



**Universidad Nacional de La Matanza**  
*Secretaría de Ciencia y Tecnología*



Centro de  
Investigaciones  
Sociales  
UNLaM

N°177 noviembre 2023

# Síntesis Clave

## Boletín Informativo

ISSN 2344-9632

---

**El Sistema Nacional de Capacitación.  
Actores y dinámicas desde una perspectiva  
organizacional**

Melina Levy

---

**Universidad Nacional de La Matanza**

Rector: Dr. Daniel Martínez

Vice Rector: Dr. Fernando Luján Acosta

**Secretaría de Ciencia y Tecnología**

Secretario: Lic. Juan Pablo Piñeiro



## Centro de Investigaciones Sociales

### Síntesis Clave

Boletín Informativo

ISSN 2344-9632

#### **Coordinación General:**

Angélica De Sena

#### **Edición:**

Andrea Dettano y Victoria Mairano

#### **Maquetación:**

Florencia Bareiro Gardenal y Constanza Faracce Macia

#### **Contacto:**

Florencio Varela 1903,  
B1754 San Justo, Buenos Aires

[cis@unlam.edu.ar](mailto:cis@unlam.edu.ar)

[www.cis.unlam.edu.ar](http://www.cis.unlam.edu.ar)

 /cis\_unlam

 @cis\_unlam

 /cis.unlam

## El Sistema Nacional de Capacitación. Actores y dinámicas desde una perspectiva organizacional

**Melina Levy**<sup>1</sup>

UNLaM. Argentina

*melinalevy95@gmail.com*

---

En este trabajo se destaca, por un lado, la variación que ha tenido en el tiempo el Sistema Nacional de Capacitación a partir del paso de una articulación voluntaria entre sus integrantes a la obligatoriedad de sus enlaces generada por la incorporación de la capacitación a la carrera administrativa. A su vez, se visualiza la aparición de un nuevo actor –los representantes gremiales– en el Sistema, con creciente asignación presupuestaria y escasa articulación con los restantes actores.

---

---

1 Licenciada en Ciencia Política de la Universidad Nacional de La Matanza (UNLaM) y maestranda en Administración Pública de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y en Ciencia, Tecnología y Sociedad de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ). Docente investigadora de la UNLaM.

## El Sistema Nacional de Capacitación. Actores y dinámicas desde una perspectiva organizacional

### Resumen:

A diferencia de sus pares latinoamericanos, la Argentina comenzó a planificar la capacitación en la administración pública con anterioridad al comienzo del nuevo siglo. A pesar de ello, buena parte de los especialistas en la temática destacan las carencias en materia de profesionalización del servicio civil.

Este trabajo pretende analizar la gestión de la capacitación en la Administración Pública Nacional (APN) argentina desde un enfoque organizativo centrado en el funcionamiento del Sistema Nacional de Capacitación, desde su creación hasta la sanción del Decreto 214/2006. De esta forma se observa la complejidad de un Sistema integrado por un órgano rector que estandariza la gestión de la capacitación, con las áreas de personal de las jurisdicciones que deben ajustar esa normativa a los requerimientos específicos de sus áreas, los pares rectores del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) como organismos de consulta para aquello que regulan, y los representantes gremiales con creciente importancia presupuestaria y escasa articulación respecto del conjunto.

**Palabras claves:** Coordinación; Sistema Nacional de Capacitación; INAP; Órganos rectores; Áreas de personal.

## 1. Introducción:

La literatura especializada ha puesto especial énfasis en la importancia que reviste la capacitación para el desarrollo de la función pública. Tanto en estudios locales (Orlansky, 1989; Salas y Wegman, 2016; Aubin et al., 2023) como internacionales (Farnham y Horton, 1996; Bonifacio, 2005; Longo y Ramió Matas, 2008) se manifiesta la preocupación que genera la profesionalización del servicio civil.

A diferencia de sus pares latinoamericanos, Argentina comenzó a desarrollar actividades planificadas de capacitación en la Administración Pública Nacional (APN) con anterioridad a la aprobación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD, 2003). De hecho, ya en los años 70' se creó el Sistema Nacional de la Capacitación (SNC) y su organismo coordinador, el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) (Pérez Decarolis, 1977).

En la actualidad, no son pocos los cuestionamientos que el funcionamiento de este Sistema recibe (Sarquís, 2022) en la actualidad. A pesar de ello, escasa atención ha recibido el SNC desde un enfoque organizativo que permita realizar una contribución integral a las vinculaciones que, en su haber, se llevan a cabo.

El presente trabajo se propone analizar el funcionamiento del Sistema Nacional de Capacitación de la APN argentina desde un enfoque organizacional que contemple sus actores, roles y enlaces desde la creación del Sistema hasta la sanción del Decreto 214/2006. En ese marco, la perspectiva utilizada se nutre de los aportes teóricos realizados por Mintzberg (1995) quien elaboró una clasificación de cinco tipos ideales de organizaciones estructuradas de acuerdo con sus segmentos fundamentales, niveles de descentralización y formas de coordinación.

A ello, se añade la contribución de Blutman et al. (2023) quien ha identificado la forma organizativa de la Administración Pública Nacional argentina en los términos referidos previamente. De esta forma, es posible identificar a los actores clave del SNC y sus enlaces organizativos siguiendo una mirada organizativa.

Por un lado, la metodología utilizada para llevar a cabo esta investigación es cualitativa. Esta se basa en el análisis documental. Por otro lado, el recorte temporal expuesto ha sido elegido ya que puede considerarse que el decreto 214/2006 incorporó el último actor relevante al SNC, a partir de la creación del Fondo Permanente de Capacitación y Recalificación Laboral, como se verá en posteriores apartados.

Este trabajo se estructura en cuatro apartados. El primero introduce la perspectiva teórica que nutre el análisis. El segundo historiza, de forma sintética, la creación y desarrollo del Sistema Nacional de Capacitación argentino. El tercero, identifica los actores, enlaces y funcionamiento general del Sistema. Finalmente, el último apartado describe las principales reflexiones que se desprenden del análisis realizado.

## 2. El enfoque organizacional aplicado a la Administración Pública Nacional argentina

El enfoque se diferencia de otras teorías organizacionales, por haber surgido de un estudio inductivo que tomó en consideración un amplio y diverso espectro de instituciones privadas, públicas y del tercer sector (Cao y Levy, 2023). De esta forma, las taxonomías elaboradas por Mintzberg (1995) resultan tener un nivel de complejidad que permite analizar a las organizaciones públicas sin perder de vista sus particularidades (Dixit, 2002; Döhler, 2015).

Para el referido autor, la coordinación es la instancia que reúne bajo un todo coherente de sentido a los procesos de trabajo divididos en cada organización. Las tareas se dividen, es decir, se especializan con el objeto de simplificar el trabajo y mejorar la capacidad de alcanzar su cumplimiento.

La forma en que se dividen y coordinan los procesos se encuentra condicionada por aspectos internos y externos a la organización que, siguiendo a Barrientos (2011), se suelen denominar factores de contingencia. Por factores de contingencia se entiende al conjunto de aspectos situacionales que inciden en el diseño estructural, así como, en el comportamiento de las instituciones.

Un elemento no menor que tensiona el orden administrativo de las administraciones públicas es el Derecho Administrativo, el cual, implica una serie de principios estructurados en torno del cumplimiento de la ley y el respeto de los derechos fundamentales que en ella se encuentran configurados (Ricci, 2015). Esta forma de gestión de la toma de decisiones -enraizada en el principio de legalidad- obliga a las administraciones públicas a implementar una serie de procedimientos que garanticen la publicidad y transparencia de los actos de gobierno, preservando las libertades individuales, sociales y políticas.

De esta forma, el arreglo estructural edificado al interior de los aparatos estatales debe adoptar criterios apartados de la arbitrariedad y que, a su vez, eviten la captura de las oficinas estatales por parte de los intereses privados. Asimismo, este arreglo estructural debe permitir a las distintas jurisdicciones<sup>1</sup>, agencias e institutos estatales dar respuesta a las necesidades de una sociedad crecientemente compleja, al igual que lo hace todo sistema abierto (Bertoglio, 2004).

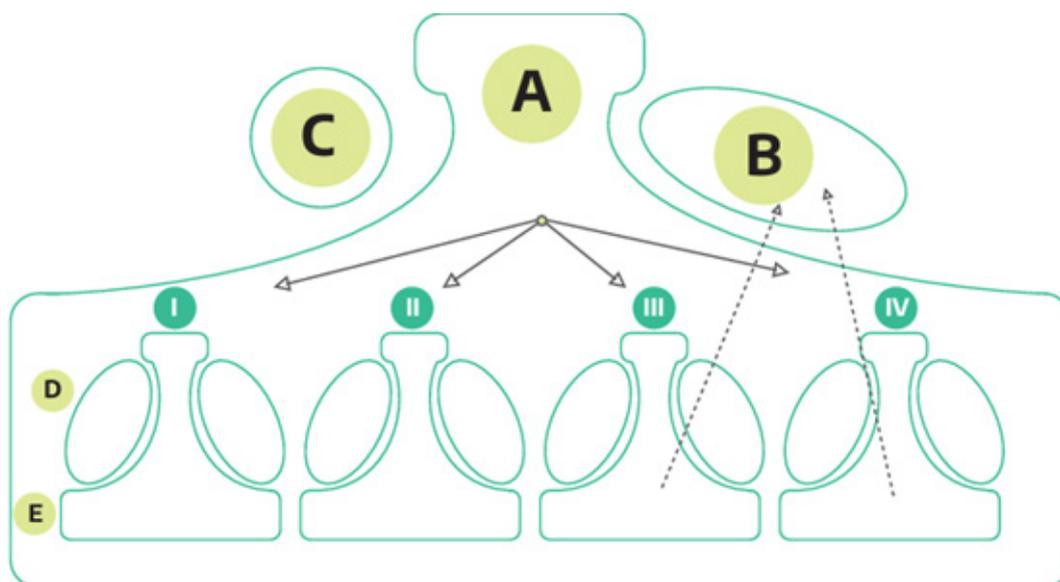
### 2.1 Los segmentos fundamentales de la APN argentina

En esa línea, si observamos la APN argentina desde el enfoque minztberiano que aplican Blutman y Cao (2022), a partir del reconocimiento de los segmentos fundamentales podemos observar que esta se corresponde con la típica forma divisional.

---

<sup>1</sup> Por jurisdicciones nos referimos a las unidades que integran los ministerios y secretarías presidenciales de la APN.

Figura 1. La forma divisional en la APN argentina.



Fuente: Blutman et al. (2023).

Allí, la Sede Central (A)<sup>2</sup> se compone de un *Ápice Estratégico* integrado por la presidencia y la Jefatura de Gabinete, junto a la *Tecnoestructura* (B)<sup>3</sup> de la que participan el Poder Legislativo – elemento externo- y los *órganos rectores*, y el *Staff de Apoyo* (C)<sup>4</sup>, es decir, las *Secretarías Presidenciales* y gabinetes de asesores.

De la Sede Central depende una *Línea Media* (D)<sup>5</sup> compuesta por los distintos ministerios y los organismos descentralizados y autárquicos. A su vez, la cadena jerárquica de unidades superiores – *Secretarías* y *Subsecretarías ministeriales*- e inferiores – *Direcciones* y *Coordinaciones*- junto a los trabajadores de las divisiones son identificados como el *Núcleo de Operaciones* (E) de la administración pública.

De esta forma, cada actor relevante del Sistema Nacional de Capacitación ocupa un lugar diferenciado dentro de la taxonomía descrita, debido a que ejerce un rol particular. Por un lado, el INAP y sus partes rectores forman parte de la *Tecnoes-*

2 La sede central se especializa en la supervisión integral de la organización, la articulación con el entorno y el desarrollo de la estrategia organizacional (Gilli, 2007).

3 La tecnoestructura se ocupa del análisis y diseño de la reglamentación que rige la organización, generando un lenguaje común que permite establecer el diálogo organizacional entre las unidades organizativas (Gilli, 2007).

4 Esta unidad se enfoca en brindar asesoramiento al conjunto de organismos que integran la organización (Gilli, 2007).

5 El conjunto de unidades que integran la Línea Media se ocupa de instrumentar la supervisión formal de la organización (Mintzberg, 1995).

estructura, dadas sus funciones normalizadoras<sup>6</sup> (Cao y Levy, 2023b). Por otro lado, las áreas de Recursos Humanos de los ministerios, organismos descentralizados y organismos autárquicos integran la heterogénea Línea Media (Blutman et al., 2023).

## **2.2 Los mecanismos de coordinación organizativa**

En toda organización las dinámicas de coordinación se nutren de variados mecanismos específicos. Estos se desarrollan en pos de recuperar la coherencia global que la división de tareas diluye en la medida en que permite concentrar recursos en la realización de un conjunto de procesos de trabajo, pero dificulta la capacidad de articular la totalidad (Rodríguez, 2005). En ese sentido, Mintzberg (1995) identificó tres tipos de mecanismos de coordinación que suelen utilizarse en las organizaciones para promover la integración de las áreas.

Por un lado, se encuentra la adaptación mutua. Este mecanismo alude a la coordinación de los procesos de trabajo que se produce en espacios donde fluye la comunicación informal. Por otro lado, la distribución y el control de las tareas puede responder a las prerrogativas formales que dan lugar a los niveles jerárquicos encuadrando la coordinación en lo que se denomina supervisión directa. Adicionalmente, es posible registrar un tercer tipo de elemento que define mecanismos de coordinación explícitos que es la normativa. La normalización como eje de articulación puede adoptar tres formas:

- La especificación formal de los procesos de trabajo que se llevan a cabo dentro de la organización.
- La formalización de los productos que deben elaborarse dentro de la organización.
- La determinación de las habilidades que son requeridas para el desarrollo de las tareas dentro de un área específica<sup>7</sup>.

## **3. El dilema de la capacitación en la administración pública. Una breve reseña de la creación y desarrollo del Sistema Nacional de Capacitación**

Las primeras manifestaciones internas a la administración pública argentina que destacaron la necesidad de configurar un Sistema Nacional de la Capacitación (SNC) se remontan a finales de los 70'. El Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) ha preservado documentos en los cuales se observa la preocupación de la época por el nivel de fragmentación, aislamiento y desintegración de las

6 Cabe aclarar que, a pesar de su condición rectora, la variabilidad de funciones, las temáticas que regulan, el espacio dentro de la APN en el que se encuentran alojados y la institucionalidad que detentan, marcan diferencias notables entre este tipo de organismos (Blutman et al, 2023).

7 De acuerdo con Mintzberg (1995) este mecanismo de implementa en menor proporción que la normalización de procesos y productos, particularmente en aquellos casos en que estos no son factibles de ser estandarizados.

actividades de capacitación del servicio civil (Pérez Decarolis, 1977). Para contrarrestar tal tendencia, se creó en el año 1976 el referido Sistema y, junto a este, se aprobó la ley 20.173/73 que dio vida al organismo coordinador de los actores que el SNC interrelaciona. Nos referimos al INAP.

En aquel entonces, la participación en el Sistema Nacional de Capacitación era voluntaria para las Unidades Periféricas, incluidas las jurisdicciones de la Administración central. De hecho, para poder integrar este Sistema, era preciso firmar un convenio con el INAP en el cual se explicitaban las acciones y modalidades de capacitación que se desarrollarían (Pérez Decarolis, 1977).

Otra particularidad que se observa durante esta etapa embrionaria del Sistema, es que, era responsabilidad del INAP la elaboración de un Plan de Capacitación anual que contemplara las actividades de capacitación a desarrollar en tal período de tiempo. Esta guía de acción era presentada a las Unidades Periféricas para su consideración, pero, aun así, se advierte con claridad el grado de centralización de la planificación de la capacitación que regía en esa época.

El esquema organizativo de los 70' comenzó a resquebrajarse a partir de una serie de normas que, progresivamente, fueron otorgando formalidad a la gestión del empleo público (Estévez, 1996). Una de ellas fue la sanción del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA) en el año 1991. Este Sistema estableció la obligatoriedad de la capacitación para el progreso en la carrera administrativa, implicando una reorganización del Sistema Nacional de la Capacitación (Rossi, 2004).

A partir del SINAPA, la capacitación dejó de ser electiva para los agentes públicos. Junto a ello, la articulación entre el órgano coordinador y las unidades periféricas de los ministerios y organismos, pasó a ser obligatoria (Ramírez Cardona, 1989) y a adquirir una complejidad mayor en la medida en que el SNC pasa a constituir un eslabón más dentro de la carrera.

Si bien el SINAPA formalizó prácticas y estableció nuevos reglamentos orientados a incorporar a la capacitación como un subsistema dentro del régimen de empleo público, algunas tradiciones arraigadas en el Sistema Nacional de Capacitación continuaron operando del mismo modo (Rossi, 2004). En este sentido, la centralidad del INAP no solo estaba determinada por su condición rectora sino también por su rol de efector de la capacitación.

Hasta el año 2001, el INAP era el principal efector de la capacitación en el Sector Público Nacional (Doberti et al., 2023). Algunas jurisdicciones históricas dentro de la APN prestaban capacitaciones específicas a sus trabajadores – especialmente el Ministerio de Economía- aunque esto constituía una clara excepción dentro del Sistema (Blutman et al., 2023).

En ese marco, el año 2001 representa una ruptura a la tradición efectora del Instituto (Pereyra, 2023). La centralización del Instituto implicó la descentralización de la prestación de capacitaciones (Decreto 889/2001) Esto implicó, concretamente, que las áreas de personal de los ministerios y organismos de la APN adoptaran una nueva responsabilidad respecto de la gestión de las capacitaciones – desde la detec-

ción de necesidades al interior de sus jurisdicciones hasta la transmisión de ellas al órgano coordinador- y la realización de actividades formativas vinculadas con la misión de sus jurisdicciones.

Ese mismo año, en un marco de amplias y profundas reformas del aparato estatal (Christensen y Lægneid, 2007; Diéguez, Zuvanic, Rubio, y Valsangiacomo, 2019) se introdujeron los Planes Institucionales de Capacitación (PIC) y los Planes Operativos de Capacitación (POC) al SNC (Decreto 889/2001).

Tanto los PIC como los POC tenía por objetivo la regulación de los vínculos entre los actores que constituyen parte esencial del sistema. En el caso de los primeros, las áreas de personal de las distintas jurisdicciones nacionales debían presentar ante el INAP planes trianuales de capacitación. En el caso de los segundos, las áreas de personal planificaban actividades de capacitación anuales y los presentaban, al igual que los primeros, ante el órgano rector quien acreditaba tales planes.

En reemplazo de los PIC y POC, la sanción del decreto 214/06 en el cual se homologó el Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional, introdujo los Planes Estratégicos de Capacitación (PEC) y los Planes Anuales de Capacitación (PAC) respectivamente. A diferencia de los PIC y POC, los PEC y PAC adquirieron estabilidad a lo largo del tiempo y comenzaron a dar forma estandarizada – en palabras de Mintzberg (1995) normalizada- a las actividades enmarcadas en el SNC.

El Decreto 217/06 también reglamentó una institución creada a partir de la Ley Marco del Regulación del Empleo Público Nacional del año 1999 (Ley 25164/99). Esta institución es el Fondo Permanente de Capacitación y Recalificación Laboral (FOPECAP). A diferencia el INAP, el FOPECAP ha estado integrado por cinco representantes del Estado empleador y cinco representantes de las entidades gremiales signatarias del referido Convenio Colectivo, es decir, UPCN y ATE.

En la actualidad, el SNC continúa operando a partir de la normativa configurada por el Decreto 214/2006. Con ello se busca destacar la vigencia de los PEC y los PAC en tanto instrumentos de coordinación de los actores que forman parte de la planificación de la capacitación en el sector público y del FOPECAP como instrumento del que participa tanto el Estado empleador como los sindicatos.

#### **4. Actores, roles, enlaces y funcionamiento del Sistema Nacional de Capacitación**

En el apartado anterior se presentó una breve historización del Sistema Nacional de Capacitación argentino, desde su creación en los 70' hasta las últimas modificaciones introducidas por el Decreto 214/06. A continuación, se identificarán los actores principales de este Sistema, siguiendo el enfoque organizativo mintzberiano, sus roles y los enlaces formales que los vinculan.

Uno de los actores principales, creado a los efectos de dar comienzo al SNC, es el INAP. Dado su rol coordinador del Sistema, expresado desde su ley de creación

(20.173/73) hasta las distintas normativas de actualización de sus funciones, y su alcance transversal – es decir- con capacidad de establecer las reglamentaciones generales de la capacitación para todo el Sector Público Nacional (Cao y Levy, 2023b) este Instituto forma parte de la Tecnoestructura de la APN.

Como parte de la Tecnoestructura, establece criterios formales e informales que rigen la formación del servicio civil. A diferencia de otros órganos rectores, el INAP no solo coordina y normaliza la capacitación, sino que además opera como efector de cursos transversales a los perfiles de la APN (Cao y Levy, 2023b)<sup>8</sup>.

Dentro de la Tecnoestructura, conviven con el INAP otros órganos rectores de materias sumamente variadas que comprenden desde la normalización presupuestaria hasta cuestiones vinculadas con el género. La participación en el SNC de los restantes rectores resulta sustantiva si tenemos en cuenta que cada uno “centraliza” una porción de conocimiento técnico y capacidad de reglamentación que debería ser tenida en cuenta en cualquier curso que se brindara al servicio civil.

Dicho de otro modo, el vínculo que se establece entre el INAP y sus pares rectores se relaciona con la necesidad de tener en cuenta los criterios que establecen esos órganos rectores a la hora de impartir una capacitación. Por ejemplo, sería razonable que a la hora de brindar un curso acerca de la ética en el ejercicio de la función pública, se tuvieran en cuenta las normas formales e informales que dicta la Oficina Anticorrupción.

El mayor desafío que se enfrenta el INAP, en este punto, es que hasta la fecha no existe un listado exhaustivo de los órganos rectores de la APN y de forma progresiva se han ido creado nuevos organismos, tal y como marcan Cao y Levy (2023b). La ausencia de vínculos con organismos rectores que no son tenidos en cuenta a la hora de planificar actividades formativas erosiona la capacidad de construcción de este lenguaje común del que las unidades de la Tecnoestructura son responsables.

Asimismo, un tercer actor fundamental dentro del Sistema en cuestión está comprendido por las áreas de personal de las jurisdicciones y organismos descentralizados y autárquicos.

Siguiendo el esquema propuesto por Blutman et al. (2023) estas áreas forman parte de la Línea Media de la APN. Su rol es compatibilizar los lineamientos generales establecidos por la Tecnoestructura, en este caso el INAP, con los requerimientos específicos de sus jurisdicciones y organismos. En ese sentido, es posible advertir que, por ejemplo, de estas áreas depende el relevamiento de necesidades de capacitación que luego se traduce en planificaciones desarrolladas de acuerdo con la normativa establecida por el órgano rector.

---

<sup>8</sup> Esto quiere decir que, en líneas generales, el INAP no brinda cursos que afecten el contenido específico de la tarea de los trabajadores y funcionarios estatales, como por ejemplo podría ocurrir con cuestiones presupuestarias en el Ministerio de Economía. Este órgano rector opera como efector de capacitaciones que son requeridas por cualquier tipo de trabajador público, como es el caso de los cursos de Excel.

Finalmente, de forma más reciente se incorporó a este esquema el actor sindical. A partir de la puesta en marcha del FOPECAP, en el año 2006, los dos gremios con representación mayoritaria –UPCN y ATE- pasaron a formar parte de la gestión de actividades de capacitación con creciente presupuesto (Doberti et al., 2023). Si bien este tipo de actor no está contemplado en el esquema mintzberiano original, ni participa de la totalidad de las decisiones que afectan al Sistema, vale la pena mencionar que a través del crecimiento presupuestario del FOPECAP ha ido cobrando mayor relevancia y debería ser objeto de futuro análisis.

En cuanto a los enlaces de los actores que integran el SNC nos encontramos con dos grandes fuentes de articulación organizativa que se encuadran en lo que Mintzberg (1995) denomina adaptación mutua y normalización.

Por un lado, el mayor o menor vínculo que existe entre el INAP y los restantes órganos rectores fluye a través de la comunicación informal. En ese sentido, siguiendo a Cao y Levy (2023) es posible identificar a la adaptación mutua como principal mecanismo de enlace entre estos organismos.

En lo que respecta a la coordinación entre el INAP y las áreas de personal de las jurisdicciones y organismos de diversa naturaleza jurídica que componen la APN, priman los canales formales que se gestaron como consecuencia de la normativa aprobada por el Decreto 214/2006. Nos referimos a los PEC y los PAC. Estos Planes moldean los plazos, formas y canales de vinculación organizativa que existe entre los referidos actores.

Finalmente, entre los representantes gremiales y el INAP existió una relación de supervisión directa -al menos en el plano formal- hasta el año 2015 en que este Fondo fue extraído de la estructura organizativa del Instituto perdiendo toda la comunicación que solía existir. Con relación a las áreas de personal no existe, hasta la fecha, un vínculo estandarizado y sostenido en el tiempo.

## 5. Reflexiones finales

El presente trabajo se propuso analizar el funcionamiento del Sistema Nacional de Capacitación de la APN argentina desde un enfoque organizacional que contemple sus actores, roles y enlaces desde la creación del Sistema hasta la sanción del Decreto 214/2006. Para ello, se utilizó una perspectiva organizacional escasamente explorada a la hora de analizar el funcionamiento de las administraciones públicas.

En ese sentido, se logró observar las variaciones que experimentó el referido Sistema desde su creación en los 70' hasta la sanción del Decreto 214/2006. Si bien el objetivo de incrementar el nivel de profesionalización del servicio civil y las autoridades políticas ha sido el eje del SNC a lo largo de su historia puede observarse que, tanto la incorporación de la capacitación como un eslabón para la categorización y la promoción dentro de la carrera administrativa en los 90' como la aprobación de los Planes Estratégicos de Capacitación (PEC) y Planes Anuales de Capacitación

(PAC) en los 2000' constituyeron rupturas tendientes a la jerarquización de la profesionalización en la administración pública que afectaron la conformación y el funcionamiento del Sistema.

Asimismo, se observó que la conformación del SNC ha ido adquiriendo un mayor número de actores hasta llegar a lo que se conoce en la actualidad con la aprobación del Decreto 214/2006. De esta forma, integran el Sistema un órgano rector coordinador de la capacitación, el INAP, que se ha articulado por la vía de la adaptación mutua con sus pares rectores y principalmente siguiendo la normalización desde el decreto 214/2006 en adelante con las áreas de personal de las jurisdicciones y organismos integrantes de la APN.

Finalmente, se logró advertir que el vínculo con el último actor en incorporarse al SNC –los representantes gremiales- resulta más complejo de identificar, dadas las variaciones que ha tenido a través del tiempo. Aun así, se destaca la carencia de canales formales e informales de comunicación entre el INAP y las áreas de personal con los sindicatos.

## Referencias Bibliográficas

- Aubain, F. G., Blutman, G. E., Cao, H., González Galmarini, F., y Greco, D. (2023). Un acercamiento al futuro del empleo público en la Argentina. *Cuadernos del INAP [CUI-NAP]*, (4).
- Barrientos, J. W. (2011). *Teoría de las contingencias aplicada al diseño de las estructuras organizacionales*. Facultad de Ciencias Económicas de la UBA.
- Bertoglio, J. O. (2004). *Introducción a la teoría general de los sistemas*. LIMUSA.
- Blutman, G., y Cao, H. (2022). Escenarios futuros del Estado y la administración pública. En M. Solano, J. Lopardo, y S. Novomisky (Eds.), *El Estado del mañana. Prospec-tiva, capacitación y tecnologías emergentes*. INAP, 17-62.
- Blutman, G. E., Cao, H., Aubain, F. G., Bisurgi, F., Chirino, C., González Galmarini, F., Greco, D., Levy, M., Páez Arenas, A., Rodrigo, R. (2023). *Materia Estado. El future del empleo público, las tecnologías digitales y las estructuras estatales*. Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Bonifacio, J. A. (18 -21 de octubre de 2005). *Desafíos y oportunidades en la institucionalización de una función pública profesional*. [Discurso] Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Santiago de Chile, Chile.
- Cao, H., y Levy, M. (2023). El rol de los órganos rectores en la Administración Pública Nacional Argentina. *Revista Estudios de Políticas Públicas*, 9(2), 34-45.
- Cao, H., y Levy, M. (2023b). La estructura de la Administración Pública Nacional argentina. Una mirada del pasado reciente y de sus posibles escenarios futuros. *Cuadernos del INAP*, (112).
- Christensen, T. y Lægreid, P. (2007). Reformas post nueva gestión pública. Tendencias empíricas y retos académicos. *Gestión y Política Pública*, 16(2), 539-564.
- Diéguez, G., Zuvanic, L., Rubio, J., Valsangiacomo, A.(2019). *GPS del Estado: Cuánto y cómo cambió el sector público nacional*. CIPPEC.
- Dixit, A. (2002). Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative Review. *The Journal of Human Resources*, 37(4), 696-727.
- Doberti, J. I., Sábato, D., y Levy, M. (2023). Policy análisis by the federal government: The contribution of the National Institute of Public Administration”, en Cardozo y Bulcourf (Eds.), *Policy Analysis in Argentina*. (91-104) Bristol University Press.
- Döhler, M. (2015). The Bias of Structures: How Multidivisional Organizations Work in the Public Sector. *Public Organization Review*, 17(1), 83-100.
- Estévez, A. M. (1996). El cambio de escalafón en la Administración Pública Argentina: sus principales núcleos problemáticos. [Tesis de maestría] Universidad de Buenos Aires.
- Farnham, D, & Horton, S. (1996). *Managing the New Public Services*. Palgrave.

- Gilli, J. (2007). *Diseño Organizativo*. Editorial Granica.
- Longo, F., y Ramió Matas, C. (2008). *La profesionalización del empleo público en América Latina*. Fundación CIDOB.
- Mintzberg, H. (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel Economía.
- Orlansky, D. (1989). Empleo Público y condiciones de trabajo. Argentina 1960-1986. *Desarrollo Económico*, 29(113).
- Pereyra, E. (2023). *El Instituto Nacional de la Administración Pública. 50 años de historia*. INAP.
- Pérez Decarolis, W. (1977). *Teoría y análisis de los sistemas*. Instituto Nacional de la Administración Pública.
- Ramírez Cardona, C. (1989). La escuela de sistemas y sus aplicaciones en la administración. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (9), 14–20.
- Ricci, D. G. (2015). *Estado de Derecho y Principio de Legalidad*. Comisión Nacional de Derechos Humanos México.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega Grupo Editor.
- Rossi, A. M. (20-23 de octubre de 2004). Capacidades estatales tras las reformas de segunda generación. [Discurso] VI Jornadas de Sociología, Buenos Aires, Argentina.
- Salas, E. A., y Wegman, M. V. (2016). *Para el servicio civil que merece un país en serio*. AAEAP.
- Sarquís, N. (2022). La planificación de la capacitación en la Administración Pública Nacional argentina. *Cuadernos del INAP [CUINAP]*, 3(108).