

**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	GUINEA ECUATORIAL (O)	

DECLARACIÓN DE BRASILIA

Informe de conclusiones y recomendaciones

Las Escuelas e Institutos de Administración Pública de los países pertenecientes al Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), se han reunido en el IX Encuentro los días 4 y 5 de septiembre de 2023 en Brasilia, Brasil. Asistieron a la reunión los representantes de los siguientes países y organismos internacionales:

Angola, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Guinea Ecuatorial, Honduras, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay, Venezuela, CAF, Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe y Departamento de Asuntos Económicos y sociales de las Naciones Unidas (UNDESA).

Los participantes, considerando los debates e intervenciones mantenidas, suscriben las siguientes.

CONCLUSIONES

1. Dentro del ámbito de la Administración Pública, la reconfiguración de la formación ha emergido como un objetivo consensuado en los diversos países que forman el CLAD. Cada uno de ellos ha implementado medidas de vanguardia para robustecer y enriquecer la capacitación de sus funcionarios¹, reconociendo la imperatividad de mantenerse actualizados en un entorno de constante cambio.
2. Se aprecia una diversidad de estrategias, todas ellas orientadas a optimizar la inducción administrativa y capacitación para el ingreso. Desde la instauración de sistemas integrados de evaluación y programas individualizados, hasta la utilización de recursos multimedia y enfoques pedagógicos y andragógicos avanzados, cada nación ha forjado modos singulares para llevar a cabo su cometido de formar a sus empleados públicos.
3. La sinergia entre la tecnología y el enfoque humano, la accesibilidad por medio de plataformas virtuales y la promoción de la autogestión, constituyen ejemplos de cómo estas estrategias han catalizado la formación. El realce de la calidad de la formación por medio de la integración de recursos multimedia se ve potenciado por la adopción de un enfoque diversificado en aras de la innovación.

¹ A los efectos de esta Declaración, los conceptos de funcionarios, servidores y empleados se entenderá de manera equivalente.

**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	GUINEA ECUATORIAL (O)	

4. La profesionalización y la excelencia en el ámbito público son los cimientos de estas iniciativas. A través de la innovación formativa, se persigue no solo dotar de herramientas técnicas y competencias, sino también cultivar valores éticos y habilidades interpersonales esenciales para un servicio público eficaz y responsable.
5. Las diversas y evolucionadas estrategias conforman un panorama de esfuerzos conjuntos en la esfera de la Administración Pública que reflejan una respuesta concertada a los desafíos y demandas del mundo actual, y sienta bases sólidas hacia la mejora continua en la capacitación de los funcionarios gubernamentales.
6. La formación y la capacitación de los empleados públicos representa una inquietud compartida en las Escuelas e Institutos de Administración pública, y cada país ha implementado diversas estrategias para mejorar la competencia y la eficacia en el ámbito gubernamental.
7. Se han establecido marcos regulatorios que abordan la formación en puestos directivos y de jefatura, promoviendo la educación continua y la actualización de conocimientos. Además, se han concebido programas estratégicos que abarcan aspectos éticos, tecnológicos y de desarrollo humano con el propósito de fortalecer la capacidad profesional de los funcionarios.
8. La creación de instituciones educativas especializadas refleja un enfoque integral que incluye desde la gestión de recursos públicos hasta temas fundamentales. Del mismo modo, se han elaborado programas de formación que abarcan desde exámenes iniciales hasta programas de especialización en colaboración con las instituciones académicas.
9. Los esfuerzos se han enfocado en la formación continua, combinando enfoques pedagógicos y andragógicos avanzados y enriquecedores con modalidades presenciales y virtuales. También se han implementado programas especializados que van desde la eficiencia institucional hasta el aprendizaje activo y la utilización de tecnologías para la formación.
10. Las alianzas con las instituciones académicas han propiciado la oferta de programas de maestría y doctorado que enriquecen la formación de los empleados públicos. Los programas de certificación, diplomados y licenciatura en Administración Pública engloban una gama de modalidades para adaptarse a las necesidades de los funcionarios. La formación se orienta hacia la autogestión y las tutorías para brindar una experiencia de aprendizaje personalizada.
11. Se ofrecen programas que abarcan desde la capacitación general hasta habilidades especializadas para funcionarios y altos cargos de la Administración. Además, se han enfocado en la formación de líderes directivos y en el fortalecimiento de áreas estratégicas y temáticas.
12. Las diversas estrategias de formación reflejan el compromiso compartido por los países de mejorar la competencia y el desempeño de sus empleados públicos, contribuyendo a una Administración más eficiente y efectiva en cada uno de sus respectivos contextos.

**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	GUINEA ECUATORIAL (O)	

13. La implementación de estrategias de aprendizaje virtual y la integración de tecnologías multimedia han transformado la formación en la Administración Pública. Desde la modernización y la digitalización, hasta la exploración de enfoques pedagógicos y andragógicos avanzados, cada Escuela o Instituto ha adoptado una senda singular para enriquecer la formación de los funcionarios públicos.
14. La conjunción de tecnología y enfoque humano, la accesibilidad a través de plataformas virtuales y la promoción de la autogestión, son ejemplificaciones de cómo estas estrategias han impulsado la capacitación. El fortalecimiento de la calidad de la educación mediante la integración de recursos multimedia se ve potenciado por la adopción de un enfoque diversificado en pro de la innovación.
15. La adaptación a las variantes tecnológicas, el potenciamiento del pensamiento crítico y la creación de contenido de alta calidad, demuestran la flexibilidad y el compromiso con la excelencia educativa. Cada país ha hallado modos únicos de integrar la tecnología y los recursos multimedia para mejorar la formación en la Administración Pública.
16. Estas transformaciones persiguen elevar tanto la calidad como la accesibilidad de la formación en la Administración Pública, con el propósito de preparar a los funcionarios para los desafíos y oportunidades del mundo contemporáneo.

En virtud de lo anterior realizan las siguientes

RECOMENDACIONES

1. Fomentar la colaboración entre Escuelas e Institutos de formación para compartir cursos y actividades de capacitación. La cooperación entre distintas instituciones gubernamentales y sectores permitirá abordar de manera integral los desafíos y oportunidades que enfrenta la formación en la actualidad
2. Promocionar activamente el intercambio internacional de experiencias mediante la organización de conferencias internacionales y la creación de plataformas en línea. Estos espacios permitirán compartir exitosas estrategias y enfoques de formación, posibilitando la adaptación de métodos exitosos en contextos similares y fortaleciendo así la base del conocimiento global.
3. Crear una plataforma en línea que sirva como un espacio centralizado para compartir recursos educativos y mejores prácticas en la formación de empleados públicos. Esta plataforma promoverá la colaboración y el intercambio de conocimientos entre distintos países y contextos
4. Proponer la creación de una red de expertos en formación pública que facilite el intercambio constante de ideas y conocimientos. Esta red contribuirá al perfeccionamiento continuo de los programas educativos a través de la retroalimentación y el aprendizaje compartido

**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	GUINEA ECUATORIAL (O)	

5. Implementar un programa de certificación internacional enfocado en habilidades de liderazgo específicas para el sector público. Esta certificación elevará la calidad de los líderes gubernamentales y su capacidad para enfrentar los desafíos actuales.
6. Facilitar el intercambio internacional de enfoques y desafíos en la formación en línea. Esto permitirá adaptar las mejores prácticas y estrategias exitosas a diferentes contextos, enriqueciendo la formación y maximizando su efectividad.
7. Establecer alianzas con instituciones académicas para desarrollar programas conjuntos de formación en línea. Esta colaboración traerá perspectivas frescas y enriquecerá la calidad y diversidad de la formación ofrecida.
8. Instar a CLAD a seguir facilitando la colaboración en red entre las escuelas e institutos de los países miembros, promoviendo plataformas compartidas para intercambiar información, conocimiento y experiencias, como los bancos de expertos o las prácticas destacadas, así como el intercambio de profesores.
9. Potenciar los programas de mentoría como un recurso esencial para la transferencia de conocimientos y habilidades. La implementación de programas de mentoría permitirá la conexión entre funcionarios experimentados y nuevos empleados, creando una vía efectiva para la transferencia de conocimientos y el fomento de relaciones significativas que trasciendan generaciones.
10. Establecer plataformas virtuales de aprendizaje para garantizar un acceso constante a oportunidades de desarrollo profesional. Estas plataformas centralizarán recursos educativos y cursos dirigidos a empleados públicos, superando barreras geográficas y facilitando un aprendizaje en línea, flexible y enriquecedor.
11. Instaurar la práctica de evaluaciones regulares de las estrategias formativas, con el fin de ajustar los enfoques según los resultados obtenidos y asegurar la pertinencia y efectividad continua de la formación. Asimismo implementar sistemas para medir el impacto y la efectividad de los programas de formación en línea. Estas evaluaciones regulares permitirán ajustar los enfoques según los resultados obtenidos, asegurando una formación de calidad en constante evolución.
12. Promocionar métodos educativos innovadores, como la gamificación y la realidad virtual, como una ruta para revitalizar la formación, haciendo el proceso más atractivo y efectivo. Esto generará un ambiente propicio para la participación activa y el compromiso de los empleados.
13. Integrar las competencias digitales esenciales, como el análisis de datos, la inteligencia artificial y la ciberseguridad, es crucial en la era moderna. Se propone la inclusión de módulos de formación dedicados a estas habilidades, garantizando la adaptación continua al contexto tecnológico actual.
14. Introducir programas de formación centrados en el liderazgo transformador, empoderando a los líderes de la Administración Pública para inspirar la innovación y la excelencia en sus equipos.

**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	GUINEA ECUATORIAL (O)	

15. Personalizar la formación, basada en análisis de datos, con el objetivo de maximizar el crecimiento individual. Adaptar los programas formativos a las necesidades específicas de los empleados potenciará el aprendizaje y el desarrollo profesional.
16. Estimular la investigación y publicación, enriqueciendo tanto el conocimiento interno como externo. Incentivar a los empleados públicos a participar en redes de investigaciones y publicaciones pertinentes contribuirá a una base de conocimientos en constante evolución, en beneficio de la Administración Pública en su conjunto.
17. Incentivar a los funcionarios a sistematizar experiencias y casos que alimenten las bases de datos y generen experiencias positivas aplicables en diversas situaciones.
18. Crear unidades orgánicas de investigación dedicados al desarrollo de métodos innovadores para la formación en el sector público. Estos centros actuarán como incubadoras de nuevas ideas y enfoques para mejorar continuamente los programas de formación.
19. Instar a la introducción de módulos de formación en ética, integridad y valores en todos los niveles de formación en el sector público. Esto asegurará que los empleados públicos operen con los más altos estándares éticos y contribuyan a la confianza pública.
20. Diseñar programas de formación que aborden la diversidad, equidad e inclusión en el sector público. Estos programas promoverán una cultura inclusiva y sensibilizarán a los empleados sobre la importancia de la diversidad en el entorno laboral.
21. Instar a la promoción de becas destinadas a fomentar investigaciones relevantes en el campo de la administración pública. Estas becas impulsarán la generación de conocimiento y soluciones innovadoras para los desafíos gubernamentales.
22. Institucionalizar premios que reconozcan y celebren las iniciativas innovadoras en la formación de empleados públicos. Este reconocimiento incentivará la búsqueda constante de mejoras y nuevas formas de enriquecer la formación en el sector público.
23. Crear material formativo específico que aborde temas relevantes para la Administración Pública. Esto garantizará que el contenido sea pertinente y esté alineado con las necesidades específicas de los empleados públicos.
24. Continuar investigando cómo la inteligencia artificial puede mejorar la experiencia de enseñanza y aprendizaje en línea. La exploración de esta tecnología innovadora puede llevar a la implementación de soluciones más eficientes y personalizadas que se adapten a los planes y políticas nacionales en la materia.
25. Diseñar cursos en línea centrados en el desarrollo de habilidades prácticas esenciales para los empleados públicos. Esta orientación práctica asegurará que los conocimientos adquiridos sean directamente aplicables en sus roles laborales.
26. Garantizar que la formación en línea sea accesible para todos los funcionarios, incluyendo aquellos con necesidades especiales. Esto asegurará que todos tengan igualdad de oportunidades para acceder al aprendizaje y el desarrollo.

**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	GUINEA ECUATORIAL (O)	

27. Planificar la actualización constante de los programas de formación en línea para mantenerlos al día con las últimas tendencias y desarrollos. Esta práctica asegurará que los empleados estén equipados con conocimientos relevantes y actuales.
28. Fomentar la autodirección en el aprendizaje, proporcionando acceso a recursos y herramientas personalizadas. Esto empoderará a los empleados para gestionar su propio proceso de aprendizaje y desarrollo.
29. Evaluar el impacto de la formación en términos de desempeño laboral y cumplimiento de objetivos. Esta medición permitirá entender el valor agregado de la formación en línea y ajustar enfoques en consecuencia sobre la base de su legislación y realidad nacional.
30. Explorar las oportunidades que brindan las instituciones internacionales con presupuesto para respaldar estas metodologías de aprendizaje, alineadas con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Consenso de Montevideo.
31. Continuar con los Encuentros anuales de Escuelas e Institutos de Administración Pública de los países miembros del CLAD, con temas de debate previamente establecidos según las necesidades e intereses de las instituciones.

Los participantes del IX Encuentro de Escuelas e Institutos de Administración Pública desean expresar su gratitud al Ministerio de Gestión e Innovación en Servicios Público del Brasil, a la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) de Brasil, así como al Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de España, a CAF, Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe y a la Secretaría General del CLAD por gestionar las actividades y brindar apoyo financiero y logístico que hicieron posible el evento. Asimismo, agradecen la participación activa de representantes del Departamento de Asuntos Económicos y sociales de las Naciones Unidas (UNDESA) y CAF, cuya contribución fue fundamental para el éxito de la reunión.

En Brasilia, a 5 de septiembre de 2023

Por Angola:

Édmio Flávio Macundy Fernando, Escola Nacional de Administração e Políticas Públicas (ENAPP)

Por Argentina:

Ana Gabriela Castellani, Secretaria de Gestión y Empleo Público

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	GUINEA ECUATORIAL (O)	

Por Bolivia:

Javier Antezana Llave, Escuela de Gestión Pública Plurinacional (EGPP)

Por Brasil:

Betânia Peixoto Lemos, Presidenta da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)

Por Chile:

Daniel Patricio Triviño, Dirección Nacional del Servicio Civil

Por Colombia:

Jorge Iván Bula, Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)

Por Costa Rica:

Kattia Araya Góchez, Centro de Capacitación y Desarrollo (CECADES)

Por Ecuador:

Patricio Haro Ayerve, Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN)

Por El Salvador:

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	GUINEA ECUATORIAL (O)	

Claudia De Larin, Escuela Superior de Innovación en la Administración Pública (ESIAP)
Por España:

Israel Pastor Sainz Pardo, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

Por Guatemala:

Alvaro Gerardo Díaz Coronado, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

Por Guinea Ecuatorial:

Justo Angue Odji Angue, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

Por Honduras:

Wilson Saúl Martínez Cardozo, Dirección General de Servicio Civil

Por Paraguay:

Edid Noelia González, Instituto Nacional de la Administración Pública del Paraguay (INAPP)

Por Perú:

José Angel Valdivia Morón, Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)

Dante Mendoza Antonioli, Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)

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	GUINEA ECUATORIAL (O)	

Por Portugal:

Ricardo Carvalho Rodrigues, Instituto Nacional de Administração, I.P. (INA)

Por República Dominicana:

Cristian Sánchez Reyes, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

Por Uruguay:

Oscar Daniel Centurión, Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP)

Por Venezuela:

Wilmara Esther Lugo Morgado, Ministerio del Poder Popular de Planificación

Ernesto Camilo Rivero Castañeda, Ministerio del Poder Popular de Planificación

Por CAF, banco de desarrollo de América Latina y el Caribe

Nathalie Gerbasi, Directora de Desarrollo Institucional y Capacitación

Por el CLAD:

Francisco Velázquez, Secretario General

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	GUINEA ECUATORIAL (O)	

Manuel Arenilla, Consultor CLAD

Nelson De Freitas, Coordinador Escuela CLAD

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