

**CLAD****CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO****Países Miembros:**

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	
CHILE	BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR
HONDURAS	GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	
COSTA RICA	ESPAÑA	URUGUAY	BRASIL	CUBA
EL SALVADOR	PARAGUAY	PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA

DECLARACIÓN DE MADRID

Informe de conclusiones y recomendaciones

Las Escuelas y los Institutos de Administración Pública, así como los sistemas de formación y capacitación de los países miembros del CLAD, reunidos virtualmente con ocasión de su VII Encuentro los días 22 y 23 de septiembre de 2021, y presencialmente en Madrid, España, y de acuerdo con las conclusiones de los debates celebrados durante el mismo en torno al tema: "Lecciones aprendidas y retos de la realidad postpandémica", aprueban la siguiente

Conclusiones

1. Las escuelas y los institutos han afrontado con éxito los retos imprevistos derivados del aislamiento social y las restricciones a la movilidad personal provocados por la COVID-19, y en algunos casos, de los recortes presupuestarios, consiguiendo, después de una corta etapa de reajuste y adaptación, mantener en gran medida sus actividades previstas (sólo algunas debieron reprogramarse) en un nuevo, imprevisto e incierto escenario.
2. Las escuelas y los institutos, y su personal, han reaccionado y respondido al aislamiento social con una incuestionable flexibilidad y adaptabilidad, que les ha facilitado una rápida transformación de su organización y sus procesos, tanto internos como externos, para garantizar la continuidad de sus servicios. En este sentido, la pandemia ha operado como aceleradora de tendencias ya presentes en escuelas e institutos, aunque no siempre preponderantes.
3. La rápida adaptación al nuevo escenario se ha debido a la alta capacidad humana, tecnológica e instrumental de las escuelas y los institutos, especialmente en el ámbito de la administración electrónica y la docencia, pero también a su capacidad de autogestión, que les ha permitido revisar sus instrumentos de planificación y evaluación, sus procesos, la asignación de sus recursos y el diseño de sus productos de conocimiento y aprendizaje para responder a las nuevas exigencias con eficacia, agilidad y celeridad.



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	
CHILE	BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR
HONDURAS	GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	
COSTA RICA	ESPAÑA	URUGUAY	BRASIL	CUBA
EL SALVADOR	PARAGUAY	PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA

4. La pandemia ha puesto en evidencia la importancia de las personas y su capacidad para crear sinergias en cualquier organización, y particularmente en escuelas e institutos, para afrontar los retos de una crisis como la experimentada con la COVID-19. La tecnología es importante pero aún no puede suplir en la toma de decisiones a la iniciativa, creatividad, espontaneidad, adaptabilidad y capacidad de resolución de problemas de las personas.
5. La crisis desatada por la pandemia ha favorecido el *benchmarking* y, en general, las relaciones de cooperación y colaboración entre escuelas e institutos, y entre ellos y otras instituciones académicas o administrativas, nacionales, de otros países o internacionales. Estas relaciones han proporcionado un valioso aprendizaje basado en la práctica y la experiencia, y el intercambio y la compartición de herramientas o recursos para afrontar los cambios requeridos por la situación, lo que les ha reportado economías significativas. En ocasiones, la cooperación ha ido orientada a la investigación sobre las consecuencias de la pandemia y las intervenciones para afrontarlas, o la creación de sistemas de conocimiento, como los observatorios de función pública.
6. En general, la pandemia impidió celebrar eventos públicos con contacto personal, la presencialidad en los centros de trabajo y, en general, las relaciones presenciales con personas usuarias, colaboradoras, proveedoras o gestoras de instituciones clientelares, por lo que escuelas e institutos debieron virtualizar la generalidad de sus comunicaciones externas e internas, perdiendo con ello la riqueza y calidez que proporciona el contacto presencial.
7. Las escuelas e institutos ya administraban antes de la pandemia su comunicación externa e interna en intranets, webs institucionales, *YouTube*, redes sociales, teléfonos de información, correo electrónico, mensajería instantánea, etc. La pandemia ha intensificado y acelerado esta tendencia forzándoles a sumar nuevos esfuerzos y recursos para adoptarlos de forma generalizada y segura en todas sus comunicaciones, reforzando la atención telefónica y la presencia en redes sociales, generalizando el uso de la videoconferencia, atendiendo a las personas usuarias mediante correo electrónico o servicios de mensajería instantánea (WhatsApp, por ejemplo), o reforzando la sistematización y estandarización de procesos e informatizando todo tipo de trámites administrativos con las personas inscritas en sus actividades, como la admisión, la expedición de certificados o el pago de las inscripciones.

Av. Ppal. de Los Chorros, cruce con Av. 6. Casa CLAD, Urb. Los Chorros, Caracas 1071, Venezuela.

Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A, Venezuela | Teléfono máster: (58-212) 2709211 | Fax (58-212) 2709214

 e-mail: clad@clad.org

 www.clad.org



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	
CHILE	BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR
HONDURAS	GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	
COSTA RICA	ESPAÑA	URUGUAY	BRASIL	CUBA
EL SALVADOR	PARAGUAY	PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA

Todos estos servicios, y especialmente los externos, han incrementado su uso como consecuencia de la pandemia.

8. En cuanto a los servicios que prestan escuelas e institutos, la transformación ha consistido genéricamente en acelerar e intensificar la virtualización de los procesos y productos de aprendizaje y conocimiento. Esta transformación ha significado la rápida conversión de actividades de aprendizaje y conocimiento tradicionalmente presenciales (clases, conferencias, congresos, talleres o seminarios) en actividades virtuales soportadas en la explotación de las tecnologías de la información y la comunicación: webinars, aulas virtuales (Moodle, por ejemplo), comunidades de aprendizaje, congresos o seminarios virtuales, etc.
9. Este cambio tecnológico ha venido acompañado de una necesaria y congruente revisión de los métodos de enseñanza tradicionales basados en lecciones magistrales, ya cuestionados en los últimos tiempos.
10. Desde el interior de las instituciones, la COVID-19 ha exigido adoptar de forma generalizada, y novedosa en muchos casos, una nueva modalidad de trabajo a distancia como es el teletrabajo, que ha supuesto cambios multidimensionales que han podido afectar de distintos modos al modelo gerencial de las instituciones: reforzando la planificación o evaluación de sus programas, actividades y proyectos; flexibilizando la organización del trabajo; introduciendo nuevas formas de interacción, colaboración o trabajo en equipo y una mayor autonomía e iniciativa de las personas en su desempeño laboral; adoptando nuevas formas de liderazgo, etc.
11. El teletrabajo ha sido improvisado en algunos casos con ocasión de la pandemia mientras que en otros ya estaba implementado como modalidad laboral en la institución. El régimen de adaptación ha sido diverso en unos y otros casos, en función de las capacidades, las tradiciones, las tendencias o los modelos de gestión instalados en las escuelas e institutos. En alguno de ellos, la instauración del teletrabajo ha supuesto un gasto de las personas empleadas para la adquisición de mobiliario o equipos, situaciones de estrés o fatiga relacionadas con el aislamiento social o la sobrecarga laboral, o un agravamiento de la desigualdad de las mujeres en cuanto al reparto en el hogar de las cargas familiares.



CLAD

**CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO**

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	
CHILE	BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR
HONDURAS	GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	
COSTA RICA	ESPAÑA	URUGUAY	BRASIL	CUBA
EL SALVADOR	PARAGUAY	PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA

La instauración del teletrabajo ha supuesto también en ocasiones la sustitución de métricas de evaluación del desempeño laboral basadas en el cumplimiento de horarios o jornadas por otras orientadas a productos, resultados y evidencias del trabajo.

12. Con alguna excepción, la valoración general de escuelas e institutos sobre los resultados de la implementación del teletrabajo ha sido positiva, propiciando en ocasiones mejoras en el rendimiento de la institución o de las personas empleadas en ellas.
13. El teletrabajo y la virtualización del aprendizaje y la gestión del conocimiento han requerido una rápida capacitación en competencias digitales y docentes y un sostenido acompañamiento y soporte técnico a todas las personas involucradas en sus procesos: personal de las escuelas y los institutos, personal colaborador externo, como el profesorado, o personal usuario de los servicios. Para las personas empleadas que han iniciado la práctica del teletrabajo el apoyo institucional ha incluido en ocasiones el acompañamiento psicolaboral.
14. El teletrabajo también ha supuesto el crecimiento de una cultura organizacional alineada con competencias profesionales como la resiliencia, la flexibilidad y la adaptabilidad, y la orientación a los resultados.
15. No obstante la amplia aceptación del aprendizaje a distancia y el teletrabajo, en algunos casos se han previsto planes de retorno para retomar las actividades presenciales de forma variable cuando se vuelva a una situación de completa normalidad sanitaria.
16. Con base en las anteriores conclusiones, la pandemia del COVID-19 ha representado una gran amenaza para escuelas e institutos, pero también ha significado una oportunidad para el aprendizaje, la innovación y el emprendimiento institucional. Una vez la situación sanitaria vaya mejorando como consecuencia de las restricciones de la movilidad y la vacunación, las escuelas y los institutos deben aprender de su experiencia y las de las demás escuelas e institutos, para redescubrir su vocación, y consolidar avances y mejoras que han llegado para quedarse.



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	
CHILE	BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR
HONDURAS	GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	
COSTA RICA	ESPAÑA	URUGUAY	BRASIL	CUBA
EL SALVADOR	PARAGUAY	PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA

17. La COVID-19 ha provocado importantes transformaciones en las escuelas y los institutos, algunas de las cuales pueden consolidarse en el futuro, y en general, ha acelerado tendencias ya introducidas. En este caso, como en muchos otros, la innovación pública encuentra su origen o causa en el entorno de las instituciones, más que en el interior de las mismas. La pandemia ha ejemplificado la importancia que la apertura social, en todas sus vertientes (transparencia, participación, rendición de cuentas), tiene para las instituciones públicas, y en particular para las escuelas y los institutos, como una estrategia para la innovación permanente.

En base a las anteriores conclusiones, las escuelas e institutos aprueban las siguientes

RECOMENDACIONES

1. Las escuelas e institutos deben reforzar y desarrollar en la medida de sus posibilidades la autogestión de sus capacidades, recursos y alianzas para poder adaptarse de forma ágil, flexible y eficaz a los direccionamientos gubernamentales, a los cambios del entorno, y en particular, a las situaciones de crisis, previsiblemente más frecuentes en el futuro.
2. Para anticiparse a los cambios, las escuelas y los institutos deben desarrollar y fortalecer sus capacidades de prospectiva y planificación estratégica, a nivel nacional y sectorial, en el marco de fuertes alianzas con otras instituciones y observatorios de innovación pública, como el CLAD. En esta dirección, deberán incorporar de forma sistemática en sus previsiones de futuro el análisis de riesgos y los respectivos planes de contingencia para gestionarlos.
3. La ciencia y la innovación deben ser una prioridad para las escuelas y los institutos para anticiparse al futuro y adaptarse con éxito a las nuevas necesidades y expectativas de la sociedad y de las instituciones públicas a las que dan servicio. La ciencia y la innovación deben propiciar orientaciones y evidencias para las transformaciones disruptivas que requieren las Administraciones Públicas del siglo XXI. Para facilitar estas transformaciones deben promocionarse actividades docentes relacionadas con la Carta Iberoamericana de Innovación de la Gestión Pública del CLAD, aprobada el 8 de octubre de 2020 por la XIX



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	
CHILE	BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR
HONDURAS	GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	
COSTA RICA	ESPAÑA	URUGUAY	BRASIL	CUBA
EL SALVADOR	PARAGUAY	PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA

Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado.

4. La cooperación y la colaboración entre escuelas e institutos, y con otras instituciones académicas o administrativas, o a través de la mediación de organismos internacionales como el CLAD, constituyen estrategias imprescindibles para anticipar y afrontar con éxito situaciones de crisis, en un entorno cada vez más cambiante e imprevisible. Estas relaciones deben tener como objetivo central el aprendizaje derivado de la investigación, el intercambio de prácticas y experiencias, y la compartición de herramientas, instrumentos o recursos. También deben promoverse alianzas y sistemas de colaboración con empresas y organizaciones cívicas y sociales para proporcionar servicios públicos inclusivos y de calidad. En concreto, el CLAD debe continuar facilitando la cooperación en red entre los países miembros propiciando plataformas compartidas de información y conocimiento sobre aprendizaje, como *clínicas virtuales* para profesores, bancos de expertos o bancos de buenas prácticas.
5. El teletrabajo ha llegado para quedarse por su contribución a los objetivos de la *Agenda 2030* y sus múltiples ventajas para las instituciones y para las personas que se desempeñan en ellas, pero requiere recursos tecnológicos seguros y confiables, nuevas formas de organización del trabajo más flexibles, y nuevos liderazgos involucrados en nuevas formas de interacción y comunicación interna y externa, basadas en la confianza y la responsabilidad.
6. En el futuro postpandémico, el nuevo planteamiento del trabajo en escuelas e institutos debe ser híbrido; es decir, debe combinar la presencialidad y la virtualidad de forma variable según cada necesidad institucional: la completa desaparición de la presencialidad en las oficinas redundaría en la pérdida de aprendizaje social y la calidad en las relaciones personales, así como en la sensación de las personas de aislamiento, fatiga física o mental, o estrés.



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	
CHILE	BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR
HONDURAS	GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	
COSTA RICA	ESPAÑA	URUGUAY	BRASIL	CUBA
EL SALVADOR	PARAGUAY	PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA

7. Esta combinación de presencialidad y virtualidad obligará a replantear el uso, diseño e infraestructuras tecnológicas de los espacios dedicados a aulas, salas de reuniones y oficinas de escuelas e institutos para propiciar las actividades en línea, el *coworking* y la economía.
8. En todo caso, la adopción del teletrabajo requiere, de acuerdo al contexto administrativo de cada institución y cada país, un marco regulatorio flexible que asegure la calidad y continuidad de los servicios; minimice los riesgos específicos de esta modalidad de trabajo; proteja la salud laboral; y aporte seguridad en las relaciones profesionales estableciendo con claridad las responsabilidades en la provisión de medios, en las condiciones del desempeño y en los parámetros de evaluación del rendimiento.
9. La generalización del teletrabajo exige consolidar y desarrollar instrumentos flexibles, ágiles y eficaces de planificación y evaluación de las actividades de escuelas e institutos, propiciando su orientación a resultados en un marco de competencias profesionales y valores relacionados con la resiliencia, la flexibilidad y la adaptabilidad.
10. Al mismo tiempo, obligará en muchos casos a adaptar la programación y la evaluación del rendimiento de las personas, desplazando los criterios basados en el cumplimiento de jornadas y horarios por otros basados en la producción, la calidad del trabajo realizado, y el cumplimiento de objetivos individuales o colectivos, preferiblemente expresados en resultados.
11. La virtualización del aprendizaje mediante cursos, programas, seminarios o conferencias también ha llegado para permanecer ya que mejora su accesibilidad, eliminando limitaciones de tiempo y espacio que favorecen la igualdad de oportunidades a todas las personas; aporta flexibilidad y oportunidades de adaptación a todas las situaciones personales; y supone ahorros en desplazamientos y alojamientos o en el mantenimiento de aulas o salas de reuniones. Como en el teletrabajo, las actividades de aprendizaje virtuales pueden incorporar, siempre que sea posible, oportunidades y espacios de encuentro presencial que faciliten la socialización de los grupos participantes.



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	
CHILE	BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR
HONDURAS	GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	
COSTA RICA	ESPAÑA	URUGUAY	BRASIL	CUBA
EL SALVADOR	PARAGUAY	PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA

12. Esta virtualización del aprendizaje debe ir acompañada necesariamente de nuevos modelos de enseñanza y de prácticas de la gestión del conocimiento. Con carácter general, además de reemplazar el modelo magistral de enseñanza por otros más constructivistas o participativos, las escuelas y los institutos deberán incrementar su oferta de herramientas y recursos virtuales, flexibles, asíncronos y personalizados de apoyo al autoaprendizaje y a la gestión del conocimiento, como los juegos, los MOOC, las comunidades de aprendizaje o práctica, las conversaciones, los proyectos aplicados (*action learning, design thinking*), los servicios de noticias (*newsletter*), las autoguías multimedia, los repositorios de información y las bibliotecas virtuales, los bancos y las jornadas de buenas prácticas, las casotecas, las lecciones aprendidas, el *mentoring* o la tutoría, etc.
13. Esta nueva tendencia hacia el trabajo y el aprendizaje virtual debe exigir de escuelas e institutos el fortalecimiento de sus capacidades mediante la inmersión de todo su personal, y muy especialmente de las personas técnicas y responsables de la enseñanza y la gestión del conocimiento, en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y la docencia; o la incorporación de nuevos perfiles profesionales especializados en estos ámbitos, sin que tengan que recaer necesariamente en personas diferentes. También deben ofertarse cursos de capacitación a las personas del servicio público sobre las nuevas metodologías y plataformas tecnológicas de enseñanza a medida en que se vayan implementando.
14. Las competencias individuales deben ser identificadas en cada escuela o instituto y desarrollar procesos que permitan su puesta en valor, creando condiciones para que se expresen con razonable libertad y autonomía y procurando el trabajo en equipo complementando las capacidades y creando sinergias. Una estrategia eficaz de gestión del talento para afrontar cualquier situación imprevista es la búsqueda activa de competencias complementarias y redundancia controlada, a fin de sustituir la ausencia de cualquier persona con un margen de eficacia aceptable.
15. La tendencia a la digitalización en las actividades de aprendizaje requerirá en muchos casos una actualización de las competencias docentes y digitales del profesorado. Escuelas e institutos deberán programar la "*formación de formadores digitales*" para aquellas personas que quieran ejercer la docencia en la nueva modalidad de enseñanza a distancia.

Av. Ppal. de Los Chorros, cruce con Av. 6. Casa CLAD, Urb. Los Chorros, Caracas 1071, Venezuela.
Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A, Venezuela | Teléfono máster: (58-212) 2709211 | Fax (58-212) 2709214



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	
CHILE	BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR
HONDURAS	GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	
COSTA RICA	ESPAÑA	URUGUAY	BRASIL	CUBA
EL SALVADOR	PARAGUAY	PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA

16. Este fortalecimiento de la capacidad institucional también exigirá de las escuelas y los institutos, en los futuros ejercicios presupuestarios, un esfuerzo incremental de las inversiones y los servicios en equipos, aplicaciones y servicios de informática y telecomunicación para atender la creciente gestión de sus procesos y servicios electrónicos o virtuales y mejorar su calidad.
17. Deben continuar celebrándose los Encuentros de escuelas e institutos que incluyan sistemas de formación y capacitación de Administración Pública con periodicidad anual, estableciéndose los temas a debatir posteriormente, en función de las necesidades de las instituciones.

Participantes

Autoridades convocantes

Consuelo Sánchez Naranjo, Directora General del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de España

Francisco Javier Velázquez López, Secretario General del CLAD

Nerio José Alvis Barranco, Presidente del CLAD y Director General del Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia

Lidia Sánchez Milán, Secretaria de Estado de Función Pública de España

Autoridades por país

Andorra. Trini Marin Gonzalez, Ministra de Administraciones Públicas y Participación Ciudadana

Argentina. Mauro Solano, Director del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

Brasil. Diogo Costa, Presidente de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP)

Chile. Francisco Silva y Matías Uribe, Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC)

Colombia. Octavio de Jesús Duque, Director Nacional de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	
CHILE	BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR
HONDURAS	GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	
COSTA RICA	ESPAÑA	URUGUAY	BRASIL	CUBA
EL SALVADOR	PARAGUAY	PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA

Costa Rica. Ferdinando Goñi Ortiz, Director Ejecutivo del Centro de Capacitación y Desarrollo (Cecades)

Cuba. Gerardo Montenegro y Mariela Columbié, Ministerio de Educación

Ecuador. Carlos Paladines, Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN)

España. Consuelo Sánchez Naranjo, Directora General del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

Guatemala. Álvaro Gerardo Díaz, Gerente del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

Panamá. Jaime Araya, Subsecretario General del Ministerio de Economía y Finanzas

Paraguay. Edid González, Directora General del Instituto Nacional de la Administración Pública del Paraguay (INAPP)

Perú. Rosario Cerdán, Directora de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) de SERVIR

Portugal. Sofia Crisóstomo, Vogal da Comissão Instaladora do Instituto Nacional de Administração, I.P.

República Dominicana. Cristian Sánchez Reyes, Director General del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

Uruguay. Oscar Centurión, Director Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP)

Consultor CLAD e INAP España. Luis Herrera