



INFORME MISIÓN OFICIAL A PARAGUAY

II ENCUENTRO IBEROAMERICANO DE INSTITUTOS Y ESCUELAS DE FORMACIÓN PÚBLICA

ASUNCIÓN, PARAGUAY, 02 y 03 DE JULIO DE 2015

PARA: ROBERTO LORENZANA, SECRETARIO TÉCNICO Y DE PLANIFICACIÓN

**DE: ALBERTO ENRÍQUEZ VILLACORTA, DIRECTOR GENERAL DE
TRANSFORMACIÓN DEL ESTADO**

FECHA: 09 de Julio de 2015

I. ANTECEDENTES

En marzo de 2014 se llevó a cabo en La Antigua, Guatemala, el Primer encuentro Iberoamericano de Escuelas e Institutos de Administración Pública, organizado por el CLAD con el auspicio de los gobiernos de España y Guatemala.

La convocatoria al encuentro propuso como objetivos compartir el análisis de los aciertos y las dificultades encontradas a lo largo del quehacer institucional, así como explorar actividades e iniciativas que podrían constituirse en proyectos compartidos para afianzar los vínculos de cooperación y solidaridad entre las instituciones. También se consideró que programas docentes y técnicas didácticas empleadas deben conformar un acervo común que permita un aprovechamiento del conocimiento en toda la red de Escuelas.

Los representantes de los diecisiete países que estuvieron presentes propusieron numerosas medidas de fortalecimiento de las Escuelas e Institutos y de la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP).

Entre las recomendaciones se incluyó la siguiente:

“La institucionalización, bajo los auspicios del CLAD, de una reunión anual presencial de Escuelas e Institutos de Administración Pública, se considera imprescindible para seguir avanzando en la mejora de la capacitación para el logro de un mejor servicio público.”

De acuerdo con la recomendación citada, el CLAD adoptó en el Plan de Trabajo 2015 aprobado por su Consejo Directivo, reunido en Quito, Ecuador, el 11 de noviembre de 2014, la realización del “Segundo Encuentro Iberoamericano de Escuelas e Institutos de Administración Pública”, contando en esta oportunidad con los auspicios de los gobiernos de Paraguay y España, a través

de la Secretaría de la Función Pública y el Instituto Nacional de la Administración Pública, respectivamente.

II. OBJETIVO DE LA MISIÓN

Conocer la experiencia de las diversas escuelas e institutos de formación pública de Iberoamérica, recoger insumos para la creación del Instituto de Formación Pública de El Salvador y continuar ampliando y profundizando las relaciones inter institucionales en el campo de la formación pública.

III. PRINCIPALES RESULTADOS

3.1. Apertura

- Nuestro objetivo es mejorar la vida de los ciudadanos y de las empresas. Para ello necesitamos implicar a los ciudadanos y a los empleados públicos en la búsqueda del buen vivir.
- En esa perspectiva, la transformación del Estado está en la agenda de la mayoría de países de LA. Pero no siempre se ve la conexión entre la gestión pública y la incorporación de nuevos conocimientos y herramientas. La capacitación y formación de quienes sirven a la ciudadanía es fundamental para la mejora de las administraciones públicas.
- Por ello un reto de la mayor importancia es el diseño institucional de nuestras escuelas o institutos. Establecer bien la posición de cada uno. Necesitamos escuelas fuertes, formación sólida y visionaria. Que ayuden a estar cerca de la gente. No es fácil. Necesitamos alianzas con actores de capacitación: universidades, institutos y escuelas de FP.
- Los institutos necesitan capacidad técnica y política. Encarrilar una escuela e instituto es tarea titánica. Es un esfuerzo político en primer lugar. Ganarle apoyo y respaldo. Y un esfuerzo técnico y profesional en segundo lugar. Ofrecer aprendizaje con altos estándares de calidad.
- Una tarea clave es hacer entender a los gobiernos y los presidentes que los recursos que se destinan a la formación de funcionarios públicos son una inversión. Hay ministerios de hacienda que aún regatean los recursos para esto. Es una batalla a profundidad. No puede haber servicios públicos de calidad sin servidores públicos profesionales y bien formados y no hay profesionalización de servidores públicos sin adecuados programas de capacitación y formación.

3.2. Primera sesión

- En América Latina, en el marco de las grandes transformaciones mundiales, están en marcha procesos para fortalecer la gestión pública, las políticas sociales, los procesos de transformación del Estado y de elevar la calidad de los servicios públicos.

- Se ha puesto en las agendas nacionales la cuestión de las capacidades del Estado. Venimos superando el impacto neoliberal que buscaba reducir el Estado y quitarle capacidad. Ahora estamos por **recuperar y reconstruir capacidades del Estado. Posicionar al Estado nuevamente como agente fundamental en el logro de los equilibrios sociales.**
- La profesionalización está pasando a ser un eje imprerescindible. Genera valor agregado verificable a las capacidades del Estado para mejorar la democracia. **Neccesitamos una Administración Pública dirigida, controlada y conducida por la política, pero no patrimonializada por interes de grupos particulares de cualquier tipo.**
- Es necesario el desarrollo de las capacidades estatales que pueden asociarse al concepto de la profesionalización que nos lleva a la capacitación. La profesionalización de la FP le da valor estratégico al rol de las instituciones y a la calidad de los servicios.
- Debemos conectar la capacitación y formación con el desempeño. Lo que se quiere es que la gente aprenda para hacer mejor su trabajo. Que impacte en su institución y que ésta, como consecuencia, ofrezca un mejor el servicio a la ciudadanía. La gente "obligada" no aprende, la motivación es clave. No se trata de engordar los CV individuales de las personas, sino de generar competencias en ellas que mejoren el trabajo, la institución y el servicio público.
- ¿Cómo levantar un diagnóstico de necesidades de formación vinculadas a las necesidades de las instituciones para fortalecer sus servicios al ciudadano? Solo así el Plan de Capacitación anual puede responder adecuadamente. Vinculado y en el marco del plan estratégico del país y de las instituciones.

Segunda sesión

- **Colombia.** ESAP tienen docencia, investigación y extensión. Forman a todos. Curricularmente se hace a partir de las competencias. Cuáles son las competencias de un alcalde, de un Director, etc. **La oferta se construye a partir de la demanda.** Están formulando la **política pública de gestión del talento humano** del país. Van a montar el sistema de gestión humana por competencias.
- **Perú.** Programas de formación para: a) directivos, b) desarrollo del talento, c) desarrollo de competencias transversales. **Los** dirigidos a Directivos: programa de alta gerencia (directivos de confianza), de ellos depende el país. Programa de desarrollo gerencial (los que no están dirigiendo pero son los segundos de a bordo) y el Programa de Equipos de Trabajo (con los que hoy dirigen equipos y sus equipos). Tienen programa adicional de formación de talentos. Un año a tiempo completo. Captar para la administración.
- **Bolivia.** Tienen cursos de formación política. Ubican en el país. Investigación: trabajan con las universidades. **La vicepresidencia del Estado tiene un instituto de investigaciones que trabaja sobre la transformación del Estado.** Programa de Alta gerencia. Para ministros, secretarios, etc.. Es de actualización. Cuatro Horas. Estos mismos cursos están desagregados para Directores y técnicos. Programa de formación para organizaciones sociales. Sobre la complejidad del Estado. Para que sepan cómo interpelar al Estado. 60,000 participantes.

- **Paraguay.** Para la formación se rigen por las competencias de alta gerencia, de nivel técnico/intermedio y de nivel ejecutivo. Programas dirigidos a la alta gerencia (cargos de confianza) con contenidos como desarrollo organizacional, estructura del Estado, gestión de personas, ética, normativa en gestión pública y gestión financiera. Con universidades convenios para que estudiantes desarrollen pasantías.
- **Venezuela. Escuela Venezolana de Planificación.** Van a ampezar despliegue territorial. La planificación en todo el gobierno. Proceso de formación es en función del Plan.

Tercera sesión. Algunas apuestas claves para las escuelas e institutos.

- Seleccionar y formar a los mejores en el país.
- Profesionizar la selección de personal público.
- Vinculación entre selección, formación y carrera.
- Profesionalizar la función pública directiva.
- Generar comunidades de aprendizaje.
- Desarrollar las casotecas y metodología para la construcción de casos de estudio.
- Transferir conocimientos e investigación.
- Detección de necesidades de formación como base para diseño de planes y programas.
- Implantación de esquema de competencias.
- Coonstruir plataformas tecnológicas para promover capacitación semipereencial y en línea. Esto multiplica oportunidades.
- Desarrollar sistemas de verificación, certificación y homologación
- Lograr centralidad: ganar la batalla de que el instituto o escuela sea referente para la formación de los cuerpos directivos del Estado.
- Imbricación con el entorno nacional e internacional. Alianzas.

Cuarta Sesión. Sobre la evaluación.

- Los diferentes institutos y escuelas utilizan varias metodologías, pero están en búsqueda. Lo más difícil es la evaluación del impacto de la capacitación. Los franceses recomiendan no entrar en ello.
- Perú. Hacen evaluación en línea. En tablet. Miden lo académico, el acompañamiento académico (monitores) y los aspectos materiales: comida, limpieza de baños, clima

humano. Esto parte del modelo es revalorizar al servidor público: "Yo estoy orgulloso de ser servidor público". No realizan evaluación de impacto.

- *Colombia.* Se mide satisfacción y se empezó a medir la transferencia al puesto de trabajo a través de entrevistas y encuestas. Son subjetivas. Para medir impacto hay que buscar la evidencia del resultado. El propósito de la evaluación es retroalimentar. Establecer relación causa efecto. Trabajar con aprendizaje basado en problemas (cómo se expresa el problema?). Da línea de base. A partir del análisis de problema. Debe medirse aprendizaje, transferencia de ese aprendizaje al puesto de trabajo y resultados. Así se puede saber si se cerró la brecha.
- *Chile.* Como parte de red de expertos dan guías prácticas. Proponen un modelo en que el último ítem es la evaluación.
- *Ecuador.* Evaluación se hace en marco de planificación. Las metas alcanzadas. Compromisos presidenciales. Las capacitaciones son dirigidas a destrezas y habilidades técnicas (no administrativas) que permitan llegar a los objetivos, resultados y metas del PNBV. Tratan de articular el perfil de puesto, el perfil de quien lo ocupa, la necesidad de desarrollar capacidades para cerrar brechas y generar resultados de cara al cumplimiento del PNBV.

El Salvador. Propuestas presentadas en sesión plenaria.

Construir una *agenda priorizada* de temas a profundizar a partir de los dos encuentros iberoamericanos.

Orientar la metodología de los encuentros a menos descripción y *más debate*.

Dado que el Consejo Asesor de la EIIAP se reúne en el Congreso del CLAD, rediseñar la reunión para abordar un tema crítico a profundizar además de la agenda.

Promover la creación de la comunidad inter escuelas e institutos.

Exponer en el Congreso del CLAD un tema sobre la formación pública y las escuelas. Construir la ponencia en red entre todos y nombrar dos o tres

En cada encuentro iberoamericano organizar una visita e intercambio con la escuela del país sede. Para conocerlo integralmente y retroalimentarlo desde las distintas experiencias. Esto enriquecería todos.

IV. CONCLUSIONES Y VALORACIONES

4.1. Desafíos Iberoamericanos

- a. Construir una red iberoamericana de escuelas e institutos nacionales de capacitación de la administración pública. Definir objetivos y plan de acción. ¿Que la coordine la EIIAP?
- b. Profundizar las vinculaciones entre investigación y capacitación/formación. ¿Cómo se hace?
- c. Fomentar la investigación.
- d. Asegurar la orientación a la ciudadanía. El ciudadano es más que cliente o usuario. Es sujeto de derechos y obligaciones. Es un conformador democrático de derechos.
- e. Construir una comunidad de práctica efectiva entre las escuelas e institutos, que permita un aprendizaje continuo más allá de los encuentros presenciales. Por materia o disciplina. De apoyo académico. Comunidades asociadas.
- f. Dar la relevancia necesaria a la discapacidad. Redefinirla. Orientarse no en la discapacidad de la persona, sino en el talento que aporta a la institución. Esto implica un cambio en el enfoque y en la práctica.
- g. Creación de bancos de buenas prácticas y casotecas.
- h. Creación de espacios comunes de conocimiento aprovechando las tecnologías de información y ampliar el intercambio sistemático de documentos y experiencias.
- i. Explorar nuevas formas y creativas de financiamiento de las actividades de capacitación.

4.2. Tareas y recomendaciones de cara a la creación del Instituto de Formación Pública en El Salvador

- a. Convertir la formación y capacitación en una pieza clave del nuevo modelo de Estado y de gestión pública. (Escribir sobre esto). Esto es fundamental si *queremos estar en la sociedad del aprendizaje*.
- b. Establecer cuáles son las preguntas claves que debemos respondernos en el diseño del Instituto.
- c. Definir el modelo de Instituto para El Salvador. Diseño institucional y organizacional. Modelo pedagógico. (Ver Paraguay, Perú y Bolivia). Pensar en la conveniencia de crear un banco de profesores asociados, investigadores asociados. Un Consejo consultivo nacional: academia y expertos. Y un Consejo Consultivo Internacional. Directores o ex directores de Institutos y escuelas iberoamericanos de administración pública.

- d. Identificar los socios nacionales (gobierno, asamblea y sociedad civil) e internacionales para el impulso de la LFP y la creación del Instituto. Iniciar ronda de conversaciones en julio.
- e. Hablar con AECID: España debe ser uno de los principales socios del Instituto y el impulso de la Ley de la Función Pública.
- f. Organizar visita a Escuela Nacional de Administración Pública de Perú. Es reciente y responde bastante a lo que estamos pensando.
- g. Estructurar en este semestre un documento base del Instituto. Con los principales enfoques conceptuales.
- h. Decreto: los considerandos deben tener fuerza, profundidad y sentido histórico.

“La batalla por la formación y capacitación de las y los servidores públicos es una batalla por la extensión de derechos”.

- i. Hablar con embajada de USA y USAID.
- j. Desarrollar desde ya una política y procedimiento para aprovechar y asignar becas y oportunidades de formación a servidores públicos.

4.3. Contactos para seguimiento

- Alejandro Larreamendy. Director Nacional de la Escuela Superior de Administración Pública. Colombia. Apoyo a Diplomado en Gestión Pública para este semestre en El Salvador. Conocer programa de alta gerencia y posibilidades de pasantías.
- Dante Mendoza. Director. Escuela Nacional de Administración Pública. Perú. Organizar Visita. Conocer experiencia Escuela.
- Gerardo Montenegro. Cuba. Aceptar invitación para participar en el VI Taller internacional de Escuelas y Facultades de Capacitación de Directivos. Preparar conferencia.
- Magdalena Rojas. Directora del Servicio Civil. Chile. Concretar las becas. Descentralización. Documentos. Apoyo a formación en ES. Triangulación con AECID. Explorar apoyos concretos para ES in situ.
- Venezuela. Conocer Escuela de Planificación.
- Iván Iporre. Bolivia. Conocer el modelo de escuela más a fondo. Y la visitar la vicepresidencia del Gobierno que tiene un instituto de investigaciones que trabaja sobre la transformación del Estado.

V. ANEXOS

ANEXO No. 1. AGENDA Y PROGRAMA

Jueves 2 de julio	Contenidos
9.00 - 10:00	<p>Acto Inaugural</p> <p>Gregorio Montero, Secretario General del CLAD Manuel Arenilla, Director del Instituto Nacional de Administración Pública Humberto Peralta, Ministro, Secretario de la Función Pública de la Presidencia de la República del Paraguay</p>
10:00 – 10:15	<p>Presentación Metodológica del Encuentro D. David Edelman, Director de Programas del CLAD</p>
10:15 – 10:30	<p>Presentación introductoria: José Alberto Bonifacio, Consultor Principal del Encuentro</p>
10:30 – 11:15	<p>Recuento de los resultados del Primer Encuentro Iberoamericano de Escuelas e Institutos de Administración Pública, realizado en Antigua, Guatemala . Francisco Javier Velázquez López, INAP de España.</p>
11:15 – 11:30	<p>PRIMERA SESIÓN</p> <p>Introducción: José Alberto Bonifacio, Consultor Principal del Encuentro</p> <p>A) ¿Qué ventajas y desventajas, fortalezas o debilidades, presenta el diseño institucional actual de las Escuelas, Institutos, programas, departamentos u oficinas responsables de la capacitación? ¿Qué tipo de acciones se han emprendido para modificar la situación actual o cuales se prevén con objetivos de fortalecimiento?</p> <p>B) ¿Cuáles otros cometidos forman parte de las responsabilidades de las escuelas, además de la capacitación? ¿Desarrollan actividades sistemáticas de investigación, poseen centros de documentación, realizan actividades de extensión o de cooperación Internacional? ¿Qué sinergias existen entre estas actividades y la capacitación?</p> <p>C) ¿Qué instituciones de formación existen en el nivel del gobierno nacional y en otros niveles de gobierno? ¿Existe vinculación entre ellas? ¿Se han conformado redes de trabajo? ¿Qué factores han contribuido a constituir redes, cuáles son las dificultades? ¿Existen encuentros nacionales de instituciones y/o especialistas en capacitación de empleados públicos?</p> <p>D) otros temas a incorporar.</p>
11:30 – 12:30	<p>Presentación de experiencias de organismos iberoamericanos – Discusión y debate</p>

12:30 - 14:00	Almuerzo
14:00 - 15:00	Continuación - Sesión primera - Discusión y debate
	<p>SEGUNDA SESIÓN</p> <p>Director del INAP de España, D. Manuel Arenilla Sáez: "La innovación, el conocimiento transformador y el talento público como nuevos retos para la formación".</p> <p>Introducción: D. José Alberto Bonifacio, Consultor Principal del Encuentro</p> <p>A) ¿Cuál es el proceso de formulación del programa de formación? ¿Cuáles son los principales programas de formación? ¿Cuáles son las materias que conforman esos programas? ¿En qué se basan las decisiones para adoptarlos? ¿Cuáles son las modalidades principales de la organización de las acciones de capacitación? ¿Qué sectores del empleo público son incorporados en la oferta?</p> <p>B) ¿Qué tipo de vinculación existe entre las carreras del servicio civil y la capacitación? ¿Existen requisitos de obligatoriedad de participación en actividades de formación continua? ¿Existen requisitos de obligatoriedad para alcanzar niveles de educación formal durante las carreras (pregrado, grado, posgrado)? ¿Las exigencias de capacitación forman parte de programas de acceso, de promoción, de acceso a cargos jerárquicos? ¿Qué parte del universo del empleo público está comprendido en estos programas?</p> <p>C) ¿Existen alianzas con otros actores para brindar acceso a la capacitación al personal de la administración pública? ¿Para qué tipo de formación se llevan a cabo esas alianzas? ¿Cómo se materializan? ¿Cuál es la vigencia temporal de las mismas? ¿Qué roles juegan las instituciones públicas en la contratación externa? ¿Intervienen en el diseño de los programas, en la selección del cuerpo docente, realizan seguimiento del proceso? ¿Cómo evalúan los resultados?</p> <p>D) otros temas a incorporar.</p>
15:30 - 18:00	Presentación de experiencias de organismos iberoamericanos Discusión y debate
Viernes 3 de Julio	
	<p>TERCERA SESION</p> <p>Introducción: D. José Alberto Bonifacio, Consultor Principal del Encuentro.</p> <p>A) ¿Disponen las Escuelas o Institutos de plataformas para el desarrollo de cursos virtuales?</p> <p>B) ¿El establecimiento de un banco de conocimiento, en el seno de una red que incluyera un repositorio digital de documentos y una comunidad de</p>

	<p>prácticas, entre otros productos, sería útil para su institución? ¿El acceso a documentos, investigaciones y otros productos de las Escuelas podría ser útil? ¿Están a disposición de los alumnos y del público en general? ¿Están en la red?</p> <p>C) ¿Considera que debe insistirse ante los responsables políticos para que apoyen de forma más decidida las actividades de capacitación de los funcionarios públicos?</p> <p>D) Otros temas a incorporar.</p>
09:15 – 11:00	Presentación de experiencias de organismos iberoamericanos Discusión y debate
11:00 – 11:15	Receso de Café
11:15 – 12:30	Continuación - Sesión tercera - Discusión y debate
12:30 – 14:00	Almuerzo
14:00 – 14:15	<p>CUARTA SESIÓN</p> <p>Introducción: D. José Alberto Bonifacio, Consultor Principal del Encuentro</p> <p>A) ¿Qué experiencias se han realizado en materia de evaluación de la capacitación? ¿Qué tipo de instrumentos se utilizan para obtener información sobre los resultados de la capacitación? ¿Se realizan encuestas entre los participantes? ¿Se procura conocer su nivel de satisfacción? ¿Qué tipo de resultados arrojan las encuestas de satisfacción.</p> <p>B) ¿Se realiza evaluación de impacto de la capacitación? ¿Qué instrumentos se emplean en estos casos? ¿Qué metodologías se han utilizado? ¿Se hacen encuestas, entrevistas, medición de resultado? ¿Se requiere opinión de los supervisores, de las autoridades políticas?</p> <p>C) ¿Qué iniciativas se podrían poner en marcha para valorar más positivamente la capacitación de los funcionarios y el papel de las Escuelas ante los responsables políticos?</p> <p>D) Otros temas a incorporar.</p>
14:15 – 16:00	Presentación de experiencias de organismos iberoamericanos Discusión y debate
16:00 – 17:00	Presentación de la versión provisional del Primer Borrador de las Conclusiones y Recomendaciones D. José Alberto Bonifacio, Consultor Principal del Encuentro
17:00	CLAUSURA