

# Informe de Conclusiones y Recomendaciones

## *III Encuentro de Escuelas e Institutos de Administración Pública*

Cartagena de Indias, Colombia, 15 y 16 de septiembre de 2016

Preparado por el consultor D. Francisco Javier Velázquez López y aprobado por la Secretaría Permanente de la  
Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP)

## INTRODUCCIÓN

En 2014 tuvo lugar el I Encuentro de Escuelas e Institutos de Administración Pública en Antigua (Guatemala). Entre sus recomendaciones se aprobó la realización de un Encuentro anual y por ello, en 2015 el II Encuentro se celebró en Asunción (Paraguay), acordándose que el siguiente Encuentro tuviera lugar en Cartagena de Indias (Colombia).

Durante los días 15 y 16 de septiembre de 2016, se han reunido en Cartagena de Indias (Colombia), representantes de las Escuelas de veinte países de Iberoamérica<sup>1</sup>, convocados por el CLAD, con el patrocinio del INAP de España y el apoyo de CAF (Banco de desarrollo de América Latina), la Escuela Superior de Administración Pública de Colombia (ESAP) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo de España (AECID).

Durante la reunión, que tuvo lugar en la sede del Centro de Formación de AECID en Cartagena, se puso de manifiesto en las intervenciones y debates el particular interés de todos los ponentes en avanzar en la construcción y desarrollo de Instituciones de formación y capacitación, con el fin de lograr un mejor servicio a los ciudadanos y colaborar con las finalidades de desarrollo de los diversos países.

Los participantes manifestaron igualmente su satisfacción por la metodología escogida, consistente en la determinación y acotamiento de los temas, mediante preguntas concretas que debían responder cada uno de los oradores así como la elección de cuatro ponentes específicos sobre experiencias concretas en cada uno de los países (Argentina, España, Brasil y Colombia).

La situación de cada uno de los países ha mejorado considerablemente: en algunos países se han creado las instituciones de capacitación o están en proceso de ello, y en la mayoría continúa el camino de fortalecimiento presupuestario y de medios y recursos humanos necesarios para la prestación del servicio.

La reunión se desarrolló acotándose a tres los temas: financiación, tipos de formación (presencial, semipresencial y on line) y contenidos y metodologías. Las preguntas esenciales dirigidas a centrar los debates fueron las siguientes:

---

<sup>1</sup> Los países e Instituciones participantes en el III Encuentro Iberoamericano de Escuelas e Institutos de Administración Pública fueron los siguientes : *Angola (observador), Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay , Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay ,ICAP (observador).*

## SESION PRIMERA

### FINANCIACIÓN

*¿Qué medios de financiación debe tener una Escuela de Capacitación?*

*¿La colaboración o patrocinio de entidades privadas puede ser de interés? ¿En qué casos?*

*¿Debe tenderse al pago por parte de los alumnos o sólo exigir una contribución económica en casos especiales?*

### SESIÓN SEGUNDA

#### FORMACIÓN PRESENCIAL Y ON LINE

*¿Las Escuelas de capacitación deben esforzarse en fomentar la enseñanza mixta: presencial + on line?*

*¿La enseñanza presencial debe mantenerse sólo para directivos o casos especiales?*

*¿La utilización de las redes sociales debe incrementarse o quedar como actuación voluntaria de alumnos y profesores?*

### SESIÓN TERCERA

#### CONTENIDOS Y METODOLOGÍAS

*¿Impartimos los cursos necesarios para nuestra Administración Pública o aquellos que podemos con nuestros profesores y presupuesto?*

*¿En qué materias deberíamos insistir más?*

*¿Nuestros métodos didácticos consiguen los resultados deseados, logrando mejorar el funcionamiento de los servicios públicos?*

A los países participantes en este III Encuentro fue dirigida una encuesta en la que se solicitaba información sobre diversas cuestiones relevantes del desarrollo de la actividad de estas instituciones de formación. Contestaron a la encuesta: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana y Uruguay, así como Angola (observador).

A continuación se realiza una valoración de los principales aspectos contenidos en las respuestas de los países y se inicia una reflexión sobre algunos temas, así como otros que han surgido en la reunión.

Un Informe preliminar fue elaborado por el consultor, constituyendo la base de estas reflexiones que se expresan a continuación, habiéndose modificado y enriquecido con las aportaciones de los países participantes en el Encuentro de Cartagena de Indias.

## 1. FINANCIACIÓN DE LAS ACTIVIDADES FORMATIVAS

En lo referente a la financiación, objeto del primer tercio de la Encuesta y de la reunión, se ha registrado una unanimidad casi total entre los países participantes sobre la necesidad de que esta se realice con cargo a los Presupuestos del Estado (Cuba). Sin embargo, se indican diferencias de matiz, dado que determinados países aún no han logrado unos créditos asegurados para este tipo de actividades en el Presupuesto del país, o bien debido a que este está repartido entre diversos Departamentos, que financian las actividades de capacitación en cada uno de ellos.

En ocasiones, las actividades formativas tienen lugar, también, en colaboración con las Universidades del país u otro tipo de instituciones relacionadas con la Enseñanza. El predominio de las Universidades públicas es grande, así como la práctica inexistencia de colaboración con entidades privadas para la realización de actividades formativas. En todo caso, en algunos países ciertas actividades formativas relacionadas con los funcionarios públicos han gozado del patrocinio de Instituciones públicas (con mayor frecuencia) o privadas (en escasas ocasiones).

El establecimiento de un porcentaje relacionado con los salarios de los empleados públicos o privados con destino a las actividades formativas no es la norma general, aunque en algún país es una realidad como en Argentina mediante el fondo paritario generado a partir del 2º Convenio Colectivo de Trabajo. En consecuencia, la dependencia de los Presupuestos generales del Estado es absoluta en la mayoría de los casos, siendo por tanto organismos (o actividades) sujetas a variaciones cíclicas de importancia, en función de la coyuntura económica.

Otra fuente de financiación de relieve, en algunos países, son los convenios interinstitucionales, consistentes en que algunos organismos o instituciones públicas comparten o incluso sufragan, total o parcialmente, los gastos de determinadas actuaciones formativas, que se realizan a iniciativa de estas o dirigidas especialmente a su personal, constituyendo paquetes formativos especiales que se adicionan a las actividades habituales de las escuelas de capacitación (*Chile*). Esta situación se justifica por la demanda específica de que son objeto las Escuelas o Institutos de Formación, siendo esta colaboración admitida y demandada por las otras instituciones, que ven en las instituciones formativas un agente con mayor experiencia, capacidad de organización y criterios metodológicos apropiados.

Se considera, con frecuencia, que la financiación es suficiente, aunque también se reconoce que, en ocasiones, no son cubiertas todas las necesidades y demandas formativas, procedentes de los empleados públicos o de las Instituciones.

Situación diferente ocurre cuando se trata de formación de postgrado u otro tipo de formación académica en las Universidades, pues se considera que este tipo de formación debe ser, en todo o en parte, financiado por los propios empleados públicos, aunque se detectan en numerosos países becas o ayudas al estudio que pudieran considerarse en este aspecto.

Los alumnos en las Escuelas o Institutos de formación no pagan sus cursos de capacitación directamente, aunque en ocasiones lo hace el organismo en que el funcionario trabaja y especialmente cuando lo hacen a título personal (*Angola*). Es esta la norma general, aunque en ocasiones, *raramente* señalan algunos países, pueden participar de los gastos ocasionados. Cuando esto es así, el porcentaje suele ser pequeño o sufragado por el organismo o departamento de procedencia.

En relación con la ayuda internacional, la mayoría de los países se muestra dispuesta a recibirla, siendo algunos de ellos absolutamente dependientes de este tipo de financiación y muchos otros, en función lógicamente de su renta y de su condición de país receptor de ayudas al desarrollo, gestores de convenios de cooperación que logran atraer fondos para la capacitación de los funcionarios públicos. Los cursos del CLAD son especialmente valorados, así como los convenios con instituciones como el BID, Banco Mundial, USAID, AECID y otras agencias de países más desarrollados. En el caso de algunas de las instituciones, este tipo de financiación procedente de las Agencias de Cooperación, constituye una fuente esencial de entrada de recursos y, en algún caso, el único.

No existen *partenaires* internacionales prioritarios, sino que las instituciones de capacitación buscan sus recursos en todas las direcciones; no obstante, sí se detecta una mayor atención, en los últimos años, por parte de las Agencias Internacionales de Cooperación y gobiernos de la OCDE, en prestar apoyo a las materias de *fortalecimiento del Estado*, entre las que sin duda se encuentra la formación y capacitación de los empleados públicos.

En este sentido, es posible afirmar que el conocimiento de los métodos, procedimientos e impresos relacionados con la cooperación internacional, es de gran ayuda a la hora de solicitar este auxilio, que generalmente, es recibido de forma positiva por las agencias encargadas de estas materias.

## 2. FORMACIÓN PRESENCIAL Y VIRTUAL.

La totalidad de las instituciones de formación o, en su defecto, aquellas organizaciones públicas que desarrollan actividades formativas, aunque estén circunscritas a un solo Departamento u organismo, desarrollan algunas de sus cursos utilizando medios tecnológicos actuales, manifestándose además profundamente partidarios de su utilización sistemática. A ello contribuye, esencialmente, la facilidad de acceso del público demandante (en sus lugares de trabajo o en su propio domicilio) a la tecnología, pues si podemos hablar de *brecha digital*, podría afirmarse que en el universo de los funcionarios públicos demandantes de actividades de formación las consecuencias de esta brecha (económica o generacional) se hallan muy amortizadas, especialmente en lo que se refiere a los cuadros medios y altos de cada administración pública. Sin embargo, la distancia, las dificultades orográficas y las dificultades económicas de amplios estratos de los empleados públicos siguen siendo una dificultad real en muchos países.

Ello conlleva una demanda que, en ocasiones, puede dificultar el trabajo habitual y ser de imposible atención con los recursos humanos disponibles, por lo que se recurre, con mucha frecuencia, a empresas privadas para hacer frente a ella.

La profundidad y generalidad de su utilización no están relacionadas con las dificultades de producción tecnológica, sino de la propia infraestructura de recursos humanos o materiales por parte de los organismos de capacitación, que no pueden hacer frente a la demanda. Para aquellas instituciones con una mayor experiencia en este campo, los alumnos se han multiplicado, alcanzando en ocasiones las decenas de miles y superando con frecuencia el número de alumnos que han realizado sus actividades lectivas de forma presencial o semipresencial. (*Argentina, Brasil, España*)

Otra circunstancia que conviene tener en cuenta y que con frecuencia produce duplicidades y deseconomías, se relaciona con la extensión tecnológica de los medios de difusión de la capacitación. Al existir ya en el mercado productos de relativo fácil acceso, la dispersión organizativa existente, en algunos países, genera la producción continua de actividades formativas, a veces sobre los mismos temas, aunque generalmente circunscritos a empleados de determinados organismos, sin acceso para el resto. La solución no estriba tanto en centralizar determinadas materias, sino en poner a disposición de todos los demandantes posibles, aquellas actividades que, tras los análisis y verificaciones necesarias, puedan ser de utilidad para empleados de varios Departamentos o Administraciones. Por otra parte, las necesidades formativas especiales de determinadas Instituciones (Ministerio de Educación, Institutos Fiscales o Diplomáticos) quedan fuera del alcance de las Escuelas e Institutos de Formación, que, sin embargo, pueden prestar su concurso en la impartición de materias más generales, tanto técnicas, como de habilidades gerenciales o tecnológicas.

Habitualmente, las actividades formativas tienen carácter mixto, entendiendo por tal un componente presencial y otro virtual, de duración variable según los temas y cursos, lo que parece indicar que, incluso en los supuestos en los que la parte presencial es mayor, el componente virtual ha dejado de ser un elemento complementario para convertirse, habitualmente, en un componente esencial e imprescindible de la actividad lectiva de que se trate.

Algunas escuelas de formación establecen la combinación sistemática del trabajo presencial con el trabajo virtual o telemático, apoyado en plataformas propias o en colaboración con otros organismos públicos, realizando de esta forma una relación didáctica que no sólo permite a los profesores verificar los progresos del alumno en la comprensión de la materia, sino también a éstos participar, colaborar o aprender de los compañeros en la realización de trabajos en equipo. La entrega de trabajos, la respuesta a test de conocimiento y otras actividades habituales, se complementan, cada vez más, con el estudio de materiales más profundos o de la solución a cuestiones de mayor dificultad, que posteriormente son objeto de debate y reflexión en la parte de presencial de la actividad lectiva.

Puede señalarse que una gran cantidad de Escuelas e Institutos disponen de plataformas mediante las cuales ofertan en Internet su actividad formativa a disposición de los alumnos. En la medida de sus posibilidades, estas plataformas son propias o en colaboración generalmente con Universidades Públicas, con las que comparten servicios. Se detecta igualmente un conocimiento profundo de las posibilidades que ofrece esta tecnología, dado que quien no puede llevar adelante esta posibilidad, por escasez de recursos económicos o personales, anuncia su pronta puesta a disposición o su existencia dentro de las prioridades de la Institución. Por otra parte, aquellas que tienen algunos años de experiencia en esta materia, utilizan masivamente sus posibilidades e incorporan de inmediato las novedades tecnológicas que les permiten proporcionar nuevos servicios. Es el caso del *streaming*, utilizado cada vez más para eventos formativos que se considera de alta demanda o utilidad.

La utilización de las redes sociales es aún irregular, pues junto a Instituciones que lo hacen de forma constante, aparecen otras que no las utilizan en absoluto. Las comunidades de alumnos y profesores van ganando terreno en su difusión, aunque se detecta, con frecuencia, que sus contenidos son escasamente tutelados o monitorizados, por lo que se presume que su utilidad puede desaparecer después de algunas semanas o meses. La necesidad de tener personas con cierto grado de especialización en la materia, que tutelen los procesos y las mantengan vivas, constituye una prioridad, puesto que su utilidad depende decisivamente de que cuenten con un *community manager* o figuras similares, a veces constituidos por los profesores o monitores, técnicos de la Institución o por aquellos alumnos que muestren un especial interés y dedicación. Algunos países se muestran especialmente partidarios de la utilización de las redes sociales, celebrando su existencia como espacios para la consulta y la utilización de recursos abiertos, espacios de intercambio como blogs, comunidades de expertos, espacios para la escritura colaborativa de documentos... (*Argentina*).

La posibilidad de poner en contacto a alumnos y profesores, inmediata en todos los cursos virtuales, se complementa con la de alumnos con profesores y de estos entre sí, lo que ha dado lugar a comunidades de debate e incluso de reflexión sobre materias o de solución de problemas técnicos (*España*). Las posibilidades que se abren en este sentido parecen casi infinitas, por cuanto ofrecen un campo de mejora que complementa los conocimientos y conceptos con la crítica de sus resultados.

La difusión de las experiencias mediante la página web u otros instrumentos, como las videoconferencias, es aún irregular. Nos encontramos con Institutos que lo hacen de forma sistemática, incluso dirigidos a los ciudadanos, y quienes ni siquiera poseen aún una página web, dado que sus Escuelas de capacitación están aún en proceso de formación. Entre los primeros, *Brasil* señala que pone a disposición los materiales mediante un repositorio que almacena todos los materiales de enseñanza producidos en sus cursos.

### 3. PROGRAMAS, CONTENIDOS Y METODOLOGÍAS

Los programas de los cursos, elemento esencial de la calidad de la enseñanza impartida, son, en general, el producto de una propuesta a cargo de los docentes o facilitadores, con la supervisión de los equipos de expertos de las Escuelas. Sin embargo, este esquema quiebra en algunas Escuelas, por su condición de enseñanza oficial homologada por el Ministerio de Educación (*Colombia y parcialmente Bolivia*) o por ausencia de recursos personales con la preparación suficiente para revisar los contenidos. No obstante, se observa que cada vez más países recurren a las experiencias anteriores, revisando contenidos, proponiendo modificaciones o teniendo especialmente en cuenta la opinión de los alumnos que evalúan sistemáticamente los cursos en las instituciones. (*Portugal*).

En algunos países, existen equipos técnicos que revisan contenidos y proponen cambios metodológicos o plantean modificaciones a la dirección docente, mientras que en otros parecen guiarse por ofertas o propuestas derivadas de experiencias externas, generalmente procedentes del ámbito universitario o privado.

La actualización de los contenidos se realiza, en general, en todas las Instituciones de forma sistemática, semestral o anualmente. Algunas escuelas tienen especialmente en cuenta el estado del arte, los requerimientos de los organismos, la evolución de las profesiones y otros datos relacionados con las materias a impartir. Sin embargo, es evidente que para llegar a valorar adecuadamente estos parámetros y otros igualmente relevantes, se necesitan equipos de profesionales técnicos en los Institutos, de los que algunos países carecen.

Las metodologías de enseñanza están sufriendo una evolución: de la didáctica universitaria clásica, de contenido más conceptual y centrada en los conocimientos, basada en lecciones magistrales o largas exposiciones con preguntas al finalizar, se está pasando a otros métodos que combinan modalidades virtuales y presenciales, visitas técnicas, estudios de caso, investigaciones, seminarios con directivos (*Brasil, España*). Incluso en aquellas escuelas e institutos que funcionan como organismos de enseñanza pública, se detecta un esfuerzo metodológico importante relacionado con el uso de técnicas mucho más basadas en el debate y la interacción de los diversos elementos que componen el ámbito educativo: profesores, alumnos y recursos.

Todos los países se muestran activos en la generación de proactividad en sus cursos y eventos, manifestando algunos de ellos que los alumnos son esencialmente *participantes* y que como tales se les debe denominar. En algunos casos, se anima a los alumnos a hacer incluso diagnósticos de la situación de una determinada actividad, y a reflexionar conjuntamente con los profesores sobre las mejores formas de realizar las políticas públicas. En varios casos, las propuestas de los facilitadores son matizadas con la introducción de forma consensuada de estudios de casos, simulación de situaciones, resolución de problemas, elaboración de proyectos o propuestas de mejora de las propias unidades, en las que los alumnos funcionarios

están prestando servicios. Incluso en algunas escuelas (*Perú*), se utilizan técnicas en las que se pretende recoger saberes previos de los alumnos, integrándolas en el proceso de aprendizaje. En otras (*Cuba*) se incentiva la impartición de las materias de políticas públicas en los mismos edificios y oficinas en las que se ejecutan las políticas correspondientes.

La utilización del método del caso o de técnicas similares, como el Aprendizaje Basado en Problemas, no está aún generalizado, aunque existen instituciones con un alto grado de desarrollo en este ámbito (*Uruguay*), lo que les permite disponer de casotecas, y por tanto minimizar las enseñanzas conceptuales clásicas, en beneficio del análisis de casos concretos y del debate en equipo sobre las mejores soluciones. Algunas escuelas proponen la generalización del sistema, incentivando a los profesores en la redacción de casos y determinando incluso una metodología que suministran a los docentes para escribir los contenidos. Otras, en cambio, se hallan aún en el inicio de estas métodos y reconocen que, por el momento, se imparten las enseñanzas como las presentan los profesores o facilitadores.

Finalmente, en algunas de las Instituciones existe incluso un equipo desarrollador de casos que ha producido ya numerosos productos que han dado lugar a la constitución de una auténtica casoteca.

## CONCLUSIONES

Después de los intensos debates que han tenido lugar en el Encuentro, es posible destacar las siguientes Conclusiones:

- En relación con la financiación de las Escuelas e Institutos, se constata que los recursos esenciales deben proceder de los presupuestos generales del Estado o de porcentajes relacionados con los empleados públicos o trabajadores por cuenta ajena. En consecuencia los países señalan que han de ser predominantemente fondos públicos o procedentes de exacciones especiales contenidas en normas estatales.
- La generación de recursos económicos procedentes de Convenios o Acuerdos con otros organismos e Instituciones Públicas, que contribuyen de forma relevante a crear efectivos sistemas de capacitación, se valoran de forma muy positiva, pues se trata de realizar actividades de capacitación que muestran el prestigio y experiencia de la Escuelas y además lograr atraer recursos para hacer frente a los gastos y otras actividades.
- La utilización de recursos procedentes del ámbito privado fue valorado de forma positiva por algunos representantes de los países, aunque la mayoría mostraba reticencia en privilegiar actividades formativas dirigidas a instituciones de índole privada. No obstante, la generación de recursos privados se estimó de forma aceptable siempre que sus cuantías fuesen transparentes y sus finalidades tuvieran cabida dentro de las finalidades estratégicas de las instituciones correspondientes.
- La cooperación Internacional para la realización de actividades de formación y capacitación, fue apreciada de forma muy positiva por los participantes, expresando quienes habían realizado experiencias su satisfacción por los resultados obtenidos.
- El pago de los servicios por parte de los alumnos fue considerado negativamente por los asistentes como norma general. No obstante, se dieron a conocer casos especiales en las que los alumnos subvenían a una parte de los gastos, colaborando con los recursos aportados por su propia Institución y las Escuelas correspondientes.
- Durante los debates, los participantes señalaron con frecuencia la necesidad de que la formación de los empleados públicos vaya progresivamente convirtiéndose en un derecho de los individuos, a causa de su efecto positivo en la prestación de los servicios públicos y en la aplicación de las políticas públicas. En similar sentido, se hizo notar la necesidad de que la capacitación se vincule progresivamente a la carrera de los funcionarios, de forma que el conocimiento y dominio de habilidades mejore la competencia de los empleados y los prepare adecuadamente para incrementar la excelencia de su servicio a los ciudadanos. En definitiva, la necesidad de darle a la

inversión en capacitación una conexión sistémica con la gestión integral del personal público y con un efectivo régimen de gestión pública orientada a resultados de valor para la ciudadanía.

- En relación con las tres modalidades de formación y capacitación (presencial, semipresencial o mixta y virtual/*on line*), los participantes se mostraron acordes con la utilización generalizada de todas las herramientas citadas, pues cada una de ellas puede tener sentido, dependiendo de la materia, los alumnos concernidos, la disposición de medios y del profesorado existentes. Los contenidos de cada uno de los cursos pueden ser, igualmente, fundamentales en la determinación del mejor medio para su emisión.
- En relación con la formación presencial y semipresencial o mixta, los participantes señalaron sus indudables ventajas en el mantenimiento y consolidación del espíritu de grupo, en el intercambio de información constante, en las sesiones formales y en la convivencia oficiosa, así como en el fomento de la interacción de los alumnos, fundamental para la adquisición de conocimientos y habilidades.
- La formación virtual que se apoya en plataformas propias o en colaboración con otras instituciones, fue reconocida como un instrumento potente en la actividad de las Escuelas por el número de personas a las que alcanza, por la diversidad de materias que abarca y por la facilidad de acceso en numerosos colectivos, dentro y fuera de las oficinas públicas.
- Las dificultades relacionadas con la extensión virtual fueron analizadas especialmente, tanto desde el punto de vista tecnológico, en algunos países, como en lo referente a las dificultades de acceso por parte de algunos colectivos funcionariales, especialmente los situados en las franjas más subordinadas de la función pública o en aquellos territorios más alejados de las ciudades o situados en ámbitos geográficos de difícil acceso.
- La resistencia a las tecnologías, común a todos los colectivos por su relativa novedad, es más acusada en relación con los docentes, cuya preparación en esta materia es relativamente reciente y genera resistencias que, en ocasiones, dificultan la preparación de los materiales docentes o generan otros de calidad inferior a la deseada por las instituciones.
- En relación con las redes sociales se constata la incorporación casi total de las Escuelas a su utilización, aunque la intensidad de su uso es diferente, pues junto a instituciones que realizan de forma continua programas de utilización aparecen otras que sólo esporádicamente, en algunos cursos concretos, hacen uso de este instrumento. Incluso aquellas Escuelas que aún no han podido hacer uso de las redes sociales con fines pedagógicos o de relación entre docentes y alumnos o de estos entre sí, se manifiesta la idea de la necesidad de su incorporación.

- La atención especial a contenidos relacionados con los temas territoriales, el cambio climático, los objetivos políticos e institucionales del Estado, fue un parecer unánimemente admitido. Igualmente, la toma en consideración del cambio acelerado en el contexto nacional, político y económico en el que se encuentran inmersas nuestras sociedades, fue motivo de especial atención.
- La unanimidad de los asistentes en la búsqueda de metodologías participativas fue absoluta. Los asistentes destacaron la necesidad de priorizar la participación, “el hacer” de los alumnos o “participantes” en las actividades lectivas, de forma que en las sesiones todos tengan un papel activo, alejado del tradicional rol de escucha pasiva. Se manifestó igualmente la preferencia en cuanto al aprender “ haciendo” y “resolviendo” problemas, por encima de los enfoques tradicionales centrados en contenidos, conocimientos y disciplinas. En este sentido, se valoró especialmente de forma positiva la existencia de casos reales de la Administración Pública para su debate y resolución en las clases. De forma gráfica, se expusieron iniciativas docentes que se realizaban en el seno de los propios órganos administrativos, con el fin de acentuar los aspectos relacionados con la realidad administrativa.
- En relación con los formadores, los representantes de las Escuelas e Institutos señalaron la colaboración con las Universidades en cada uno de los países, pero insistieron en varias ocasiones en la necesidad de contar con funcionarios expertos para que en determinadas materias fueran los encargados de impartirlas. Por su parte, aquellas Escuelas especializadas en materias con reconocimiento por parte de los Ministerios de Educación respectivos, destacaron las investigaciones y avances metodológicos logrados en los últimos años.
- Finalmente la mayoría de los presentes expresó su satisfacción por la amplitud de los debates e indicó la conveniencia de que buena parte de estas ideas y pareceres quedaran plasmados en algún documento que pudiera ser aprobado en reuniones del más alto nivel del CLAD y en su caso, en la Conferencia Iberoamericana.

## RECOMENDACIONES

En función de los debates y conclusiones citadas se expresan las siguientes Recomendaciones:

1. Continuar avanzando, en cada uno de los países, en el proceso de fortalecimiento de las Escuelas e Institutos de capacitación y formación, conscientes de que se trata de organismos que mejoran la profesionalidad de los servidores públicos y contribuyen al perfeccionamiento de la prestación del servicio público a los ciudadanos.
2. Celebrar durante 2017 un nuevo Encuentro de las Escuelas e Institutos de Administración Pública en fecha y lugar a determinar y con los temas a definir por el Consejo Directivo del CLAD.
3. Determinar que la metodología escogida se mantenga, en el sentido de elegir algunos temas, acotados por preguntas concretas y establecer, igualmente, sesiones donde se puedan exponer experiencias exitosas por parte de algunos países.
4. Continuar avanzando en el proceso de conformar verdaderas unidades de investigación en las diversas instituciones de formación y capacitación, teniendo en cuenta las positivas experiencias llevadas a cabo por España, Brasil, Colombia y Argentina.
5. Proseguir colaborando con otras instituciones Públicas en la capacitación de sus empleados y generando, si ello es posible, recursos con destino a la capacitación.
6. Explorar las posibilidades de colaboración con entidades privadas para actividades de capacitación en el marco, en su caso, de los planes estratégicos de cada Institución.
7. Continuar colaborando con las Agencias de Cooperación Internacional, Bancos de Desarrollo y países donantes, para la realización de eventos formativos y de capacitación, incluyendo becas y programas en colaboración con las Universidades.
8. Seguir con el sistema de impartir docencia con carácter no oneroso para los participantes, de forma que sólo en casos especiales, los alumnos tengan que contribuir a los gastos causados.
9. Estudiar e incentivar las disposiciones legales o reglamentarias que en cada uno de los países consideren a la formación y capacitación como un derecho de los empleados públicos, así como su vinculación a su carrera administrativa.

10. Desarrollar los tres tipos de herramientas, presencial, semipresencial y virtual, atendiendo en cada caso al grupo al que se dirigen, a los contenidos a impartir y a los medios y posibilidades existentes, señalándose las indudables aportaciones de cada una de ellas.
11. Incrementar la accesibilidad de las comunicaciones para todos los empleados públicos, de manera que la *brecha digital*, existente en la función pública entre los responsables situados en la cima de las organizaciones y aquellos que están situaciones más subordinadas, disminuya.
12. Generar programas de preparación de los docentes, de manera que tengan experiencia y puedan impartir sus conocimientos en soportes digitales y establecer sistemas de aprendizaje para que puedan ser utilizados por los alumnos de forma virtual.
13. Crear, mediante las redes sociales correspondientes, comunidades de alumnos y profesores, con el fin de incrementar sus relaciones y extender sus conocimientos más allá de la duración de los cursos correspondientes, ideando incluso actividades que pueden prolongarse a lo largo del tiempo.
14. Extender contenidos de las actividades docentes relacionadas con la defensa de lo público, incluyendo los ámbitos territoriales de cada país, teniendo especialmente en cuenta el cambio acelerado, los objetivos del Estado y el cambio climático.
15. Continuar trabajando en las diversas Escuelas e Institutos en la redacción de casos prácticos, relacionados con la realidad administrativa para servir de base en el debate sobre los diversos temas. Incluso, se debe fomentar la extensión de los casos desde unas Escuelas a otras, teniendo en cuenta la realidad administrativa similar existente en los países del área.
16. Incentivar y realizar programas de formación de formadores en las que expertos procedentes de los centros de formación y capacitación de funcionarios públicos o universitarios enseñen metodologías docentes a funcionarios para que puedan a su vez, transmitir sus experiencias a los alumnos, aunando metodología, conocimientos y experiencia en los oficios públicos.
17. Instar al Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) a estudiar la posibilidad de que en el futuro pueda aprobarse un Documento relacionado con la Formación y Capacitación en Iberoamérica.