, para objetivos explícitos o implícitos, infiere, a partir de los datos de entrada que recibe, cómo generar información de salida como predicciones, contenidos, recomendaciones o decisiones, que pueden influir en entornos reales o virtuales. Una vez implementados, los distintos sistemas de IA presentan diversos niveles de autonomía y varían en su capacidad de adaptación» (OECD, 2024b).

planificación de propuestas formativas y recursos para el aprendizaje y desarrollo de capacidades en el sector público.

Esta primera etapa de investigación también permitió dimensionar el volumen y alcance temático de los documentos publicados y de las actividades realizadas por las distintas organizaciones multilaterales, así como plantear hipótesis acerca de los grados de incidencia de esa producción en el entramado institucional internacional y sus repercusiones a escala regional y nacional. A partir de ello, la segunda etapa de investigación se reorientó a estudiar el caso de la OCDE.

Debe tenerse en cuenta que los documentos de la OCDE (salvo contadas excepciones) no están disponibles en idioma español, motivo por el cual, la sistematización que aquí se ofrece favorece su accesibilidad al conjunto de las personas involucradas en la planificación, implementación y evaluación de la capacitación y desarrollo de capacidades en el sector público argentino.

Estrategia metodológica

Este documento expone el resultado de un trabajo de relevamiento y análisis descriptivo realizado con el fin de identificar los principales lineamientos y recomendaciones de la OCDE acerca de la capacitación y el desarrollo de capacidades de las personas que se desempeñan en la administración pública en el contexto de transición digital que se aceleró a partir de 2020 con la emergencia de la pandemia de COVID-19.

La selección de la OCDE estuvo basada en una primera etapa de caracterización del entramado institucional internacional en materia de capacitación y desarrollo de capacidades de la función pública. Dicha etapa consistió en el relevamiento y sistematización de 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. A partir de ello, se evidenció que la OCDE es uno de los organismos con mayor cantidad de documentos producidos, que articula enfoques disciplinares diversos y que viene desempeñando un papel de liderazgo en el planteo de las tendencias globales con capacidad de incidencia en otros organismos e iniciativas del entramado institucional.

El período de estudio se inicia en 2020 debido a que la pandemia significó una aceleración de las transformaciones sociales vinculadas al uso masivo e intensivo de las tecnologías digitales, y profundizó los desafíos que dichos cambios generan en la gestión pública, y concluye el 31 de octubre de 2024, fecha de cierre del presente informe.

La producción de evidencia empírica se sustentó en el análisis documental de las recomendaciones, documentos, instrumentos, informes y materiales escritos publicados por la OCDE entre 2020 y 2024 que abordan distintos aspectos vinculados a la capacitación y el desarrollo de capacidades

en el sector público. El análisis se desarrolló a partir de los siguientes interrogantes:

¿Para qué capacitar y desarrollar capacidades en las personas que se desempeñan en la administración pública? (es decir, el propósito de las propuestas).

¿Qué tipo de competencias, habilidades, conocimientos y perfiles se proponen desarrollar?

¿Cómo se propone desarrollarlas? (es decir, las estrategias y metodologías de aprendizaje, capacitación y desarrollo de capacidades de las personas en el contexto de transición digital).

¿Quiénes son los agentes institucionales que participan del proceso?

¿De qué manera se describen los escenarios futuros, sus riesgos y desafíos?

Acerca de OCDE y sus documentos

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es una organización intergubernamental de escala internacional creada en 1961 con el fin de promover la expansión económica y comercial para alcanzar el desarrollo y aumentar el nivel de vida de la población. Actualmente, está integrada por 38 Estados miembro. La República Argentina participa desde 1982 en sus comités especializados, adhiere a más de 50 de los instrumentos legales y coopera, en el contexto del G20 (cuya presidencia rotatoria ocupó en 2018), en el desarrollo de los estándares sobre gobernanza global. Sin embargo, recién en 2022 la Argentina se convirtió en candidata a la adhesión, en marzo de 2024 la hoja de ruta para el proceso de adhesión fue adoptada formalmente por el Consejo y en mayo de 2024 fue acogida por dicho Consejo a nivel ministerial³ (Ciolli y Silva, 2024).

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). Este propicia el intercambio de experiencias

³ 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)

nacionales y los resultados de las reformas en materia de profesionalización de las personas que se desempeñan en la función pública y define nuevas competencias y estándares de gestión. En el informe anterior (Ciolli y Silva, 2024) se detalla el marco institucional vinculado a capacitación y desarrollo de capacidades en el sector público.

A continuación, la Tabla 1 presenta la selección de documentos relevados que se tomaron en cuenta para la realización del presente informe.

Tabla 1. Listado de documentos sobre capacitación y desarrollo de capacidades del personal de la administración pública producidos (o coproducidos) por la OCDE entre 2020 y octubre de 2024

Año	Título
2020	The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government
2020	Hola, Mundo: La inteligencia artificial y su uso en el sector público
2020	Upskilling and Investing in People. Embracing innovation in Government. Global Trends 2020
2020	Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020
2020	Anticipatory innovation governance. Shaping the future through proactive policy making
2020	Virtual OEDC Annual Meeting Working through Networks in the Age of Hyper Connectivity
2021	Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service
2021	Government at a Glance 2021

2021	The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector
2021	The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government
2022	Uso estratégico y responsable de la inteligencia artificial en el sector público de América Latina y el Caribe
2022	Towards Which Future for Schools of Government
2022	Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries
2022	Innovative capacity of governments. A systemic framework
2022	Atenas OECD Schools-of-government-annual-meeting-2022
2023	Government at a Glance 2023
2023	Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service
2023	Roma OECD Schools-of-government-annual-meeting-2023
2024	Recommendation of the Council on Artificial Intelligence (versión original 2019, modificada en mayo de 2024)
2024	Governing with artificial intelligence: are government ready?
2024	Recommendation on Human-Centred Public Administrative Services
2024	Developing Skills for Digital Government: A review of good practices across OECD governments
2024	LOGIC: Good Practice Principles for Mainstreaming Behavioural Public Policy
2024	Revisión del Gobierno Digital en América Latina y el Caribe. Construyendo Servicios Públicos Inclusivos y Responsivos
2024	Dubai OECD Network of Schools of Government's Annual Meeting 2024

Fuente: elaboración propia.

Esta profusa y reciente producción de conocimiento contiene recomendaciones, marcos de trabajo (*frameworks*), identificación de buenas prácticas, diagnósticos, revisiones, agendas y resultados de encuentros periódicos de la red de escuelas e institutos nacionales de administración pública de los países miembro, entre otros. Estas producciones se publican bajo formatos diversos que incluyen documentos y borradores de trabajo, informes, publicaciones periódicas, libros, guías y manuales.

La secuencia de las producciones para el período y temática bajo estudio suele iniciar con documentos diagnósticos o exploratorios, que se consolidan a través de marcos que incorporan definiciones conceptuales y orientaciones metodológicas y prácticas para la gestión. El consenso entre los países miembro en torno a cada tema se suele oficializar a través de instrumentos aprobados por el Consejo de la OCDE (recomendaciones). Luego, se documentan buenas prácticas referidas a la implementación de los marcos y recomendaciones vigentes y se elaboran estudios comparativos, evaluaciones y revisiones a partir de la definición de indicadores de *performance* que se aplican al conjunto de los Estados miembro o a nivel regional. Finalmente, también se identifican problemas emergentes y desafíos a futuro a través de encuestas que dan lugar al reinicio del ciclo de producción de conocimiento.

El abordaje de los temas que se analizan en este informe presenta distintos niveles de especificidad. Algunas producciones se enfocan en cuestiones específicas —por ejemplo, los desafíos a futuro de las escuelas e institutos de

formación del personal de las administraciones públicas—, mientras que otras abordan temas de mayor amplitud —como el impacto de la transición digital en las administraciones públicas— e incluyen capítulos o apartados dedicados a la capacitación y el desarrollo de capacidades de la función pública.

2

¿Para qué capacitar y desarrollar capacidades de la función pública para la transición digital?

Los desafíos de políticas emergentes, las crisis impredecibles y la tecnología en evolución se combinan para crear una demanda constante de nuevas habilidades y competencias entre los servidores públicos. Desde la perspectiva de la OCDE, para mantenerse al día, los Estados deben encontrar formas de obtener y sostener las capacidades que necesitan. En este sentido, considera que los sistemas de capacitación con un buen diseño y alcance son vitales para que los Estados puedan sostener el desarrollo continuo de la carrera de su personal y para identificar la necesidad de competencias a lo largo del tiempo (OECD, 2023a, p. 194). Por su parte, la capacitación⁴ y el desarrollo de capacidades específicamente orientadas a la transición digital son entendidas por la OCDE como una vía privilegiada para alcanzar la madurez del gobierno digital.

Un estudio reciente, elaborado en colaboración con CAF-banco de desarrollo de América Latina y El Caribe,

⁴ Por estrategia de capacitación, la OCDE entiende el plan general de una administración para el desarrollo continuo de habilidades y competencias dentro de su fuerza laboral (OECD, 2023a, p. 195).

aporta una evaluación regional y recomendaciones de políticas para los países de América Latina y el Caribe, a modo de una hoja de ruta para mejorar su consolidación de gobierno digital, con un enfoque organizado en cinco propósitos (OECD/CAF, 2024a, p. 3):

1. Fortalecer la gobernanza para la transformación digital del sector público.
2. Crear capacidades, talentos y competencias en el sector público.
3. Desarrollar la integración de datos del sector público a nivel regional.
4. Mejorar el diseño y la prestación de servicios públicos en la era digital.
5. Aumentar la innovación digital en el sector público.

El segundo de estos propósitos es considerado como un factor habilitante para el logro de los otros cuatro. Es este propósito el que permite responder las preguntas planteadas para este informe, que son: ¿cuáles son las capacidades, talentos y competencias requeridas, cómo desarrollarlas y quiénes son las instituciones con roles protagónicos para lograrlo? Una cuestión transversal a estos interrogantes son los escenarios futuros para el trabajo en la administración pública que se pueden identificar en la producción reciente de la OCDE.

3

¿Qué tipo de competencias, habilidades, conocimientos y perfiles desarrollar en el sector público?

La exploración de las propuestas y recomendaciones referidas a los tipos de conocimientos, competencias, habilidades y perfiles a desarrollar y capacitar para apoyar la transición digital en el sector público son cuestiones que vienen cobrando protagonismo en la producción de la OCDE a lo largo de los últimos años.

Teniendo en cuenta la Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Estrategias de Gobierno Digital aprobada en el año 2014 (OECD, 2014), en 2020 se publica el Marco de Políticas de Gobierno Digital (DGPF, por su sigla en inglés) (OECD, 2020a) que está enfocado en el tránsito del paradigma de gobierno electrónico al de gobierno digital⁵. Sobre la base de estos antecedentes, en 2021 se presenta el Marco para el Talento y las Competencias Digitales en el Sector Público (OECD, 2021a). Este marco se orienta a alcanzar la madurez en el gobierno digital y es una herramienta analítica organizada en torno a

⁵ Para profundizar sobre el vínculo entre transformación digital, competencias laborales y paradigmas administrativos desde la perspectiva del empleo público, se recomienda el trabajo de Grottola (2024).

tres pilares que se sitúan en el trabajo previo de la OCDE sobre competencias en la era digital⁶: 1. Crear un entorno adecuado para la transformación digital, 2. Desarrollar competencias para un Estado impulsado digitalmente y 3. Conformar y mantener una fuerza laboral digital.

A los fines del presente estudio, se destaca la relevancia del pilar 2 que apunta a desarrollar competencias para un Estado impulsado digitalmente, en tanto identifica una serie de competencias que el personal del sector público debe desarrollar y sostener para alcanzar la madurez del gobierno digital. Estas competencias están agrupadas conforme la siguiente clasificación: competencias del siglo XXI, competencias transversales para el gobierno digital, competencias socioemocionales, competencias profesionales y competencias de liderazgo.

Competencias del siglo XXI en la sociedad:

Para la OCDE, toda la ciudadanía, se desempeñe o no en la función pública, debe tener un nivel básico de alfabetización digital. Sin embargo, considera que la definición de competencias del siglo XXI supone más que los aspectos técnicos de la alfabetización digital e incluye competencias de tipo cognitivo y socioemocional necesarias para la vida en la era digital (OECD, 2020b, p. 12.)

6 La OCDE explora el desarrollo de habilidades y competencias en la era digital en tres niveles: societal, organizacional y de individuos y equipos (OECD, 2021a, p. 11).

Competencias transversales para el gobierno digital:

La OCDE señala cinco competencias básicas esenciales para todas las personas que se desempeñen en el sector público, independientemente del puesto, función o nivel de gobierno en el cual se desempeñen:

Reconocer el potencial de la transformación digital:

- Comprender el potencial de las tecnologías digitales y los datos para transformar el funcionamiento de la administración pública y mejorar la respuesta a las necesidades de la sociedad.
- Identificar oportunidades de transformación digital y comprender el valor de los recursos y las herramientas digitales.

Comprender a los usuarios y sus necesidades:

- Identificar a las personas usuarias, comprender sus necesidades y diseñar servicios centrados en ellas.
- Comprender la importancia de abordar la brecha digital para garantizar que los servicios sean accesibles para toda la población.

Colaborar «en abierto» para una entrega de servicios iterativa:

- Colaborar con otras personas, incluida la ciudadanía, para diseñar y entregar servicios públicos.
- Adoptar métodos trabajo ágiles e iterativos.

- Comprender la importancia de la transparencia y la participación pública.

Usar de manera responsable los datos y la tecnología:

- Comprender las responsabilidades asociadas con la seguridad de la información, la protección de datos y la privacidad.
- Tomar conciencia de las dimensiones éticas relacionadas con el uso de tecnologías y datos digitales.

Gestionar con base en datos (*data-driven-government*):

- Comprender la importancia de los datos para la toma de decisiones y la mejora de los servicios públicos.
- Obtener datos, realizar análisis, mitigar sesgos y definir métricas para medir el éxito.

Competencias socioemocionales:

Las competencias presentadas anteriormente contribuyen a la madurez del gobierno digital, pero, para incorporar de manera sostenible un cambio en la cultura de la gestión gubernamental, la OCDE recomienda conformar equipos que reflejen una diversidad de competencias socioemocionales. Las cinco principales (y sus respectivos componentes) son:

- Visión: amplitud de miras (*big picture thinking*), detectar patrones y tendencias, mirar hacia el futuro.
- Análisis: imparcialidad, racionalidad, resolución de problemas.

- Diplomacia: conexión con los demás, empatía, negociación.
- Agilidad: adaptabilidad, rapidez de pensamiento, espontaneidad.
- Protección: búsqueda del orden (lo cual implica mantener la calma en medio de situaciones complicadas o desafiantes y ayudar a que se establezca un camino claro a seguir), brindar estabilidad y seguridad para garantizar que se preserve la confiabilidad y la confianza.

La expectativa no es que cada servidor público se convierta en un experto en todas estas competencias socioemocionales, sino que exista un equilibrio entre ellas al interior de los equipos que trabajan en el diseño y la prestación de servicios gubernamentales (OECD, 2021a, pp. 43-44).

Competencias profesionales:

La transformación digital modifica las profesiones existentes y crea otras nuevas. Desde la perspectiva de la OCDE, la madurez del gobierno digital se sustenta en la conformación de equipos multidisciplinarios que incluyan profesiones digitales y no digitales. Como se mencionó, todos los miembros de la sociedad deben tener una base de competencias del siglo XXI, todos los funcionarios públicos deben tener una comprensión básica del gobierno digital y debe existir una combinación de competencias socioemocionales entre quienes trabajan en el gobierno digital. Sin embargo, una cuarta capa de competencias para sostener el gobierno

digital se enfoca en el papel de lo digital y los datos en las profesiones específicas del sector público.

Los profesionales digitales cubren las funciones de diseño centrado en el usuario, producto, entrega y propiedad de servicios y datos. Cada especialidad del gobierno digital requiere su propia familia de puestos, con perfiles de competencias asociados, y una progresión que va desde los estadios iniciales hasta los roles de liderazgo. Los desafíos de selección y retención que afrontan las administraciones públicas son complejos: perfeccionar y desarrollar a los profesionales de cada una de estas disciplinas requiere de una capacitación específica organizada a partir de un conjunto de competencias ya identificadas y definidas.

- Los roles *profesionales del diseño centrado en el usuario* incluyen las especialidades de diseño de servicios, diseño de interacción, diseño de contenido e investigación de usuarios. La competencia en diseño centrado en el usuario supone comprender las necesidades de los usuarios y compartir esa información con el equipo para garantizar un reconocimiento colectivo de los problemas que se deben abordar en la transformación de los servicios gubernamentales.
- Los *profesionales de servicios* suelen ser puestos de alto nivel con responsabilidad por la experiencia del usuario —de principio a fin— en todo producto y servicio gestionado por la organización. Previene y subsana la duplicación de gastos y la disparidad de los servicios y productos gubernamentales. Sus actividades

se miden en función de métricas centradas en los usuarios y ciudadanos y en los resultados de la gestión. Generalmente, trabajan en estrecha colaboración con los líderes y responsables políticos de las instituciones.

- Los *profesionales de producto* trabajan en la intersección entre diferentes disciplinas en equipos que deben garantizar un equilibrio entre las necesidades de los usuarios, la viabilidad técnica de las soluciones y el contexto organizacional más amplio.
- Los *profesionales de entrega* aseguran la entrega de productos y la prestación de servicios gubernamentales a través de actividades que involucran a otras personas en la organización, como la gestión financiera y la conformación del equipo. A menudo, utilizan metodologías ágiles para que el equipo mantenga un ritmo de trabajo y aprendizaje que asegure prestaciones eficaces.
- Los *profesionales de datos* incluyen, en el nivel más alto, al director de datos quien brinda dirección estratégica y visión para un modelo de gobernanza de datos eficaz y garantiza, a través de la generación de confianza, el uso adecuado de los datos. Su responsabilidad es promover un sector público «impulsado» por datos (*data-driven-government*) que reconoce y valora los roles del analista de datos y del científico de datos. Las actividades operativas de los profesionales de datos implican la gestión de los datos recopilados a través de la actividad estatal, el monitoreo del desempeño de los

servicios públicos y la utilización de información valiosa para dar forma a la entrega de productos y servicios, y para el desarrollo de nuevas políticas públicas.

- Los *profesionales de tecnología* aportan diversas disciplinas a los equipos. Hay diferentes roles, incluidos los desarrolladores, que cubren el *frontend*, el *backend* y las operaciones. Entre ellos, los arquitectos de software trabajan para garantizar la resiliencia, la escalabilidad y la seguridad de la labor que realizan los equipos y ayudan a tomar decisiones organizacionalmente coherentes. Los desarrolladores son necesarios para crear software accesible, pero también para dar apoyo a las tareas de más amplio alcance del equipo mediante el asesoramiento sobre la viabilidad técnica, el mantenimiento y la documentación del código, la implementación de los servicios de producción y la solución de problemas técnicos.

En función del amplio abanico de roles profesionales requeridos por la administración pública de la era digital, varios países están revisando la forma en que definen sus familias de puestos. Para la OCDE, esta revisión, orientada a garantizar el reconocimiento de las profesiones digitales debe acompañarse necesariamente con la identificación del impacto de la transformación digital en las especialidades no digitales. La idea central detrás de estos enfoques multidisciplinarios es la interacción entre los especialistas digitales y profesionales de las disciplinas tradicionales, entre los cuales se encuentran expertos en políticas públicas,

asuntos jurídicos, suministro, compras y contrataciones, recursos humanos, operaciones y servicios al cliente, sociólogos, psicólogos, entre otros.

En el ámbito del empleo público, la OCDE subraya que no solo los puestos específicamente digitales son los que deben operar en el contexto de un Estado digitalmente empoderado, sino que es fundamental establecer una comprensión madura del gobierno digital entre los profesionales de recursos humanos para garantizar el diseño y gestión de políticas de empleo y fuerza laboral que reflejen el potencial transformador de una mentalidad ágil, con foco en las personas, multidisciplinaria y transgubernamental. De manera similar, es fundamental que, por ejemplo, los profesionales de compras y contrataciones apoyen la labor de los equipos de gobierno digital en torno a la entrega ágil e iterativa, ya que implica un enfoque muy diferente a las compras y contrataciones tradicionales. Esto demuestra la importancia de considerar hasta qué punto cada función profesional requiere un desarrollo de capacidades personalizado en términos de gobierno digital, además de las competencias transversales para todos los servidores públicos ya analizadas. Para la OCDE, es fundamental el desarrollo de competencias para el gobierno digital adaptadas a profesiones tradicionalmente no digitales.

Competencias de liderazgo:

Desde la perspectiva de la OCDE, los niveles directivos y de liderazgo del sector público⁷ deben promover el desarrollo de las competencias básicas para el gobierno digital, dar forma a un entorno que fomente la transformación digital y las capacidades para superar los obstáculos y gestionar los riesgos. Como punto de partida, recomienda considerar indicadores transversales de un buen liderazgo en general, ya que su naturaleza no es técnica, sino que supone competencias blandas como la empatía, la mente abierta, la flexibilidad (OECD, 2023b), la motivación y la tolerancia al estrés. Si bien esta perspectiva sobre el liderazgo aplica a una variedad de contextos, se recomienda integrar estas competencias con las del dominio específico de actuación para aprovechar el potencial transformador del gobierno digital en la generación de valor público (OECD, 2021a, p. 47).

En síntesis, el marco de la OCDE para el talento y las competencias digitales en el sector público subraya la importancia de crear y mantener una fuerza laboral digital y desarrollar un conjunto de herramientas para ayudar a las personas y a las organizaciones a evaluar sus niveles de competencia, escalar el modelo y facilitar la transformación digital.

7 Un análisis de las competencias de la alta dirección pública se incluye en Gerson (2020). Allí se identifican cuatro capacidades de liderazgo que la OCDE considera estratégicas para responder a desafíos políticos complejos: liderazgo basado en valores, inclusión abierta, gestión organizacional y colaboración en red. El documento también describe un modelo para evaluar los sistemas de alta dirección pública, es decir, las políticas, los procesos y las herramientas necesarias para desarrollar estas capacidades y apoyar a los líderes en su uso. El documento concluye con recomendaciones para que las administraciones públicas adopten un enfoque sistémico para el desarrollo de la alta dirección pública.

Respecto del ejercicio y la enseñanza del liderazgo en la administración pública, el laboratorio de innovación pública de la OCDE presenta como caso de estudio la producción del colectivo internacional de expertos en gobierno digital nucleado en torno al proyecto «Enseñar al servicio público en la era digital» (Teaching Public Service in the Digital Age Project, 2020), en el que se definen ocho competencias que un líder del servicio público en la era digital debe dominar y sobre la base de las cuales, pueden desarrollarse programas de formación (Tabla 2). Si bien se trata de competencias que fueron identificadas y caracterizadas por fuera de los grupos temáticos y los marcos de la OCDE, esta considera que incluyen los elementos sustanciales que todo líder debe considerar respecto de sus propias capacidades para gestionar en un contexto de gobierno digital (OECD, 2021a, p. 48).

Tabla 2. Competencias para el liderazgo del gobierno digital

Un líder del servicio público en la era digital:

1. Valora la experiencia de los usuarios⁸ y colabora con especialistas para comprender las necesidades de dichos usuarios para luego diseñar, probar y adoptar soluciones eficaces.
2. Prevé y mitiga los riesgos éticos, de seguridad y privacidad que son inherentes a la gestión pública en una era digital.
3. Comprende la necesidad de combinar las competencias tradicionales del servicio público con competencias digitales emergentes, y puede trabajar eficazmente en equipos multidisciplinarios y también dirigirlos.

⁸ La experiencia del usuario se refiere a la forma en que un usuario interactúa con un servicio. Incluye las percepciones de la persona sobre la utilidad, la facilidad de uso y la eficiencia, reconociendo que las experiencias pasadas dan forma a las expectativas y la satisfacción (OECD, 2024d).

-
4. Comprende la importancia de la iteración y los ciclos de rápida retroalimentación, y crea un entorno de trabajo capaz de aprender y mejorar sus resultados de manera continua.
-
5. Identifica oportunidades para mejorar la gestión, la provisión de servicios o la formulación de políticas públicas, y supera obstáculos estructurales e institucionales para el cambio.
-
6. Usa una variedad de técnicas y herramientas para hacer que el Estado sea más abierto, colaborativo y responsable.
-
7. Entiende cómo usar datos para fundamentar decisiones, diseñar y administrar servicios, y crear valor público dentro y fuera del Estado.
-
8. Conoce las potencialidades actuales y en evolución de las tecnologías digitales, y evalúa cómo pueden usarse para mejorar los resultados públicos.
-

Fuente: Teaching Public Service in the Digital Age Project, 2020.

Competencias globales para el futuro del trabajo en el sector público:

Con foco en el futuro del trabajo en el sector público (OECD, 2021b), la OCDE identifica una serie de competencias emergentes relacionadas con la gestión de desafíos transfronterizos y globales, cuyo abordaje requiere la cooperación entre distintos Estados, tales como la migración internacional, la regulación de las redes sociales, las crisis por pandemias, entre otras. Considera que cada vez más cuestiones que entran en la agenda de los Estados tienen aspectos locales, nacionales e internacionales que hacen necesario que, incluso quienes trabajan en cuestiones nacionales tengan que tener conocimientos sobre actividades, prácticas y procesos internacionales. La anticipación y la gestión de riesgos para abordar los impactos internos de los

desafíos globales se encuentran dentro de las competencias globales más relevantes.

La OCDE propone a los Estados interrogarse respecto del tipo de competencias que requerirán los servidores públicos para aprovechar las oportunidades y los desafíos que plantean los actores digitales globales, y las formas de interacción de los servidores públicos con partes interesadas clave para abordar esos desafíos globales (lo cual implica comprensión y *expertise* para influir en el escenario internacional). Esto se vincula de manera directa con las capacidades requeridas a los servicios diplomáticos para afrontar los desafíos digitales y globales actuales e incluye competencias para comprender y asociarse con otros gobiernos y entidades internacionales ciudadanas y del sector privado (OECD, 2021b, p. 22).

Resiliencia:

Para la OCDE, la resiliencia es una capacidad clave para hacer frente a la incertidumbre y a los procesos de cambio acelerado que consiste en «la capacidad de los sistemas para absorber una perturbación, recuperarse de las interrupciones y adaptarse a condiciones cambiantes manteniendo la misma función que antes del *shock* disruptivo» (OECD, 2021b, p. 22).

En este sentido, refuerza la idea de que las personas que trabajan en las administraciones públicas están en el corazón de los sistemas de prestación de servicios públicos, por lo tanto, la resiliencia de estos sistemas depende en gran medida de la resiliencia de los servidores públicos. En este punto, si bien reconoce que no existe un conjunto de habilidades que

haga que los trabajadores sean resilientes, recomienda a los gobiernos que prioricen el desarrollo de una fuerza laboral rica en competencias que puedan contribuir a la resiliencia. Esto incluye:

- Bienestar: la resiliencia requiere energía e implica un estrés adicional cuando las personas se ven obligadas a trabajar en condiciones nuevas, a menudo subóptimas. Esto ubica en primer plano a la salud (física y mental) y al apoyo organizacional y de gestión brindado a quienes trabajan en el sector público.
- Motivación y compromiso con la misión: las personas comprometidas suelen ser las primeras en encontrar nuevas formas de cumplir la misión cuando el entorno cambia.
- Anticipación y previsión⁹: quienes consideran de forma sistemática una variedad de alternativas plausibles a futuro pueden diseñar sistemas con mayor capacidad para resistir a las crisis.
- Solución creativa de problemas: incluso con previsión, no se podrán anticipar todos los problemas. Independientemente de la experiencia técnica de una persona, la solución creativa de problemas les puede permitir poner en juego sus competencias para afrontar desafíos impredecibles.

9 La OCDE ha definido recientemente una serie de conceptos y características clave de la gobernanza de la innovación anticipatoria, es decir, las estructuras y mecanismos que permiten y promueven este tipo de innovación en el sector público. En Tönurist y Hanson (2020), la OCDE presenta un marco emergente para guiar la formulación de políticas en contextos complejos e inciertos que incluye preguntas clave orientadas a delinear futuras investigaciones en esta materia.

- Agilidad de aprendizaje: aprender a aprender es el núcleo de la innovación, la resiliencia y la adaptación al cambio futuro. La innovación¹⁰ es, fundamentalmente, una experiencia de aprendizaje, y la resiliencia es innovar en tiempo real, gestionar crisis imprevistas, aprender con datos e información imperfectos y aprender de los errores.
- Pensamiento sistémico y colaboración: la resiliencia requiere realizar conexiones más allá de las fronteras organizacionales. Esto requiere servidores públicos que comprendan la «maquinaria estatal» y los complejos sistemas de prestación de servicios públicos, y que mantengan activas redes de relación que les permitan coordinar respuestas con diferentes actores clave (OECD, 2021b, p. 23).

10 Para la OCDE, la innovación en el sector público consiste en encontrar nuevos y mejores medios para lograr resultados de valor público. Se trata de una capacidad que depende de si la innovación está integrada en el sistema, en todas las funciones y mecanismos de gestión. Para ayudar a los gobiernos a hacer esto, el Observatorio de Innovación del Sector Público (OPSI) de la OCDE desarrolló el Marco de Capacidad Innovadora (Kaur et al., 2022) que se centra en examinar la capacidad innovadora de los sistemas del sector público existentes y sus mecanismos de gestión, reglas, procesos, normas y otros factores e incluye directrices prácticas y sistémicas para hacer de la innovación una parte integral de la formulación e implementación de políticas y mejorar la capacidad estatal para adaptarse rápidamente a entornos cambiantes y, en última instancia, crear soluciones más sólidas y sostenibles. Respecto del fomento de las competencias y capacidades de innovación para el gobierno digital, la OCDE, en asociación con CAF, realizó una encuesta en agencias u organismos responsables del gobierno digital de los países de América Latina y el Caribe basada en las percepciones de los funcionarios de gobierno digital sobre si los funcionarios públicos de sus respectivos países cuentan con competencias básicas de innovación. Los resultados sugieren que los elementos facilitadores del desarrollo de las capacidades y la cultura innovadoras no están disponibles. Además, identifica un alto interés y curiosidad por probar nuevas herramientas e innovar, aunque no siempre con los conocimientos y la capacitación necesaria para avanzar. El estudio también permitió relevar la existencia de un número cada vez mayor de componentes de capacitación para el fortalecimiento de competencias de innovación, particularmente, la alfabetización de datos, la orientación al usuario y la iteración (OECD/CAF, 2024a, p. 25).

Conocimientos relativos a la inteligencia artificial en el sector público

Las tecnologías emergentes en el sector público, en especial la inteligencia artificial (IA), son objeto de atención en la producción reciente de la OCDE (Berryhill *et al.*, 2020; OECD, 2024b, 2024c). En 2019, el Consejo aprobó una recomendación sobre IA (modificada en 2024) donde se establece que, una vez implementados, «los distintos sistemas de IA presentan diversos niveles de autonomía y varían en su capacidad de adaptación» (OECD, 2024b, p. 3). Dentro de los conocimientos sobre IA contenidos en esta Recomendación se engloban «las competencias y recursos, como los datos, el código informático, los algoritmos, los modelos, la investigación, el *know-how*, los programas de formación, la gobernanza, los procesos y las buenas prácticas que se requieren para comprender y participar en el ciclo de vida de la IA, incluida la gestión de los riesgos» (OECD, 2024b, p. 4).

Para la OCDE, el sector público se encuentra en una posición única respecto de la IA, ya que puede establecer prioridades, inversiones y normativas nacionales al tiempo que puede aplicar IA en la redefinición de las formas de crear políticas y servicios. También considera que el despliegue publicitario actual en torno a la IA y otras tecnologías emergentes a menudo exagera u oscurece sus aplicaciones prácticas y considera fundamental que los servidores públicos comprendan la IA para determinar si puede ayudar—y cómo—en el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales (Berryhill *et al.*, 2020, p. 11).

Según la perspectiva actual de la OCDE, existe cada vez más conciencia de que, si se utiliza de forma estratégica y responsable, la IA, incluida la IA generativa, tiene el potencial de transformar el funcionamiento de los Estados, el diseño de las políticas y la prestación de los servicios públicos. En este marco, las funciones del Estado en relación con la IA son múltiples: como facilitador, financiador, regulador, pero también como usuario y, en algunos casos, como desarrollador.

Si bien el debate mundial tiende a enfocarse en el papel de los Estados como reguladores para dar forma y responder a la aplicación de la IA, para la OCDE se está prestando menos atención a las responsabilidades del Estado como usuario de la IA. Considera que a medida que los gobiernos van implementando soluciones de IA en una amplia gama de áreas de política pública, reconocen la necesidad de gobernar la IA en el sector público para prevenir el uso indebido y mitigar los riesgos. En este contexto, los países de la OCDE están invirtiendo en comprender mejor los sistemas de IA y aprovechar las oportunidades que ofrecen para transformar el Estado.

Los avances al momento permiten identificar varias maneras en las cuales un uso responsable de la IA podría mejorar el funcionamiento de las administraciones públicas:

- Aumento de la productividad con operaciones internas más eficientes y políticas públicas más efectivas.
- Diseño y prestación de servicios y políticas públicas más inclusivas y que respondan a las necesidades cambiantes de la ciudadanía y de las comunidades específicas.

- Fortalecimiento de los procesos de rendición de cuentas de los gobiernos al mejorar su capacidad de supervisión (OECD, 2024c, p. 3).

En síntesis, para la OCDE la IA presenta un potencial no explorado ni explotado adecuadamente y busca generar evidencia sobre casos de uso para entender mejor cómo los Estados pueden desarrollar e implementar iniciativas de IA, aprendiendo de los éxitos y los fracasos¹¹. La evidencia recolectada al momento identifica una preocupación creciente en torno a los riesgos de una implementación fragmentada sin control de la IA—tales como la amplificación del sesgo, la falta de transparencia en el diseño de sistemas y las violaciones de la privacidad y la seguridad de los datos—que pueden conducir a resultados injustos y discriminatorios con profundas implicaciones sociales.

Según la OCDE, el sector público tiene la responsabilidad de implementar la IA de una manera que minimice el daño y priorice el bienestar de las personas y las comunidades, especialmente cuando se la utiliza en dominios de políticas sensibles. Como se evidencia, en la actualidad la OCDE juega un rol de apoyo a los Estados miembro en su esfuerzo por lograr un uso seguro y confiable de la IA a través del fomento

¹¹ Para comprender mejor cómo se espera que el uso de la IA en el sector público produzca beneficios y ayude a generar valor público, la OCDE realiza un monitoreo y análisis de diferentes casos de uso a partir de una taxonomía que describe tareas específicas de los sistemas de IA (OECD, 2024c, p. 8) definida en el Marco de la OCDE para la Clasificación de los Sistemas de IA (OECD, 2022a). Esta taxonomía se utilizó para analizar ejemplos seleccionados de un conjunto de 71 casos de uso en 31 países miembro y en proceso de adhesión que fueron recopilados como parte de la Encuesta de la OCDE sobre Gobierno Digital 2.0 y la Convocatoria de Innovaciones en Gobierno Digital del OPSI de la OCDE (OECD, 2023a, p. 138).

del intercambio de conocimientos y buenas prácticas, el aprendizaje entre pares y de un diálogo estructurado sobre las políticas públicas en marcha que involucre la participación de múltiples actores en todos los sectores de políticas y más allá de las fronteras nacionales (OECD, 2024c, p. 4).

Junto con el énfasis en la emergencia y despliegue de la IA en el sector público, el Consejo acaba de aprobar una recomendación específicamente orientada a establecer un marco común de políticas para el desarrollo y la implementación de servicios administrativos públicos¹² con énfasis en las necesidades de las personas. A partir de ello, se insta a los países a dotar a los servidores públicos de las habilidades y competencias para garantizar este enfoque (OECD, 2024d).

12 Los servicios administrativos públicos se refieren a los procesos administrativos que las personas realizan para acceder o utilizar bienes o servicios provistos públicamente, cumplir con leyes y regulaciones, y/o hacer valer o ejercer sus derechos. Algunos ejemplos de servicios administrativos públicos son: registrar un nacimiento o una muerte, obtener documentos de identidad, registrarse para votar, solicitar permisos, licencias o beneficios. La OCDE no incluye en esta definición a los servicios públicos de educación, salud o seguridad, que requieren competencias profesionales específicas, pero sí a los servicios administrativos necesarios para accederlos como, por ejemplo, registrarse en un centro de atención médica primaria o inscribir a un niño en una escuela pública. Se incluyen los servicios administrativos públicos proporcionados por cualquier nivel de gobierno y los proporcionados por agencias privadas en nombre del gobierno (OECD, 2024d).

¿Cómo capacitar y desarrollar capacidades en el contexto actual?

En su producción reciente, la OCDE vincula de manera estrecha las estrategias y metodologías de aprendizaje, capacitación y desarrollo de capacidades de la función pública con una perspectiva del futuro del trabajo en el sector público que requerirá necesariamente afrontar la transición digital. En este sentido, subraya que la mejora continua (*upskilling*) y la reconversión (*reskilling*) de las competencias de los servidores públicos emergen como vías privilegiadas para lograrlo. Las recomendaciones se enfocan en prestar una atención deliberada y una inversión sostenida, para que quienes integran la administración pública puedan mantenerse al día con nuevas herramientas y capacidades, y para que quienes se desempeñan en puestos de trabajo que se vuelven redundantes puedan acceder a procesos de reconversión laboral (OECD, 2021b, p. 24; OECD, 2020b).

Desde la perspectiva de la OCDE, en un panorama laboral altamente cambiante e incierto, el aprendizaje permanente adquiere cada vez mayor relevancia en las políticas de empleo del sector público, ya que esto permite a las personas una mejor adaptación y una ampliación de su potencial de trabajo a futuro.

Una consideración cuidadosa merece quienes se desempeñan en puestos que ya no podrán realizarse en el futuro —debido a cambios sociales o tecnológicos— o que desean cambiar de puesto por motivos personales, dado que una reconversión eficaz requiere de un enfoque tanto organizacional como individual. A nivel organizacional, es necesario considerar el tipo de puesto que se ve afectado y los puestos con un nivel de destreza similar que sean potencialmente adecuados. La automatización suele reemplazar tareas específicas —en lugar de puestos completos—, razón por la cual se requiere identificar en detalle qué tareas se automatizarán dentro del puesto de trabajo, cómo evolucionará ese puesto (¿qué tareas permanecen?, ¿cómo se pueden reorganizar?) y qué capacitación y acompañamiento serán más convenientes. A nivel personal, es fundamental considerar el conjunto de competencias de cada persona (tanto técnicas como conductuales/cognitivas) y su potencial y deseo de aprender y realizar la transición. La motivación, junto con los apoyos de aprendizaje adecuados, suelen ser factores de gran relevancia (incluso mayor que las habilidades técnicas que las personas pudieran poseer). Estas tareas pueden ser significativas y costosas. Si bien la OCDE reconoce que la capacitación del personal suele ser lo primero que se recorta en contextos de ajuste presupuestario, también admite que es imprescindible que las estrategias de transformación del Estado que incluyan inversiones en digitalización sean acompañadas con el apoyo al desarrollo de capacidades de la fuerza laboral: ambas cosas deben abordarse simultáneamente (OECD, 2021b, p. 25).

Además, la OCDE señala que los programas de actualización y reconversión de competencias laborales en el sector público no solo deben enmarcarse en una cultura de aprendizaje continuo, sino que deben reforzarla (OECD, 2021b, p. 25). Para ello recomienda metodologías que apuntan a la promoción de entornos orientados a la experimentación, la iteración y el «aprender haciendo», así como espacios seguros para la reflexión grupal sobre los éxitos y los errores. En función de los estudios y encuestas realizados, la OCDE observa que los empleados públicos temen que el fracaso resulte en un castigo, en lugar de ser visto como una oportunidad de aprendizaje. Como la administración pública suele aplicar estándares de rendición de cuentas y transparencia más exigentes que los del sector privado y opera en entornos de trabajo políticamente sensibles, esto desincentiva la exploración de alternativas superadoras. Por este motivo, se recomienda poner un mayor énfasis en la adopción de enfoques activos para apoyar la innovación y la experimentación de forma segura y controlada. Por último, la OCDE subraya que una cultura de aprendizaje continuo es esencial no solo para afrontar la aceleración de los cambios, sino también para afrontar las crisis imprevistas (aspecto fundamental de la resiliencia) (OECD, 2021b, p. 26).

En este contexto, la OCDE considera vital que el sector público ayude a su personal a mantener la flexibilidad y los niveles constantes de conocimiento a través de la generación de oportunidades de aprendizaje que combinen capacitación formalizada y aprendizaje informal (Tabla 3).

Tabla 3. Desarrollo y mantenimiento de las competencias de la fuerza laboral digital en el sector público

Lo que sustenta la transformación digital	Lo que no favorece la transformación digital
Capacitación formalizada y disponible	No contar con capacitación disponible
Capacitación personalizada, mayormente a demanda	Capacitación por oferta
Transferencia interna de saberes y habilidades	Depender del conocimiento externo
Disponibilidad de medios informales de apoyo	Inexistencia de medios informales de apoyo centrados en lo digital
Compartir buenas y malas experiencias	Renuencia a compartir las experiencias, trabajar de manera fragmentada y sin reflexión
Cultura colaborativa y de puesta en común	Cultura de «silos»

Fuente: OECD, 2021a, p. 61.

Para la OCDE, la formalización de la capacitación laboral y su instalación como requisito obligatorio para el desarrollo de todos los servidores públicos es un claro indicio de compromiso de cambio organizacional orientado a construir una cultura de aprendizaje. En virtud de ello, señala que la inversión en el conocimiento y el desarrollo de competencias es fundamental (OECD, 2021a, p. 58).

Desde esta perspectiva, establecer una cultura de aprendizaje en el sector público es crucial y complejo. El objetivo es que el personal pueda desarrollar capacidades de manera coordinada, evitando la creación de silos —que limitan la autonomía de las personas para experimentar y aprender— y

la duplicación de esfuerzos. La perspectiva general planteada por la OCDE consiste en tomar en cuenta cómo las personas prefieren aprender para dar lugar a la generación de estrategias apropiadas y útiles.

En este sentido, identifica los riesgos de las propuestas formativas basadas exclusivamente en ofertas predeterminadas de conferencias y programas de estudio, por ser demasiado rígidas y pasivas desde el punto de vista de quien aprende. Su resultado suele ser que no logran involucrar a los servidores públicos en su propio desarrollo profesional. Esto provoca baja satisfacción, altas tasas de abandono y quejas respecto del bajo impacto de la capacitación en la mejora del desempeño. Y la OCDE promueve la integración de estrategias en las cuales, en lugar de pautar qué y cuándo aprender, se prioriza el acceso al material de aprendizaje y a oportunidades para ampliar conocimientos y desarrollar habilidades a demanda. Transitar de la capacitación de oferta a una con mayores niveles de personalización, orientada por la demanda, implica generar un ciclo de retroalimentación significativa y constructiva e iterar el contenido para que se ajuste a las necesidades actuales.

De manera complementaria, la OCDE propone garantizar la creación de un intercambio interno de experiencias y una transferencia explícita de aprendizajes para reducir la dependencia de terceros externos. En este sentido, se subraya que las estrategias holísticas de gobierno digital y un liderazgo con visión de futuro juegan un rol clave para comprender cómo equilibrar las capacidades ya disponibles

en una organización y las que pueden desarrollarse. En este escenario, los expertos internos pueden actuar como un valioso recurso al proporcionar capacidad de asesoramiento y apoyar la gestión y la implementación efectiva del cambio. A partir de su experiencia pueden ayudar a mejorar el desempeño de un organismo, trabajar dentro de la estructura organizacional para resolver problemas e implementar soluciones más eficientes, servir como facilitadores o actuar como agentes de cambio organizacional.

Estas respuestas estratégicas internas requieren la comprensión de la dinámica del sector y del organismo, así como la generación de espacios de consultoría interna destinados a instalar procesos de cambio y construcción situada de conocimiento. De este modo, cumplen un papel fundamental aquellos empleados con dominio avanzado de ciertos saberes o competencias y con habilidades para compartirlos con sus pares para dar respuesta a una necesidad organizacional —sin que ello signifique que sea un formador profesional— (OECD, 2021a, p. 58). En esta línea, la OCDE subraya la necesidad de alentar a las personas a que se comuniquen entre sí y establezcan conexiones entre pares para crear una organización más orgánica.

A su vez, se promueve la generación de comunidades de práctica¹³ como forma de ayudar a los talentos digitales del sector público a mantener, reutilizar e intercambiar el conocimiento generado en un entorno seguro donde

13 «Las comunidades de práctica son grupos de personas que comparten una preocupación o pasión por algo que hacen y aprenden a hacerlo mejor a medida que interactúan regularmente» (Wenger-Trayner, 2015, como se cita en OECD, 2021a).

las personas pueden crecer, experimentar cosas nuevas y aprender unos de otros. Ello permite valorar el conocimiento implícito y el aprendizaje continuo a través de la experiencia de gestión. Si bien esto reduce el control sobre el contenido de lo que se aprende, puede potenciar la coordinación horizontal que suele ser un desafío en las estructuras verticales de las administraciones públicas. Se trata de un enfoque en el cual el aprendizaje informal es fundamental para una buena gestión del conocimiento, ya que compartir el conocimiento es un proceso social que hace que el aprendizaje y las comunidades sean inseparables. Esta práctica no solo brinda a las personas un contexto de pertenencia mientras aprenden con y de otras personas, sino que también ayuda a las organizaciones a desarrollar y mantener actualizado el conocimiento organizacional. Los miembros de estas comunidades comparten habilidades y conocimientos que desarrollan en su trabajo diario y deciden sobre temas útiles que pueden abordar juntos. Los ejemplos internacionales muestran que las comunidades de práctica pueden abarcar una variedad de temas y crear un espacio seguro para que los miembros desarrollen e intercambien habilidades y conocimientos que faciliten la transformación digital (OECD, 2021a, pp. 59-60).

Un entorno de trabajo que fomente el intercambio de experiencias e información es identificado como un factor útil para generar impulso entre los profesionales y reducir la mentalidad compartimentada a nivel individual, de equipo y organizacional. Desde la perspectiva de la OCDE, una organización en la que los equipos o las personas ocultan información a los demás por motivos que pueden incluir el

miedo, las luchas de poder, la ineficiencia organizacional o la falta de mecanismos para compartir y la ausencia de esfuerzos para establecerlos, no es un entorno saludable. Las prácticas compartimentadas destruyen la confianza y reducen la comunicación, con consecuencias negativas para la eficiencia y eficacia organizacional (OECD, 2021a, p. 60).

Una de las estrategias de apoyo a una gobernanza de innovación anticipatoria mencionada por la OCDE es la creación de ciclos o *loops* de aprendizaje reflexivo que permitan correcciones rápidas del curso, antes de que se establezcan nuevos patrones (Tönurist y Hanson, 2020). El aprendizaje de ciclo único ocurre cuando una organización investiga su eficacia y ajusta su funcionamiento frente a una discrepancia. El aprendizaje de ciclo doble ocurre si la organización se analiza más a fondo y descubre que precisa cambiar normas, supuestos y políticas subyacentes, no solo su funcionamiento. La organización también puede reflexionar sobre lo que le impidió identificar la necesidad de cambios en instancias previas. Este tercer nivel se denomina deuterio aprendizaje. Los tres tipos de aprendizaje son reconocidos como necesarios para que se produzca una innovación anticipatoria, ya que algunas señales pueden conducir a soluciones rápidas y adaptativas, pero los cambios futuros más transformadores pueden obligar al aprendizaje de ciclo doble y a deuterio aprendizajes, es decir, innovaciones que cambien los sistemas en sí (Argyris y Schön, 1978, como se cita en Tönurist y Hanson, 2020, p. 110).

¿Quiénes participan en los procesos de capacitación y desarrollo de capacidades de servidores públicos?

Los países de la OCDE llevan adelante estrategias de capacitación y desarrollo del personal a través de diferentes tipos de acuerdos institucionales: organización centralizada, descentralizada en los ministerios, delegada en los directivos, externalizada, ejecutada a través de escuelas e institutos de gobierno y administración pública o mediante una combinación de opciones. Según estudios recientes (OECD, 2023a) el 68% de los países miembro tienen una estrategia o plan de capacitación y desarrollo de capacidades a nivel central y muchos de ellos cuentan con estrategias adicionales dentro de los ministerios u oficinas gubernamentales. El 65% dispone de planes de capacitación a nivel ministerial, independientemente de la existencia de uno a nivel central.

Por su parte, existen diferencias en cuanto a la institución que ofrece la capacitación o que propicia instancias informales de aprendizaje. En la mayoría de los casos, la formación la ofrecen unidades organizativas dedicadas al desarrollo de competencias (en su mayoría, escuelas o institutos de

gobierno y administración pública) u organismos públicos con responsabilidad sobre las políticas digitales (por ejemplo, las Unidades de Gobierno Digital). En el primer caso, las instituciones suelen estar situadas en el centro del gobierno y tienen un mandato claro para el desarrollo de competencias del empleo público y experiencia en prestaciones de capacitación. En comparación, las segundas tienen como principal responsabilidad liderar y coordinar la reforma del diseño y la prestación de servicios públicos aprovechando las oportunidades que ofrece la tecnología digital en el Estado (OECD, 2021c), pero en varios países también realizan actividades de capacitación y desarrollo de competencias digitales transversales a toda la administración pública.

Independientemente de la configuración institucional, los gobiernos suelen ofrecer capacitación en colaboración con proveedores externos con experiencia en un área particular de tecnología o habilidades digitales. Las actividades de aprendizaje informal, en cambio, no suelen organizarse de forma centralizada sino a través de redes jurisdiccionales o interjurisdiccionales (Burtscher *et al.*, 2024, p. 30).

Dentro del espectro de actores institucionales que participan en las estrategias de capacitación y desarrollo de servidores públicos, la OCDE destaca el rol de las Escuelas y los Institutos Nacionales de Gobierno y Administración Pública (SoGs, por su sigla en inglés). Este posicionamiento se evidencia en la conformación y sostenimiento de una red global de

escuelas e institutos nacionales de formación¹⁴ que se reúne anualmente para identificar desafíos comunes y compartir experiencias. En la Tabla 4 se presentan los objetivos y la agenda de temas de los últimos encuentros anuales de la red, ya en un escenario de pospandemia (2022-2024).

Tabla 4. Agendas de los encuentros de la red de escuelas e institutos nacionales de gobierno y administración pública de la OCDE (2022-2024)

Año - Tema central del encuentro	Objetivo	Agenda
2024 «Transformar el Sector Público»	Fomentar debates sobre estrategias y metodologías innovadoras para transformar la gobernanza y la administración del sector público.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar la transformación: las estrategias y liderazgos requeridos para guiar la transformación del sector público. Perspectivas de líderes y educadores sobre el desarrollo de funciones ejecutivas en el servicio público. • Transformación de la fuerza laboral: impacto de la IA y los cambios demográficos en la fuerza laboral pública, con eje en las iniciativas de mejora y reciclaje de habilidades. • Transformación de los sistemas de aprendizaje: Innovaciones en los marcos educativos desde un enfoque de aprendizaje informal y experiencial, aprendizaje impulsado por herramientas de IA, fomento de la capacidad individual para el cambio.

¹⁴ La Red Global de Escuelas de Gobierno de la OCDE, creada en 2014, brinda acceso directo a la experiencia de la OCDE en gobernanza y permite a las escuelas e institutos nacionales de formación intercambiar experiencias y buenas prácticas para garantizar que los empleados del sector público desarrollen las habilidades y competencias requeridas para abordar las prioridades actuales y futuras (OECD, 2017, p. 3).

2023 «Las escuelas de gobierno como escuelas de liderazgo: impulsar la agenda de competencias para un servicio público moderno»	Estrategias de las escuelas e institutos nacionales para mejorar el liderazgo en las administraciones públicas.	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo lideran las escuelas e institutos nacionales de gobierno y administración pública?• Competencias orientadas al ciudadano para líderes modernos.• Formación de líderes más allá del servicio público.• Nuevas formas de enseñar liderazgo.
2022 «Explorar las culturas de aprendizaje del sector público en la pospandemia»	Identificar estrategias para crear y sostener culturas de aprendizaje e innovación en contextos de crisis e incertidumbre.	<ul style="list-style-type: none">• El rol de las escuelas e institutos nacionales en el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo y resiliencia en tiempos de crisis.• Implementar y evaluar nuevos métodos de aprendizaje.• Promover culturas de aprendizaje permanente e innovación en los servicios públicos.

Fuente: elaboración propia.

La identificación de las tendencias actuales y futuras en el contenido y la forma de la capacitación impartida por las SoGs, así como sus propias estructuras de gestión y gobernanza, fueron los objetivos de un estudio realizado por la OCDE¹⁵ con base en una encuesta a los miembros de la mencionada red. La encuesta fue respondida por funcionarios de 33 SoGs de todos los continentes. En el estudio se detectaron tres dimensiones centrales en torno a las cuales las SoGs debieran formularse una serie de preguntas clave para posicionarse estratégicamente de cara al futuro y jugar un papel vital en la configuración de un servicio público eficaz, receptivo y adaptable. Estas dimensiones son los cambios tecnológicos,

15 En colaboración con la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) de Brasil.

el desarrollo del liderazgo y la promoción de una cultura del aprendizaje en la administración pública (ver Anexo).

Cuando se requirió a los encuestados que proyectaran a cinco años los cambios en sus respectivas SoGs, predijeron que serán más accesibles y estratégicas; menos burocráticas; más reactivas; con restricciones presupuestarias; que realizarán más investigaciones y establecerán más redes; que ofrecerán menos cursos estandarizados e invertirán más en personal y en tecnologías digitales, imagen institucional, capacitación interna y trabajo en red. Una observación interesante es que muchas SoGs están tratando de ir más allá de simplemente ofrecer capacitación profesional y buscan aumentar su capacidad para realizar investigaciones de tipo colaborativo e implementar programas con otras instituciones. La intención de fortalecer y ampliar las redes institucionales muestra la inclinación de las SoGs a maximizar sus asociaciones para maximizar el resultado e impacto de sus acciones (OECD/CAF, 2022, pp. 6-7).

En este sentido, la OCDE identifica otros agentes institucionales que deben involucrarse en la capacitación y el desarrollo de competencias del empleo público. Para ello, recurre a enfoques del desarrollo de competencias que posicionan al lugar de trabajo como un ámbito privilegiado para el aprendizaje y en el cual los niveles directivos, de jefatura y de supervisión, así como los pares, pueden asumir un valioso rol docente y de facilitación del intercambio de saberes y conocimientos.

Para aprovechar las amplias posibilidades que brinda el aprendizaje experiencial, la OCDE señala que es necesario que los directivos tengan competencias para desarrollar las capacidades de las personas a cargo a través de la generación de espacios para la reflexión colectiva, la práctica con nuevas tareas y herramientas, la retroalimentación constructiva frecuente y las recompensas por los logros de aprendizaje del equipo. En este sentido, señala que enfoques como el 70/20/10¹⁶ son recordatorios de que el aprendizaje debe extenderse más allá de las aulas (OECD, 2021b, p. 25).

¹⁶ Para un análisis del enfoque 70/20/10 aplicado a las estrategias de formación en las administraciones públicas, ver Martínez *et al.* (2017).

Conclusiones

Para la OCDE, los Estados deben estar a la vanguardia de la transformación digital. Las tecnologías digitales están modificando la forma en que las personas interactúan, cómo y dónde operan las empresas y qué bienes y servicios se consumen. Los recientes avances en inteligencia artificial generativa podrían acelerar aún más el ritmo del cambio. Desde la perspectiva de la OCDE, las tecnologías digitales presentan oportunidades para brindar servicios públicos más simples, más efectivos y más ágiles que apliquen al diseño de procesos, políticas y servicios centrados en las necesidades de la ciudadanía. Esto requiere la adopción de nuevas formas de trabajar y nuevas competencias. Para ello, las administraciones públicas necesitan fomentar habilidades, actitudes y conocimientos que permitan a su personal trabajar en un entorno digital inclusivo, seguro y ético, integrando tecnologías digitales para crear valor público.

En el caso de los puestos digitales, ofrecer oportunidades de reconversión o mejora de las competencias del personal es una alternativa a la contratación de talentos escasos en el mercado laboral. En el caso de los perfiles generalistas, el desarrollo continuo de las competencias es esencial, porque la transformación digital requiere un amplio conjunto de competencias digitales y complementarias, incluidas las competencias digitales básicas, las competencias profesionales, las competencias socioemocionales y las competencias de liderazgo (Burtscher *et al.*, 2024, p. 8). A estas se suman competencias globales para abordar desafíos

transfronterizos, de escala planetaria, así como competencias vinculadas a la innovación anticipatoria y aquellas que contribuyan a mejorar la resiliencia de los servidores públicos como capacidad clave para hacer frente a la incertidumbre y a los procesos de cambio acelerados.

Los marcos de competencias son importantes para un enfoque estratégico del desarrollo del gobierno digital, ya que identifican, describen y sintetizan los conocimientos, las habilidades y las actitudes que requieren los servidores públicos involucrados en la transformación digital y la prestación de servicios digitales. Un marco o modelo de competencias permite establecer un lenguaje común y ayuda en la selección, evaluación, capacitación y planificación estratégica de la fuerza laboral.

Por su parte, las evaluaciones de competencias permiten detectar lagunas en las competencias, oportunidades de aprendizaje y establecer prioridades de formación. Según los estudios periódicos de la OCDE, las evaluaciones sistemáticas de las competencias digitales de los servidores públicos todavía no son muy comunes. La propuesta para realizar este tipo de evaluación a mayor escala es la utilización de herramientas de autoevaluación y pruebas basadas en el desempeño.

La capacitación y el desarrollo continuo de las competencias de los funcionarios públicos desempeñará un papel fundamental en el impulso de la transformación digital. En los países miembro de la OCDE, las administraciones públicas suelen ofrecer una combinación de diferentes tipos de actividades de

aprendizaje para desarrollar competencias para el gobierno digital. Lo más habitual son cursos, talleres o capacitación en el puesto de trabajo. Las oportunidades de aprendizaje informal suelen complementar la oferta de formación, por ejemplo, en forma de aprendizaje experiencial, comunidades de práctica para profesionales digitales, centros de recursos con contenido de aprendizaje u orientación sobre soluciones digitales, eventos de aprendizaje (como conferencias e intercambios con expertos) o programas de rotación laboral que permiten el aprendizaje en el entorno laboral.

Respecto de la capacitación formalizada, la OCDE evalúa que puede ser más útil para el desarrollo de habilidades y competencias nuevas y especializadas, mientras que el aprendizaje informal puede ayudar a fomentar la colaboración, la actualización respecto de avances tecnológicos emergentes y el desarrollo de competencias de liderazgo o blandas, que son importantes para el gobierno digital.

Los trabajos de la OCDE subrayan que el diseño, los incentivos para participar y la configuración institucional definen la eficacia del aprendizaje. Dado que los recursos suelen ser limitados, las administraciones públicas se enfrentan a un dilema entre la intensidad o el tiempo dedicado a la formación y la cobertura a la hora de organizar oportunidades de aprendizaje para el gobierno digital.

Las instituciones que ofrecen oportunidades de aprendizaje sobre competencias para el gobierno digital suelen ser escuelas o institutos gubernamentales o unidades de gobierno digital. Estas instituciones tienen un mandato claro

y experiencia para organizar la formación y el aprendizaje para el servicio civil. Por su parte, las unidades de gobierno digital tienen la responsabilidad de impulsar la transformación digital de los servicios y procesos en toda la administración pública y, por lo tanto, están a la vanguardia de la adopción de tecnología en el ámbito público. A su vez, la formación se ofrece en colaboración con instituciones externas a la administración pública.

La evaluación del aprendizaje para el gobierno digital proporciona evidencia para entender si las oportunidades han sido efectivas y cómo podrían mejorarse en el futuro. Sin embargo, se observa que la evaluación rara vez se realiza de manera sistemática. Las iniciativas de evaluación existentes sobre competencias para el gobierno digital recopilan información sobre la satisfacción de los participantes. Solo hay unos pocos ejemplos en los que las administraciones públicas evalúan el aprendizaje adquirido o el impacto de la capacitación en el desempeño individual y en los objetivos organizacionales. Para la OCDE, la disponibilidad actual de datos y la adopción generalizada de formatos de aprendizaje modular permitirían implementar estrategias de evaluación de competencias para el gobierno digital de forma más integral (Burtscher *et al.*, 2024, pp. 9-10).

En suma, la OCDE lidera la agenda global en torno a la capacitación y el desarrollo de capacidades en la función pública a partir de una profusa producción de estudios, materiales, documentos y recomendaciones. Esta producción se motoriza por medio de los desafíos planteados por la transición digital de las sociedades. En virtud de ello, se

analizan los marcos de competencias, se promueve la inversión y se proponen innovaciones en las estrategias y metodologías de aprendizaje.

En todos los casos, se destaca la relevancia de que estos documentos y recomendaciones se inserten en los procesos iterativos de reflexión y planificación estratégica que se desarrollan en cada país con el fin de producir efectos de retroalimentación virtuosa de las especificidades locales.

En este sentido, se destaca el rol de las escuelas y los institutos de administración pública como catalizadores de estos procesos, a partir de la ampliación de sus interacciones con otros actores institucionales internos y externos a la administración pública. Subyacen en esta perspectiva las nociones de cooperación interinstitucional, flexibilidad y adaptación, combinación reflexiva de estrategias y liderazgo orientado al aprendizaje continuo.

Referencias bibliográficas y documentales

- Argyris, C. and Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Berryhill, J. et al. (2020). *Hola, Mundo: La inteligencia artificial y su uso en el sector público*. Documentos de trabajo de la OCDE sobre Gobernanza Pública, 36. OECD. <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2020/11/OPSI-AI-Primer-Spanish.pdf>
- Burtscher, M., Piano, S. y Welby, B. (2024). *Developing skills for digital government: A review of good practices across OECD governments*. OECD Social, Employment y Migration Working Papers, 303. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f4dab2e9-en>
- Ciulli, V. y Silva, G. M. (2024). *El abordaje de la capacitación y el desarrollo de capacidades de la función pública en el entramado institucional internacional*. *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, 5(136). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/404/387>
- Gerson, D. (2020). *Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries*. OECD Working Papers on Public Governance, 40. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en>
- Grotola, L. (2024). *Transformación digital, paradigmas administrativos y competencias laborales. Una breve discusión referida al empleo público*. *Documentos del INAP*, 1(4). <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/DOC/article/view/410>
- Kaur, M. et al. (2022). *Innovative capacity of governments: A systemic framework*, OECD Working Papers on Public Governance, 51. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/52389006-en>

- Martínez, J., Muñoz Moreno, J. L. y Falivene, G. (2017). Formación y aprendizaje en la administración pública: el modelo 70/20/10. *Revista vasca de gestión de personas y organizaciones públicas*, (13), 44-57.
- Organisation for Economic Co-operation y Development (2014). Recommendation of the Council on Digital Government Strategies, OECD/LEGAL/0406. OECD. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0406>
- Organisation for Economic Co-operation y Development (2017). National Schools of Government: Building Civil Service Capacity. OECD Public Governance Reviews. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264268906-en>
- Organisation for Economic Co-operation y Development (2020a). The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government. OECD Public Governance Policy Papers, 02. OECD Publishing. <https://dx.doi.org/10.1787/f64fed2a-en>
- Organisation for Economic Co-operation y Development (2020b). Upskilling y Investing in People. Embracing innovation in Government. Global Trends 2022, Observatory of Public Sector Innovation, OPSI. <https://trends.oecd-opsi.org/trend-reports/upskilling-y-investing-in-people/>
- Organisation for Economic Co-operation y Development (2021a). The OECD Framework for digital talent y skills in the public sector. OECD Working Papers on Public Governance, 45. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4e7c3f58-en>
- Organisation for Economic Co-operation y Development (2021b). Public Employment y Management 2021: The Future of the Public Service. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>
- Organisation for Economic Co-operation y Development (2021c). The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government. OECD Digital Government Studies. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ac7f2531-en>

- Organisation for Economic Co-operation y Development (2022). OECD Framework for the Classification of AI Systems. OECD Digital Economy Papers, 323. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/cb6d9eca-en>
- Organisation for Economic Co-operation y Development/Brazilian National School of Public Administration (ENAP) (2022). Towards Which Future for Schools of Government? Results of the Survey of Schools of Government, 22° Annual Meeting of the OECD Global Network of Schools of Government. <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7215/1/which-future-for-schools-of-government.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation y Development (2023a). Government at a Glance 2023. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>
- Organisation for Economic Co-operation y Development (2023b). Public Employment y Management 2023: Towards a More Flexible Public Service. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>
- Organisation for Economic Co-operation y Development/CAF (2024a). Revisión del Gobierno Digital en América Latina y el Caribe: Construyendo Servicios Públicos Inclusivos y Responsivos. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7a127615-es>
- Organisation for Economic Co-operation y Development (2024b). Recomendación del Consejo sobre la Inteligencia Artificial (modificada de la versión original de 2019). <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0449>
- Organisation for Economic Co-operation y Development (2024c). Governing with Artificial Intelligence: Are governments ready? OECD Artificial Intelligence Papers, 20. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/26324bc2-en>

- Organisation for Economic Co-operation y Development (2024d). Recommendation of the Council on Human-Centred Public Administrative Services OECD-LEGAL-0503. OECD. <https://legalinstruments.oecd.org/instruments/instruments/OECD-LEGAL-0503>
- Teaching Public Service in the Digital Age Project (2020). Las competencias de la era digital. <https://www.teachingpublicservice.digital/es/competencies>
- Tõnurist, P. y Hanson, A. (2020). Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policymaking. OECD Working Papers on Public Governance, 44. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/cce14d80-en>
- Wenger-Trayner, E. y Wenger-Trayner, B. (2015). Introduction to communities of practice: a brief overview of the concept y its uses. <https://www.wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>

Anexo

Preguntas clave para Institutos y Escuelas Nacionales de Formación de Servidores Públicos (SoGs) deben plantearse para prepararse para el futuro (adaptado de OECD/ENAP, 2022, pp. 21-22).

Adaptación a los cambios tecnológicos:

- ¿Cómo se está posicionando la SoG de su país para adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos (dado que el ritmo de cambio es implacable en esta área)?
- ¿Qué métodos y capacidades se utilizan internamente para fortalecer la previsión y la adaptabilidad? ¿Cómo se equilibran estos nuevos cursos de acción con los planes de estudio existentes? ¿Cuáles son las nuevas tendencias en el horizonte que deben integrarse hoy para seguir siendo relevantes?
- Los métodos, los canales y las modalidades de enseñanza están evolucionando y esta es, claramente, una faceta del futuro que tiene una alta prioridad. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas de la pandemia (y previamente) respecto del aprendizaje virtual y la aplicación de nuevos métodos de enseñanza?
- ¿Cómo pueden las SoGs probar y adaptar los nuevos métodos? ¿Cuáles son las oportunidades para integrarlos en la «nueva normalidad» pospandemia?

Desarrollo de liderazgo:

Las SoGs han sido durante mucho tiempo actores clave en el campo del desarrollo del liderazgo público y las habilidades de gestión. En este sentido:

- ¿Cómo están cambiando actualmente a la luz de los desafíos políticos cada vez más complejos, las transformaciones del sector público y la mayor incertidumbre? ¿Qué necesitan poder hacer los niveles directivos públicos del futuro?
- ¿Cómo se asegura su SoGs de que se está desarrollando el tipo correcto de liderazgo?

Promoción de una cultura de aprendizaje:

- ¿Cómo monitorea y evalúa su SoG la relevancia de su programación? ¿Con respecto a qué estándares y puntos de referencia? ¿Cómo determina qué programas tienen un rendimiento inferior o son menos relevantes para el futuro?
- ¿Cómo promueve su SoG una cultura de aprendizaje, en la que todos los servidores públicos reciben las herramientas y la motivación para aprender y crecer a lo largo de sus carreras?
- ¿En qué tipo de métodos de enseñanza se invierte y se debería invertir, y cómo están cambiando estos métodos?
- Los datos muestran que el aprendizaje activo, el aprendizaje basado en proyectos/problemas y el aprendizaje basado en competencias se implementan

en numerosos países y también se prevé que tengan alta prioridad en el futuro. Sin embargo, ¿qué cambiará en la forma en que se imparten? ¿Qué medidas está tomando su SoG para mantenerse al día con estos cambios y garantizar su relevancia en el futuro?

- ¿Cómo facilita su SoG el aprendizaje entre pares?¹⁷
- ¿Cómo está integrando su SoG este tipo de aprendizaje en sus propuestas formativas orientadas a apoyar una cultura de aprendizaje más amplia en la administración pública?
- El futuro también es, probablemente, más abierto y conectado. ¿Qué oportunidades existen para compartir más recursos entre su instituto o escuela y otras?
- ¿Cómo podría contribuir y beneficiarse su SoG del desarrollo de material de aprendizaje de código abierto para la comunidad global más amplia de la administración pública?
- ¿Cómo gestiona o debiera gestionar su SoG con universidades y otras instituciones para maximizar el impacto? ¿Cuáles son los valores agregados y los roles que implican este tipo de asociaciones?
- ¿Qué tipo de investigación puede y debe llevar a cabo su SoG para agregar valor a la transformación de la

¹⁷ La mayor parte de las escuelas e institutos nacionales de formación de servidores públicos que participaron en este estudio identifican al aprendizaje entre pares como prioridad, si bien esta estrategia mantiene una representación bastante más baja que otras. En este sentido, la OCDE considera que herramientas tales como las wikis y el *crowdsourcing* pueden abrir oportunidades para este tipo de aprendizajes, con costos relativamente bajos (OECD/ENAP, 2022, p. 16).

administración pública y la formulación de políticas? ¿En qué se diferencia la investigación que realiza su SoG de las de universidades, centros de estudios y consultores en estas áreas?

- ¿Cómo adaptan en su SoG las estrategias de financiación y dotación de personal para satisfacer las nuevas demandas? ¿Cómo están evaluando el cambio de perfil del personal? ¿Cómo determinan qué perfiles necesitarán en el futuro? ¿Cómo garantizan que su SoG brinde un entorno laboral que atraiga y retenga a los mejores talentos?

CUINAP | Argentina, Cuadernos del INAP

Año 5 - N.º 140 - 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

ISSN 2683-9644

Editor responsable

María Cecilia Mendoza

Maquetado web

Natalia Baez Becker

Edición y corrección

Patricia Iacovone

Diseño y diagramación editorial

Lucía Maillo Puente

Federico Cannone

Lucía Fernández Carrascal

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de su/s autor/es y no comprometen la posición oficial del INAP.

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-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Argentina. Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite al/a los autor/es individual/es y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial. No se permite su uso comercial ni la generación de obras derivadas. Cualquier reutilización o adaptación del contenido, incluyendo la utilización de partes del mismo o traducciones, necesitará la autorización previa y por escrito del INAP: inap@jefatura.gob.ar

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre y gratuita en: publicaciones.inap.gob.ar

Diciembre 2024



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

Ministerio de Desregulación
y Transformación del Estado

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