

San Salvador, El Salvador, 6 y 7 de septiembre de 2018

V ENCUENTRO DE ESCUELAS E INSTITUTOS DE ADMINISTRACIÓN

Preparado por el consultor D. **Luis Herrera** y
aprobado por la Secretaría General del CLAD
y los miembros del Consejo Académico
Asesor de la Escuela Iberoamericana de
Administración y Políticas Públicas.

V ENCUENTRO DE ESCUELAS E INSTITUTOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

INTRODUCCIÓN

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), con el patrocinio de la Presidencia de la República de El Salvador, a través de la Escuela Nacional de Formación Pública (Enafop), así como del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Aecid) del Gobierno de España, organiza el V Encuentro Iberoamericano de escuelas e institutos de Administración Pública, dando continuidad a los celebrados en Antigua, Guatemala, en 2014; en Asunción, Paraguay, en 2015; en Cartagena de Indias, Colombia, en 2016; y en Montevideo, Uruguay en 2017.

El V Encuentro se organiza, como los anteriores, en el marco del Plan Estratégico del CLAD 2014-2019, y en seguimiento de las Cartas y documentos estratégicos iberoamericanos del CLAD, especialmente la Carta de Función Pública, y la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, así como de las recomendaciones de seguimiento de los resultados de los encuentros anteriores; en concreto, se hace en seguimiento de la recomendación nueve del Informe de Conclusiones y Recomendaciones del IV Encuentro, celebrado en Montevideo, Uruguay: «Que continúen celebrándose los Encuentros de escuelas e institutos de Administración Pública con periodicidad anual, fijándose los temas a debatir posteriormente, mediante una agenda que establezca sesiones separadas para cada uno de los temas.» Asimismo, este Encuentro se enmarca en las actividades que realiza el CLAD con miras a la concreción del logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En particular, del Objetivo 16; «Paz, Justicia e Instituciones Sólidas», la construc-

ción de instituciones responsables y eficaces a todos los niveles; y del 17: «Alianzas para lograr los objetivos».

El objetivo del V Encuentro consiste en deliberar, intercambiar casos y experiencias, y obtener conclusiones y recomendaciones acerca del aprendizaje de los empleados públicos en un contexto de cambios acelerados y una rápida obsolescencia de los conocimientos y competencias que se les requiere para el excelente desempeño de sus puestos de trabajo.

Los temas seleccionados para debatir en el V Encuentro son los siguientes:

- El aprendizaje informal, no formal y el colaborativo.
- El papel y la estrategia de las escuelas e institutos de formación administrativa ante las nuevas necesidades de aprendizaje autónomo, ágil y en el trabajo.
- Realizaciones y evidencias en los países. Debilidades y fortalezas.

Para la preparación de las sesiones del V Encuentro, el CLAD ha circulado previamente una encuesta a todos sus miembros con las siguientes preguntas:

Tema 1: El aprendizaje informal, no formal y el colaborativo

¿Qué funcionalidad y espacio debemos atribuir al aprendizaje informal o no formal, en relación con el aprendizaje formal?

¿Cuáles son las condiciones que pueden favorecer y promover en nuestras instituciones el aprendizaje colaborativo?

¿Deben reconocerse, validarse o acreditarse las competencias adquiridas mediante el aprendizaje informal o no formal y, en



dado caso, cómo asegurar que se haga de forma pertinente, fiable, justa y transparente?

Tema 2: El papel y la estrategia de las escuelas ante las nuevas necesidades de aprendizaje autónomo, ágil y en el trabajo

¿Deben prestar las escuelas o institutos una atención preferente al aprendizaje continuo, a que los empleados «aprendan a aprender», y, en dado caso, cómo deben hacerlo?

¿Su escuela o instituto organiza o tiene el propósito de organizar cursos de formación, debates u otras actividades sobre el aprendizaje autónomo, ágil y en el trabajo?

Tema 3: Realizaciones y evidencias en los países

Debilidades y fortalezas

¿Qué actividades y técnicas se desarrollan o emplean en las administraciones públicas de su país para favorecer o facilitar el aprendizaje informal autónomo, colaborativo y autorregulado de sus empleadas y empleados, y cuáles han sido sus resultados y por qué?

¿Qué actividades realiza o proyecta realizar su escuela o instituto para favorecer la innovación en el aprendizaje?

Los miembros del CLAD que respondieron a la encuesta son los siguientes: Angola, Argentina, Bolivia, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, México, Panamá, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

Con base en las respuestas a la encuesta, el consultor realizó un Informe Preliminar que sirvió para preparar y estructurar los debates del V Encuentro. El Informe fue distribuido entre las escuelas y los institutos participantes previamente a la celebración del Encuentro los días 6 y 7 de septiembre de 2018. En el Encuentro participan los Representantes de los distintos Institutos y Escuelas de Formación en Administración Pública de los países



que integran el CLAD, así como académicos y autoridades de diferentes organizaciones.

El Encuentro se celebró en el Hotel Sheraton Presidente de San Salvador y fue inaugurado por el Vicepresidente de la República de El Salvador, D. Óscar Ortiz; el Subsecretario Técnico, D. Alberto Enríquez; D. Francisco Velázquez, Secretario General del CLAD; D. Manuel Arenilla, Director del INAP de España, y Dña. Cristina Aldama, Coordinadora General de Aecid El Salvador. Durante los días de reunión se debatieron, con gran éxito de participación, los temas expuestos y se anticiparon las conclusiones o recomendaciones del V Encuentro.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

De las contribuciones de los países participantes en la encuesta del CLAD respecto a los temas del V Encuentro, pueden extraerse los siguientes resultados.

Tema 1: El aprendizaje informal, no formal y el colaborativo

La actualización permanente de las competencias de las y los empleados públicos constituye un factor crítico para la eficacia de nuestras organizaciones públicas, al mismo tiempo que ha revalorizado la formación permanente y ágil en el puesto de trabajo respecto a la formación formal más tradicional, basada en catálogos de cursos ofertados por las escuelas o los institutos de formación.

Con una mayor prevalencia del aprendizaje permanente, ágil y orientado a la resolución de problemas, el aprendizaje continuo se ha convertido en una competencia profesional transversal y crítica en todos los niveles, ámbitos o sectores del empleo público. De hecho, está íntimamente relacionada con el *learning agility*, entendido como la capacidad para aprender rápidamente en entornos cambiantes y para la solución de problemas.



La integración total o parcial de funcionalidades o espacios del aprendizaje informal o no formal en ámbitos de la educación formal (lo cual abarca a los institutos o escuelas de formación en administración pública) constituye un cierto proceso de «formalización».¹ Es de suma importancia relevar el aprendizaje informal en el marco de los aprendizajes formales; tener una mirada andragógica sobre la formación abre la puerta al desarrollo de diálogos entre los aprendizajes formales e informales.²

Uno de los aspectos que permite distinguir entre los procesos de enseñanza formales, no formales e informales es su grado de estructuración.³ En este sentido, el aprendizaje continuo y ágil en el trabajo constituye un mecanismo de adquisición de conocimientos y capacidades muy importante en un mundo interconectado, mejor informado y global, siendo un proceso que parte, como base y soporte, de la motivación intrínseca. El aprendizaje formal genera menos motivación intrínseca que el informal, ya que este último solo surge si los contenidos son de interés personal para el que aprende o responden a necesidades muy explícitas.⁴

El aprendizaje que proporciona la práctica, la observación, la imitación, las opiniones profesionales y experimentadas o los cursos no formales, constituye un gran porcentaje de todo lo que sabemos. El aprendizaje continuo en el puesto de trabajo es, en términos de competencias, tan importante como que el formalmente certificado, por lo que su funcionalidad debería ser reconocida y promovida. Se trata de valorar el aprender haciendo, los saberes que brinda la experiencia y, a partir de ahí, construir las formas de capturar, procesar y desarrollar conocimiento.⁵ Es por

¹ Argentina.

² Chile.

³ México.

⁴ Chile.

⁵ Uruguay.



esto que, sin ánimos de jerarquizar, el aprendizaje continuo y ágil en el puesto de trabajo debe ser más profundamente estudiado y sistematizado, y ocupar un espacio más importante como una herramienta para mejorar los procesos laborales, construyendo un ambiente colaborativo y de aprendizaje mutuo, valorando los diversos conocimientos que traen consigo las empleadas y los empleados de la administración pública, y visualizando en su funcionalidad el valor positivo que puedan tener para el desarrollo de nuestras organizaciones.⁶

En países con muy bajo grado de desarrollo de un servicio civil profesionalizado, el aprendizaje colaborativo es fundamental. Al no tener establecidos canales formativos previos e indispensables para el acceso a la administración pública, el aprendizaje en el puesto de trabajo es la manera más común en la que los servidores acceden a los conocimientos y necesidades del puesto de trabajo. Para ello, los mecanismos de gestión del conocimiento son indispensables. Una adecuada política de gestión del conocimiento debe ser la estrategia mayor para que quede el aprendizaje en el centro de trabajo, y de forma transversal en áreas temáticas. Una vez que esta estrategia se esté desarrollando en la función pública, hará que el trabajo sea cada vez más ordenado y pueda ayudar a construir competencias en los nuevos servidores de la manera más rápida posible.⁷

El aprendizaje continuo, ágil y en el puesto de trabajo constituye una actividad que se complementa armónicamente con el aprendizaje formal, estructurado y reconocido oficialmente.⁸ El aprendizaje no formal o informal parece más adecuado para la resolución ágil e instantánea de nuevos problemas específicos,

⁶ Venezuela.

⁷ Perú.

⁸ Angola, Argentina, Bolivia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Panamá, República Dominicana, Venezuela.



cuando algo no funciona o para conocer las últimas actualizaciones normativas, técnicas o del contexto; en general, es útil para recordar o aprender a hacer lo que se había aprendido formalmente o cuando las cosas no funcionan: facilita el quehacer, expande la experiencia y contribuye a la innovación al desarrollarse en el espacio cotidiano.

Su funcionalidad y espacio a veces se considera de hecho como un simple subproceso del proceso de aprendizaje-enseñanza formal (tanto como etapas introductorias y/o facilitadoras del proceso de aprendizaje colaborativo) o como un complemento del aprendizaje formal.⁹

El aprendizaje continuo, ágil y en el puesto de trabajo debe ser considerado y promovido en los ámbitos de trabajo, y dado que el cambio sucede de manera constante y cada vez más vertiginoso, se requiere de respuestas ágiles y oportunas para responder a las demandas de los usuarios directos de productos y servicios de las instituciones del Estado. Este aprendizaje, en fin, complementa el desarrollo de las competencias, amplía el conocimiento en temáticas específicas que van desde intereses individuales a los colectivos y fortalece la capacidad de compartir saberes y experiencias.

Pero el aprendizaje formal provee de fundamentos teóricos y conceptuales sobre los que se asienta la práctica y el origen de los procesos, y que son necesarios para la comprensión de lo público y la razón de ser de servidoras y servidores con respeto y compromiso frente a los retos del país y de su gente.¹⁰ El aprendizaje informal debe estar acompañado de la formalidad que aportan los fundamentos teóricos y conceptuales.¹¹ El aprendizaje formal es básico para disponer de una base de conocimientos, principios y valores

⁹ Angola, Guatemala.

¹⁰ El Salvador.

¹¹ Panamá.



que nos permita hacer nuestro trabajo de forma competente, pero el aprendizaje informal trabaja sobre esta base, ayudando a potenciar y profundizar en los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para adaptarse a la realidad cotidiana.¹²

Ambos aprendizajes son necesarios y complementarios. Idealmente, todos los aprendizajes formales deberían tener una modalidad más informal de aprendizaje que permita el desarrollo y actualización continuos de los conocimientos y competencias de las personas. Esta confluencia puede manifestarse mediante la incorporación a las mallas curriculares de la formación formal de espacios que permitan prácticas profesionales en las instituciones y empresas cuya área de actividad se relacione con las especialidades de que se trate, poniendo en marcha la aplicación y construcción de conocimientos.¹³

Ambos aprendizajes requieren de espacios intencionados. En el formal se requiere de un momento y una metodología específica para el aprendizaje de conceptos y definiciones, principios, motivos del conocimiento. En el informal se requiere de innovación constante: una visita *in situ* a una buena práctica, un intercambio de experiencia entre pares, un grupo focal sobre un problema común, comunicación en red a través de las herramientas tecnológicas de comunicaciones, entre otros, que rompan las barreras de la desconfianza o de la burocracia institucional.¹⁴

El aprendizaje en las organizaciones se genera del proceso construido por los grupos de trabajo que las conforman, obteniendo de esta forma resultados de mayor calidad y mayor apren-

¹² México.

¹³ Panamá.

¹⁴ El Salvador.



dizaje, en comparación a lo que podría lograr cada persona trabajando individualmente.¹⁵

El aprendizaje colaborativo tiene una gran influencia en el favorecimiento de competencias como el pensamiento crítico (la resolución de problemas a través del aprendizaje colectivo) o las relacionadas con el trabajo en equipo, así como el sentido de pertenencia a la organización. Actualmente, se considera que en la diversidad está la riqueza del aprendizaje, y por ello con frecuencia se conocen experiencias de trabajo colaborativo que combinan servidores nuevos y experimentados, públicos y privados, funcionarios de diferentes áreas o instituciones con las mismas misiones pero de diferentes países que comparten temas afines.¹⁶

Pero el aprendizaje colaborativo en la organización no siempre se desarrolla espontáneamente. Al contrario, los dirección y quienes tienen el liderazgo deben crear condiciones para promover y facilitar organizaciones inteligentes en las que compartir el talento y el conocimiento, ayudando así mejorar colectiva y colaborativamente los resultados individuales y corporativos. Es esencial para promover el aprendizaje colaborativo una cultura respaldada por la alta dirección de la entidad, abierta a la cooperación, la difusión del conocimiento, la transparencia y la rendición de cuentas; una política de gestión del conocimiento descrita y adoptada por la institución.¹⁷

Las tradicionales estructuras organizativas basadas en la jerarquía y la competencia no ayudan a un flujo vertical, horizontal o transversal de la información y el conocimiento, sino más bien a la configuración de «silos». Las organizaciones más planas y con estructuras y diseños más abiertos, del tipo matricial, y más orien-

¹⁵ México, Panamá.

¹⁶ Costa Rica, México, Panamá.

¹⁷ Perú.



tadas a resultados o proyectos, deben favorecer el intercambio y la colaboración en todas las orientaciones.¹⁸

El aprendizaje colaborativo está ligado a proyectos y resultados que se generen bajo esa modalidad de trabajo.¹⁹ En este sentido, facilita el trabajo colaborativo el valorar efectivamente las competencias de cada persona para que colabore activamente en equipos de trabajo transversales, sin restricción de los organigramas y orientados a proyectos. Por tanto, es importante generar metas y objetivos grupales que permitan la evaluación y la responsabilidad grupal o promover la resolución de problemas de la organización a través de estrategias grupales que integren a las personas sin importar las diferencias en su experiencia y edad.²⁰

El aprendizaje colaborativo es posible en espacios grupales, de ayuda y respeto mutuos. Las condiciones para favorecer este tipo de aprendizajes apuntan a la conformación de grupos de trabajo donde impere el diálogo abierto, la escucha, la reflexión continua y el trabajo en equipo, donde el aporte de cada persona sea tomado en cuenta de manera crítica más allá de su grado jerárquico. También es necesario que haya una comunicación fluida entre quienes comparten un mismo lugar de trabajo.²¹ Hay que habilitar espacios físicos y/o virtuales de encuentro que faciliten la creatividad y la innovación de los grupos, enfocados en encontrar soluciones no convencionales. Hay que crear condiciones institucionales para el desarrollo de la innovación en general: liderazgo para la innovación; cultura de trabajo en equipo; incentivos normativos; condiciones presupuestarias asociadas.²²

¹⁸ España, República Dominicana.

¹⁹ Ecuador.

²⁰ Chile, Costa Rica.

²¹ Venezuela.

²² Argentina, Costa Rica, El Salvador.



Para todo ello es importante que el clima organizacional genere disposición en las personas y facilite los espacios, el tiempo y los procesos para el aprendizaje colaborativo. Para mejorar la disposición de las personas al trabajo colaborativo deben facilitarse actividades que tengan como propósito la convivencia del personal y favorecer un buen ambiente. Por ejemplo, organizando actividades lúdicas a partir de a cuales se creen espacios de aprendizaje, tales como cine fórum, círculos de lectura, excursiones de aprendizaje hacia puntos de interés fuera del trabajo.²³

Además de crear condiciones favorables a la comunicación transversal e informal, el primer incentivo de la colaboración en el trabajo y el aprendizaje es la percepción de utilidad. Es decir, el valor que merece la colaboración orientada a resultados u objetivos específicos en el desempeño laboral, tener claros y definidos los objetivos de aprendizaje así como los productos o resultados igualmente específicos, duraderos y aplicables. El proceso de aprendizaje debe suscitar el interés en los servidores públicos y plantear objetivos de aprendizaje de modo significativo, asignando la realización de proyectos con metas y retos reales.²⁴ En definitiva, eso significa que hay que formular claramente las expectativas (el sentido) del aprendizaje colaborativo.²⁵ La percepción de «utilidad» o «inutilidad» tiene incidencia motivacional fuerte en todo proceso de aprendizaje autoregulado.²⁶

En este sentido, es importante generar interdependencia positiva, de lo cual constituye un claro ejemplo la relación entre funcionarios jóvenes y otros de mayor antigüedad, donde el funcionario joven puede ser mentor de los funcionarios que llevan muchos años en la carrera funcionaria en materia digital. Y los funcionarios de

²³ República Dominicana.

²⁴ Panamá, República Dominicana.

²⁵ México.

²⁶ República Dominicana.



muchos años de carrera pública pueden constituirse en importantes agentes formadores e inductores sobre los valores organizacionales. Asimismo, estos últimos poseen un conocimiento relevante para el desarrollo de competencias y habilidades en el ejercicio de la función pública.²⁷

Institucionalizar el aprendizaje colaborativo también puede partir de la definición de funciones en los respectivos manuales de cada puesto. Incluir en estos la función de capacitar a los nuevos colegas, jefes o dependientes, en las tareas propias de la función pública que les corresponde desempeñar; o explicitar legalmente la obligación de todo aquel funcionario público que se capacite u obtenga un nuevo conocimiento, de transferirlo mediante alguna metodología *ad-hoc* para ello.²⁸ Tal y como hace, por ejemplo, Costa Rica.²⁹

Por último, las organizaciones deben también encontrar la oportunidad de reconocer y recompensar individualmente el trabajo colaborativo. Para ello es importante evaluar en el desempeño individual, la cooperación horizontal y transversal y el trabajo en equipo, y considerar suficientemente la consecución de objetivos colectivos y no solo individuales.³⁰

Hasta ahora nos hemos referido a condiciones organizacionales que facilitan el aprendizaje colaborativo, pero cuyo desarrollo e implementación no depende solo de las escuelas o los institutos de formación general. Pero ¿qué se puede hacer realmente desde las escuelas o institutos para promover el aprendizaje colaborativo?

²⁷ Chile.

²⁸ Perú.

²⁹ Artículo 150 del Decreto Ejecutivo 40608-P, emitido en noviembre de 2017.

³⁰ España.



En primer lugar, desarrollar procesos de capacitación de forma continua, integral y en corresponsabilidad con los diferentes actores de la cosa pública, lo que contribuirá a fortalecer las capacidades individuales, el trabajo colectivo, la valoración, el respeto a sus diferencias y el ejercicio pleno de los derechos fundamentales.³¹

Para crear condiciones favorables al aprendizaje colaborativo, es importante para las escuelas o institutos diseñar las acciones formativas previamente, junto con la forma y los criterios de la evaluación, lo cual debe ser explicado a los participantes para que comprendan el propósito y el mecanismo de la metodología. Algunas de estas condiciones son: fomentar la cultura de la pasantía, la tutoría o el *mentoring*; realizar inventarios de talento; crear ámbitos o dispositivos formales que permitan su puesta en práctica de manera orgánica; o habilitar espacios físicos y/o virtuales de reunión enfocados en encontrar soluciones no convencionales.³²

Desde las escuelas e institutos se puede promover el aprendizaje colaborativo en las propias acciones formativas de carácter formal, a través del uso de modelos y metodologías de aprendizaje que promuevan la interacción de los participantes en equipos de trabajo o promoviendo que cada colaborador comparta con los demás sus conocimientos o experiencias.³³ Es decir, actividades de capacitación en formato taller, con metodologías que promuevan la intervención de los participantes con objetivos pedagógicos y la resolución conjunta de problemas.³⁴

Eso puede significar acabar con el modelo de las clases académicas, promoviendo instancias de debate e intercambio donde se privilegie un enfoque que agregue valor a las opiniones, y no

³¹ Bolivia.

³² Argentina, Chile, España, México, Perú, República Dominicana.

³³ Angola.

³⁴ Uruguay.



necesariamente evaluar positivamente una en detrimento de la otra. Implica promover una mayor amplitud a la diversidad de enfoques, entendiendo que pueden ser distintas las percepciones sobre una misma situación o problema, dependiendo del punto de vista en que está situado el observador. Este enfoque se complementa integrando en el aula la diversidad y la singularidad de las personas y cambiando los métodos de evaluación, apuntando a avanzar en el aprendizaje con base en metas, en vez de los procesos tradicionales de calificación.³⁵

La adecuada conducción de los procesos formativos supone muchas veces un cambio en el perfil de los docentes que dictan la capacitación, lo que implica tareas de formación de formadores.³⁶ Es necesario capacitar a los formadores y facilitadores internos de las instituciones en el enfoque de capacitación de tipo experiencial, promover entre ellos la metodología «aprender haciendo», que da sentido y aplicabilidad a las distintas contribuciones resultantes de los procesos formativos, y concienciar y sensibilizar sobre la importancia de sumar esfuerzos y buscar coincidencias.³⁷

Una vez finalizadas las acciones formativas, debe promoverse el aprendizaje colaborativo mediante la generación de comunidades de práctica o comunidades virtuales de aprendizaje. Las comunidades de práctica o aprendizaje deben contar con una tutoría que guíe su trabajo y las personas colaboradoras deben ser seleccionadas de acuerdo a sus méritos y competencias profesionales, lo que garantizará un mínimo de confianza entre todas ellas.³⁸ También puede ayudar el reconocimiento o la compensación de las personas activas o más comprometidas (entusiastas) en las comunidades de aprendizaje o redes sociales, mediante la asig-

³⁵ Uruguay.

³⁶ Argentina.

³⁷ Argentina, Costa Rica, El Salvador.

³⁸ Panamá.



nación, retribuida o no, de ciertos roles o posiciones, como por ejemplo, la participación en tutorías, coaching, paneles o eventos académicos, etc.³⁹

Un ambiente propicio para promover el aprendizaje colaborativo son los entornos virtuales, a partir de las facilidades disponibles a través de las tecnologías de la información y el conocimiento.⁴⁰ El trabajo colaborativo requiere de plataformas o infraestructuras tecnológicas de la información y la comunicación centradas en el usuario y abiertas al trabajo cooperativo.⁴¹ Hoy es difícil imaginar cómo podría prescindirse de ellas para gestionar redes profesionales, comunidades de práctica o de aprendizaje. El desarrollo de las TIC indudablemente va asociado al trabajo en red y a las mencionadas comunidades. En este aspecto, también las escuelas o los institutos pueden hacer contribuciones mediante la aportación de tecnologías y herramientas adecuadas.

¿Deben reconocerse, validarse o acreditarse las competencias adquiridas mediante el aprendizaje informal o no formal y, en dado caso, cómo asegurar que se haga de forma pertinente, fiable, justa y transparente?

El objetivo principal del proceso de validación es la visibilidad y la puesta en valor de los aprendizajes adquiridos fuera de las aulas. Entendemos la validación como el proceso en el que un organismo autorizado confirma que una persona ha adquirido el aprendizaje y sus resultados han sido medidos respecto a un nivel pertinente.

Algunas respuestas a la encuesta proponen la certificación del aprendizaje informal o no formal de forma ajena a la certificación

³⁹ España.

⁴⁰ República Dominicana.

⁴¹ Perú.



del aprendizaje formal.⁴² En primer lugar, porque de la propia definición de aprendizaje informal se desprende que no cabe acreditación o certificación alguna de competencias. La pertinencia, fiabilidad, justicia y transparencia tienen que ver con marcos o criterios con validez formal suficiente como para que estas condiciones estén garantizadas. La existencia de marcos y criterios formales tampoco se condicen con la noción misma de aprendizaje informal. El caso de la educación no formal es más discutible, pero arrastra algunas de estas incompatibilidades. Sólo tiene sentido otorgar reconocimiento, validez o créditos por competencias adquiridas en el marco de actividades, dispositivos o iniciativas que formen parte de la propuesta formativa de los institutos o las escuelas.

En tal sentido, no se tratará de actividades no formales o informales, sino de aprendizaje formal. Es esta integración de prácticas, modalidades y espacios propios de la educación informal o no formal a la educación formal, la que habilita normativamente el otorgamiento de créditos o reconocimientos.⁴³

Sin embargo, puede admitirse que el proceso de educación informal posea hitos importantes de reconocimiento –principalmente entre pares–, tal como la evaluación grupal, donde las personas participantes son las responsables no solo de evaluar su propio trabajo, sino también el de los demás.⁴⁴ En este sentido, el aprendizaje informal debe evaluarse como parte de la actividad de un proceso formal. El facilitador debe incluir en el diseño del «curso» la autoevaluación y la evaluación grupal del aprendizaje informal, con un peso específico dentro de la evaluación formal.⁴⁵

⁴² Argentina, Chile.

⁴³ Argentina.

⁴⁴ Chile.

⁴⁵ Guatemala.



Para las demás respuestas a la encuesta, pueden y deben reconocerse y acreditarse, de forma exenta, las competencias adquiridas informalmente o de modo no formal por organismos confiables y mediante la superación de pruebas fiables y objetivas.⁴⁶ Las organizaciones deben desarrollar sistemas de gestión del conocimiento con una normativa al servicio de los procesos de reconocimiento que asegure la equidad y la transparencia.⁴⁷

El primer condicionante para la certificación del aprendizaje informal o no formal consiste en que el sector público adopte un marco de competencias o cualificaciones profesionales y un modelo de homologación o equivalencias con el aprendizaje formal.⁴⁸ El principal reto puede ser, por tanto, establecer los mecanismos técnicos y procedimentales que permitan el tránsito gradual del aprendizaje adquirido a los diferentes niveles educativos.⁴⁹

En segundo lugar, la validación de competencias cobra fortaleza cuando es eficaz para el ejercicio de puestos públicos incorporados en una carrera administrativa, de tal manera que los postulantes para el mismo deban tener certificadas las competencias requeridas para el ejercicio del puesto.⁵⁰ La validación o certificación debe representar un componente para el desarrollo de la carrera y una forma de estímulo o reconocimiento a la experiencia.⁵¹

⁴⁶ Angola, Bolivia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, México, Panamá, Perú, República Dominicana, Uruguay, Venezuela.

⁴⁷ Uruguay.

⁴⁸ Costa Rica trabaja en un Modelo de Gestión por Competencias y España en un modelo de cualificaciones profesionales. Panamá habla de incorporar las competencias a las mallas curriculares.

⁴⁹ Bolivia, Panamá.

⁵⁰ Ecuador.

⁵¹ El Salvador.



Para la certificación de las competencias adquiridas de manera informal o no formal, de manera que se haga fiable y con reconocimiento de los diferentes actores que interactúan en los ambientes laborales y académicos, se requiere la existencia de una entidad formal que cuente con el aval para poder hacerlo, así como también es necesaria la elaboración de las normas técnicas que permitan la certificación de competencias laborales. Hay que asegurar que el reconocimiento, validación o acreditación de las competencias adquiridas mediante el aprendizaje informal o no formal sea válido, confiable, y objetivo y que una cosa es aprender de la sola experiencia, sin ninguna base estructurada de conocimientos, habilidades o actitudes, y otra aprender de la experiencia a partir de esas bases o, de no tenerlas, haber tenido la motivación, el interés y la iniciativa para ir fortaleciendo el aprendizaje informal con la adquisición de esas bases.

Es recomendable que se definan criterios que permitan detectar, mediante herramientas o mecanismos objetivos (por ejemplo, una entrevista por competencias, o mediante otras herramientas estandarizadas y validadas), el cómo ha estructurado la persona evaluada la capacidad o competencia a valorar, que describa el objetivo que se planteó para adquirir ese conocimiento o competencia, que describa la lógica de contenidos aprendidos y cómo los vincula a su quehacer profesional, y cómo evalúa su aprendizaje (activación de conocimiento previo, aspectos motivacionales y emocionales, participación activa y toma de conciencia).⁵² El proceso de acreditación de una manera pertinente, fiable, justa y transparente es en extremo complicado para las funciones típicas de la línea. Es mucho más sencillo en las de asesoramiento y apoyo. En estos dos últimos casos los procesos deberían ser llevados a cabo por terceros especializados. Lo ideal es que sean los propios entes rectores del sector público quienes lo tengan a

⁵² México, República Dominicana.



su cargo o, como alternativa, las escuelas nacionales de administración pública.⁵³

Sería correcto y útil reconocer el aprendizaje informal o no formal adquirido por las personas a través de la presentación de evidencias de las competencias adquiridas. Por ejemplo, mediciones de satisfacción con un servicio, o evaluaciones de desempeño que no estén basadas en preguntas sobre conocimiento, sino en preguntas que estén orientadas a la resolución de problemas a partir de la práctica de la competencia evaluada. Esto implica el diseño de evaluaciones que consideren los tres elementos de la competencia: conocimiento, habilidad y valores, en períodos de mediano y largo plazo.⁵⁴ Existen múltiples mecanismos para garantizar criterios claros y transparentes para ello, incluyendo el tiempo de experiencia en una tarea determinada, la evaluación por la vía del cumplimiento de objetivos, la validación en el ambiente de trabajo, entre otros.⁵⁵

Tema 2: El papel y la estrategia de las escuelas ante las nuevas necesidades de aprendizaje autónomo, ágil y en el trabajo

Debido a la naturaleza misma del fenómeno educativo, se hace necesario e impostergable que las escuelas y los institutos otorguen una atención preferente al aprendizaje continuo.⁵⁶ La base del aprendizaje continuo radica en que el trabajador no precisa asistir a un curso formal para adquirir conocimientos que sumen eficiencia a su trabajo, o actualizarse en función de la naturaleza del mismo.⁵⁷ Los servidores públicos no solo deben ser tomado-

⁵³ Perú.

⁵⁴ El Salvador.

⁵⁵ Venezuela.

⁵⁶ Panamá.

⁵⁷ Guatemala.



res de conocimiento, sino sujetos activos del aprendizaje, actitud clave para los procesos de innovación y desarrollo.⁵⁸

Aprender a aprender es una competencia que debe desarrollarse aprendiendo a desaprender,⁵⁹ promoviendo la realización de actividades para el autodesarrollo dentro y fuera del trabajo, así como el uso de metodologías de acompañamiento, tales como el coaching, el *mentoring*, la tutoría o la pasantía, o los gestores de aprendizaje, entre otros, dirigidas al funcionariado y empleado de alto perfil y talentos profesionales con potencial de crecimiento.⁶⁰ El aprendizaje continuo y la capacidad de aprender a aprender, incluyendo los aprendizajes derivados de nuestras experiencias (autodidacta), son la base del desarrollo laboral y profesional, así como de la capacidad de adaptarse a entornos que evolucionan.⁶¹ Permite ajustar las competencias del colaborador a las demandas de la organización o institución.⁶²

El aprendizaje autodirigido o autodidacta requiere el desarrollo de capacidades personales en los campos de las actitudes, las habilidades, los saberes y los procedimientos, por lo cual se debe motivar al empleado público a querer aprender, tener iniciativa para hacerlo, definir qué, cómo y de dónde aprender, saber evaluar o comprobar lo que se aprende y tener la iniciativa para transferir los conocimientos y aplicar lo que se aprende a situaciones laborales nuevas.

Un programa de formación para el auto aprendizaje puede ser un factor de cambio organizacional y personal. De esta manera, las y los servidores públicos podrán reconocer e identificar las propias

⁵⁸ Uruguay.

⁵⁹ Perú.

⁶⁰ República Dominicana.

⁶¹ México.

⁶² Angola.



necesidades e intereses, vinculándolos a las necesidades y objetivos organizacionales, logrando así una motivación intrínseca. Dicho programa les debe servir para reconocer su propia forma de aprender, reconocer los recursos de que dispone, y también debe brindarles disciplina y autorregulación en su proceso autodidacta. Lo anterior también supone contar con habilidades para el diseño y planeación de actividades con base en los objetivos propuestos y con compromiso para lograrlos.⁶³

Las escuelas o los centros de capacitación deben prestar especial atención al aprendizaje continuo. Por ello es muy importante que se considere como una de las competencias más cruciales la capacidad de «aprender a aprender», dado que el entorno es cada vez más cambiante y la velocidad del cambio va en aumento. Por otra parte, se observa que, en el caso del segmento profesional, no siempre las universidades adaptan sus programas de estudio con la velocidad requerida, por lo que los graduados llegan al mundo del trabajo carentes de los conocimientos, actitudes y habilidades requeridas para realizar exitosamente su trabajo. Para lograrlo es importante que los institutos o las escuelas enseñen, primero, a poner en práctica el sentido crítico sobre la realidad de las cosas y, segundo, a operacionalizar el conocimiento en las tareas cotidianas y de los cambios del entorno que repercuten sobre los puestos de trabajo y las nuevas habilidades, conocimientos, actitudes y valores que estas demandan, de modo que sea útil para la persona y esto le motive a aprender más. Es así como se considera que, en todos los ámbitos donde se aborde el aprendizaje continuo, sea desde los centros de educación formal o desde los centros de trabajo, se debe potenciar y promover el aprendizaje, iniciando por eliminar el paradigma que para aprender se debe de asistir a un curso. Deben crearse espacios de sensibilización en mandos medios para que sean conscientes de aprovechar todos los espacios de trabajo individual y en grupo, para estimular así la capacidad

⁶³ México.



de aprender y desaprender, contrastando la práctica con nuevos elementos que ofrece el medio. Todo esto se puede lograr con la implementación de programas de innovación y la creación de espacios de trabajo colaborativo como las redes de expertos o redes de aprendizaje, las cuales nos ofrecen las tecnologías de información y comunicación.⁶⁴

Las escuelas y los institutos deben propiciar capacitación para que las personas de la organización, en todos los niveles y sectores, puedan adquirir hábitos, habilidades y competencias de aprendizaje continuo, y, específicamente, para construir su entorno personal de aprendizaje.⁶⁵ Uno de estos mecanismos para la capacitación es el monitoreo continuo de intereses y necesidades de aprendizaje mediante sondeos, así como un producto que debe obtenerse del seguimiento y evaluación de desempeño de los y las trabajadoras.⁶⁶

La abrumadora velocidad con la que avanza la información, la tecnología y el conocimiento, obliga a la administración pública a desarrollar continuamente nuevas respuestas frente a las necesidades reales de la sociedad. Afrontar este reto implica el desarrollo de programas y estrategias de formación continua, tanto formal como informal, promoviendo el aprendizaje colaborativo a lo interno de las instituciones. Un factor a resaltar, igualmente, es la colaboración entre diferentes instituciones y escuelas para resolver en conjunto, de acuerdo a la realidad de cada espacio, los desafíos que plantea este tema.

Algunas estrategias formativas, sustentadas en la andragogía, incluyen la autonomía, el reconocimiento de las personas y grupos como generadoras de su propio conocimiento, la autodisciplina

⁶⁴ Costa Rica.

⁶⁵ El Salvador, España.

⁶⁶ Venezuela.



y el autoreconocimiento, así como elementos de la metodología de investigación-acción participativa, como conocimiento mutuo, participación activa en la construcción del conocimiento y sistematización del propio aprendizaje.

Un método sugerido es el desarrollo de espacios de debate y reflexión (círculos de estudios o equipos de sistematización), que permita reconocer de manera crítica las propias prácticas alrededor del proceso, identificando problemas, y de esta manera planificar y desarrollar la construcción del nuevo conocimiento que permita la transformación del problema y evaluar su solución. Otro método posterior sería el de proporcionar las plataformas y el apoyo profesional (coordinadores, dinamizadores) para promover comunidades de aprendizaje o redes sociales efectivas. En este sentido, las escuelas e institutos deben reforzar los procesos de identificación y atracción de personas «expertas» de la organización que puedan liderar iniciativas de aprendizaje colaborativo y basadas en sus propias experiencias. Estas personas expertas pueden contribuir de manera decisiva al diseño de actividades que consigan efectivamente el aprendizaje necesario.⁶⁷

La escuela o el instituto deben tender a procesos intencionados hacia el desarrollo de carrera sin desconocer la importancia del aprendizaje ocasional que surge, por ejemplo, del establecimiento de un nuevo marco regulatorio, o de transformaciones institucionales y que permite reforzar o mejorar conocimientos, capacidades y habilidades que igualmente impactarán en el desempeño laboral.⁶⁸

Para hacerlo, se considera relevante, a través de una mirada andragógica, implementar metodologías activas enfocadas en el «aprender haciendo», dar respuesta a problemas concretos, a

⁶⁷ España.

⁶⁸ El Salvador.



la realización de estudios de casos, a la elaboración de proyectos y otras tareas similares, en la línea de aprender a aprender.⁶⁹ El aprendizaje continuo se caracteriza por su carácter práctico, específico y breve.⁷⁰ En el desarrollo de cursos de formación, en cualquiera de sus modalidades, es fundamental el aprendizaje en metodologías basadas en competencias que articulen los conocimientos teóricos con el desarrollo de habilidades y destrezas prácticas.⁷¹

Las escuelas o los institutos que deseen incentivar el aprendizaje autónomo deberán favorecer el dictado de cursos breves, insertos en estructuras modulares flexibles que permitan avanzar en procesos formativos, sin que ello suponga una sobrecarga específica en cada instancia formativa. Elegir a los docentes con un criterio de solvencia académica y de experiencia profesional; e insertar espacios de interacción en red y de aprendizaje colaborativo pero sin abusar de ellos. Debe tenerse en cuenta que a los perfiles profesionales con experiencia les gusta aportar valor desde su trayectoria, pero también deben estar prestos a escuchar a otros y dejarse enseñar. Sigue siendo muy valorada la figura del académico que reúne las dos condiciones antes requeridas.⁷²

La investigación como actividad característica del quehacer académico es una vía para fomentar el aprender a aprender, despertando el interés de la persona investigadora en conocer temas nuevos, encontrar, crear o sugerir nuevas formas para aplicar y poner en práctica un aprendizaje anterior o más informal, generando acciones de alto impacto en su propio proceso de aprendizaje y trascendiendo a otros interesados en esa misma área del saber.⁷³

⁶⁹ Angola, El Salvador, Chile, Perú.

⁷⁰ Panamá.

⁷¹ Bolivia.

⁷² Argentina.

⁷³ República Dominicana.



Tema 3: Realizaciones en los países y expectativas de desarrollo e innovación

En Angola, la Escola Nacional de Administração (ENAD) tiene comprobado que los debates, las mesas redondas, las exposiciones de buenas prácticas, son actividades que permiten en menos tiempo un aprendizaje ágil que concita el interés de los participantes. Los encuentros metodológicos pueden considerarse como actividades que permiten un intercambio de experiencias en un ambiente menos formal. Se debaten con todos los intervinientes aspectos relacionados con el desempeño de actividades diarias, sus problemas principales y sus posibles soluciones. Estos encuentros acaban teniendo resultados bastante satisfactorios el día a día. Pero el encarar la formación como una actividad extraordinaria acaba siendo una debilidad, así como los escasos recursos financieros disponibles para ella.

Como forma de favorecer la innovación, ha desarrollado estrategias que permiten en menos tiempo transferir conocimientos y mejorar competencias. De este modo, las mesas redondas, los seminarios que abordan distintas temáticas de interés para la sociedad, acaban por estimular la participación y así, de forma innovadora, mejora el aprendizaje. Hay que mencionar un protocolo que la ENAD ha acordado con la Televisão Pública de Angola que permite debates televisados sobre asuntos de interés público y temáticas de administración pública.

Se ha desarrollado igualmente un Programa de Valorización del Servicio Público que tiene como principal objetivo el rescate de los valores de los funcionarios públicos. Este programa se desarrolla en seminarios celebrados en diferentes municipios donde se abordan de forma simple cuestiones ligadas a la función y el servidor público. Como ejemplo de temas a tratar pueden citarse los de ética, atención al público, comunicación o procedimientos administrativos, entre otros.



Desde el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) de Argentina se está avanzando en la incorporación de las siguientes funcionalidades, prácticas o espacios:

- a) La articulación de una Academia de Innovación, como parte de un proyecto asociativo más amplio del Laboratorio de Innovación Gubernamental. Se promueve allí un abordaje colaborativo y multisectorial para el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas, y se dictan capacitaciones que favorezcan la innovación en la administración pública.
- b) La creación de una comunidad de práctica para formadores de formadores que abarque a los referentes de capacitación de todos los organismos del Estado. Esta comunidad se mantiene vinculada a través de la tecnología, e interactúa presencialmente en cuatro talleres anuales, en cuyo marco se dictan capacitaciones.
- c) El desarrollo de actividades de capacitación virtuales con metodologías no convencionales, que involucran al estudiante de modo proactivo, ágil y más autónomo.
- d) La implementación de un Programa de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional (FoCO), con modalidades de enseñanza-aprendizaje basadas en la interacción, la asimilación de comportamientos y actitudes mediante ejercicios de introspección y socialización, con acompañamiento de *coaching* especializado.

Es preciso señalar que el 86% de las personas inscritas en el mes de abril de este año ha privilegiado los cursos virtuales por sobre los presenciales, lo cual demuestra que la estrategia del INAP se encuentra en sintonía con las preferencias de los funcionarios públicos. En términos de gestión, el comparativo entre abril 2017 y abril 2018 indica que el promedio de estudiantes por comisión



pasó de 32 a 71, lo cual revela una optimización de recursos económicos y humanos.

Se ha iniciado una profunda mejora del Campus Virtual a fin de dotarlo de mayores y mejores funcionalidades y aportes de la analítica de datos.

También se ha propuesto incrementar la oferta virtual con contenidos y modalidades fuertemente innovadoras. Para ello se ha vinculado con dos instituciones argentinas de referencia en educación virtual: Educ.Ar S.E. y el Centro de Innovación en Tecnología y Pedagogía de la Universidad de Buenos Aires.

Con el lanzamiento de la Academia de Innovación del Laboratorio de Innovación Gubernamental, se amplió y profundizó la oferta formativa destinada a promover la innovación en cuatro dimensiones:

- 1) Contenidos de innovación.
- 2) Competencias de innovación.
- 3) Metodologías de trabajo innovadoras.
- 4) Innovación aplicada.

Como resultado de este esfuerzo se ha constituido una oferta de más de 200 actividades de capacitación en innovación para 2018, habiéndose dictado 31 hasta el mes de abril inclusive.

En cuanto al fortalecimiento del aprendizaje colaborativo e informal, el INAP está diseñando en la actualidad un nuevo programa de formación de formadores, motivado precisamente en la necesidad de revisar prácticas habituales, incentivar la adecuada introducción de nuevas tecnologías y favorecer la participación y transferencia al entorno laboral.



Bolivia, además de organizar cursos o actividades sobre el aprendizaje autónomo en el puesto de trabajo, aboga por generar espacios de compartición y colaboración en aspectos conceptuales, metodológicos e instrumentales.

El modelo de gestión académica aplicada por la Escuela de Gestión Pública Plurinacional (EGPP) en las instituciones públicas evidencia que el proceso de aprendizaje se desarrolla en un contexto colaborativo, teniendo como ejemplo procesos de inducción, desarrollo de talleres, seminarios, encuentros, cursos cortos de especialización, en concordancia a los retos que plantea la Constitución Política del Estado, el Plan de Desarrollo Económico y Social y otros instrumentos técnico normativos que se constituyen en el elemento ordenador y estratégico de la gestión pública. Entre otras funciones, la EGPP promueve foros, encuentros y seminarios sectoriales para el intercambio de experiencias sobre temas de gestión pública y de diversos sectores: productivos, ambientales, etc.

Estos espacios donde se exponen e intercambian los conocimientos y saberes desarrollados en la elaboración e implementación de políticas públicas se constituyen en una de las fuentes de articulación y construcción de los procesos de gestión del conocimiento.

La Escuela tiene previsto estructurar e implementar el programa del centro de formación y capacitación dual en sus diferentes niveles, con enfoque de competencias articulado al modelo educativo socio-comunitario productivo, con un alcance tanto a servidores públicos como sectores productivos y sociales, que articule la teoría con la práctica en los espacios laborales o productivos.

El Servicio Civil de Chile no organiza directamente cursos o actividades sobre el aprendizaje autónomo en el puesto de trabajo. Está en la línea de reflexionar sobre fomentar y animar entornos innovadores formativos, así como también prácticas innovadoras en los procesos de formación en el Estado. La importancia del



desarrollo de la gamificación, los centros de simulaciones, va coadyuvando a construir mayores niveles de autonomía en el aprendizaje frente a los desafíos institucionales.

Destaca la experiencia desde su red de academias, escuelas y programas formativos públicos; particularmente, experiencias de aprendizaje desde centros de entrenamientos, comunidades de líderes, programas de semilleros para jefaturas, construcción de entornos innovadores y cápsulas de aprendizaje autorreguladas a nivel virtual.

Chile dispone de un Banco de Buenas Prácticas en materia de innovación, a fin de socializar y validar estas experiencias y eliminar potenciales barreras que existen hacia las nuevas formas de aprendizaje organizacional. Importante es el rol que juegan los directivos públicos como agentes animadores de estos procesos, y la apertura de los organismos públicos a los sistemas y formas culturales de aprendizajes que poseen las nuevas generaciones.

En Costa Rica el mecanismo más utilizado en el aprendizaje no formal es el realizado por las Unidades de Capacitación de las instituciones del sector, bajo la rectoría del Centro de Capacitación y Desarrollo (Cecades) de la Dirección General de Servicio Civil (DGSC). Para ello, con base en la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), se hace un Plan Anual de Capacitación, en el que se incluyen, además de la capacitación presencial, actividades que contienen espacios diferentes para ejecutar el aprendizaje informal, como la capacitación virtual (*e-learning*), que permiten el uso de foros, mensajería instantánea, correo electrónico, chat y páginas web, entre otros recursos y espacios. Admite dos modalidades: la autocapacitación, basada en procesos autoformativos en los que el aprendizaje queda sujeto a la responsabilidad, ritmo y disciplina individual de las y los participantes; y la capacitación a distancia, en la que la presencialidad es sustituida por diversas estrategias y recursos de mediación pedagógica. También se



cuenta con la capacitación mixta, que implica la combinación de ambas estrategias.

Con el fin de facilitar el aprendizaje informal, autónomo, colaborativo y autoregulado se realizan algunas actividades centradas en el aprovechamiento de la tecnología informática mediante el uso del campus virtual del Cecades: el aprovechamiento de la información producto de investigaciones efectuadas que permitan la difusión de buenas prácticas; el diseño de cursos virtuales que tienen acompañamiento de un tutor virtual, en el que se incluyen foros, plenarios y otras actividades que faciliten el compartir y la creación de redes de apoyo; MOOC (*Massive Open Online Course*) que facilitan el autoaprendizaje sin tutor y una guía metodológica para el diseño y ejecución de pasantías.⁷⁴

A nivel presencial se ha venido recuperando la estrategia de los conversatorios en temas de interés y transversales en las diferentes entidades, lo cual permite, de una manera más participativa, que en los cursos tradicionales y magistrales, de los cuales vamos «migrando», se compartan las experiencias y se vuelva el proceso más participativo. Asimismo, se graban videos y se comparten los materiales utilizados, los cuales se suben al campus virtual, para disposición de todos aquellos que no pudieron asistir a la actividad. Debe adicionarse que, por normativa y como elemento motivador al llamado que se hace a los servidores públicos para capacitarse, se ha establecido un plus salarial denominado Incentivo por Carrera Profesional, siendo este un pago económico donde se reconocen distintos esfuerzos de actualización de los servidores públicos mediante varios elementos, uno de ellos premia la capacitación recibida y la impartida.

El principal obstáculo es el cambio de paradigma de aprendizaje en los servidores públicos, es decir, convencerles de que la capa-

⁷⁴ Ver más en el enlace: <https://goo.gl/J8W96K>



citación tradicionalmente presencial no es la única, sino que hay modelos más autónomos. Sin embargo, ya se vislumbran avances importantes. Por otra parte, hay resistencia de algunas jefaturas para facilitar a sus colaboradores expertos para que participen activamente en los procesos de capacitación a los nuevos servidores, de tal manera que se logre insertar más ágilmente al personal de reciente ingreso con los roles y resultados que de él se esperan, y que además se aproveche el aporte de sus observaciones directamente en el trabajo, pues los «ojos nuevos» pueden producir ventajas importantes y oportunidades de mejora en la organización. Otra dificultad, quizás la mayor, es que no existen instrumentos que registren las horas de capacitación por persona colaboradora, o que evalúen el impacto de la capacitación en el ejercicio profesional, de modo que no hay claridad en ambos sentidos para valorar resultados. En ambas líneas se está trabajando para obtener un sistema automatizado que apoye la gestión de la capacitación que incluye el registro de participantes que en ministerios de los más grandes como el de Educación Pública, con aproximadamente ochenta mil servidores, resulta entrabado si no se cuenta con un sistema. Esta herramienta mejoraría la captura de datos. También se está realizando una investigación sobre la evaluación de impacto de la capacitación.

Cecades utiliza algunas estrategias para favorecer la innovación en el aprendizaje, que son las siguientes: aprovechar las opciones de capacitación que ofrece el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y otros entes cooperantes para el personal que labora en las Unidades de Capacitación del Régimen de Servicio Civil y el Cecades; fortalecer la oferta de actividades de capacitación en línea para funcionarios públicos de instituciones cubiertas por el Régimen del Servicio Civil mediante nuestro campus; transformar el modelo de gestión de la capacitación por funciones, por uno basado en la gestión por competencias; fomentar las redes interinstitucionales de colaboración; identificar las mejores prácticas en materia de capacitación y otros campos de la gestión pública y compartirlas en el campus virtual;



desarrollar pasantías donde se busque aprender el trabajo que están realizando otras organizaciones para valorar su posible incorporación; reforzar alianzas con otros actores tales como la Dirección de Innovación del Ministerio de Ciencia Tecnología y Telecomunicaciones, de manera que logremos avanzar más en metodologías que favorezcan la innovación (una actividad exitosa en este sentido es el Taller de Innovación en el Sector Público, 2018);⁷⁵ ejecutar el Programa Modular de Desarrollo de Competencias para Directivos, pues mucho del avance en todas las líneas mencionadas anteriormente se lograría con esta acción estratégica. En este programa⁷⁶ se diseña y difunde un Manual de Inducción para personal que ocupa puestos directivos en el Régimen de Servicio Civil, que a la fecha lleva un 60% de avance; se requiere finalizar la propuesta de evaluación de impacto de la capacitación, y continuar el desarrollo del sistema Sincaf, que soportará la fase operativa de la gestión de la capacitación.

Ecuador, de conformidad con la normativa vigente desde el año 2010, debe contar con un Plan Nacional de Formación y Capacitación para articular todos los esfuerzos de aprendizaje para la función pública, tanto informal como formal.

El Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) genera su Oferta Académica en atención a las disposiciones del ordenamiento jurídico vigente en materia de educación superior, que se concentra en la excelencia académica y la verificación de estándares de calidad para todas las instituciones de educación superior. La generación de una planta docente de máximo nivel, con investigadores con las máximas titulaciones en universidades nacionales e internacionales; la publicación permanente de investigacio-

⁷⁵ Un ejemplo exitoso de este año puede verse en: [http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/b_026_2018_curso-lgbti-Cecades%20\(2\).pdf](http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/b_026_2018_curso-lgbti-Cecades%20(2).pdf)

⁷⁶ Ver programa completo en <https://goo.gl/RocQ1X>



nes académicas, muchas de ellas con la participación conjunta de otras universidades nacionales, regionales y mundiales; así como impulsar el trabajo de redes académicas como la Red Suramericana de Escuelas de Gobierno y Administración Pública, por citar un ejemplo, se constituyen en estrategias que han permitido la generación de nuevos conocimientos en materia de Gobierno y administración pública.

La Oferta Académica del Instituto de Altos Estudios Nacionales integra programas de formación de cuarto nivel, tanto en niveles de Maestría como en Especialización en Gestión Pública, Control Gubernamental, Gerencia de Empresas Públicas, Gestión y Gobernanza Territorial, Derecho Electoral y Régimen Democrático, Estudios Judiciales, Seguridad y Defensa, Relaciones Internacionales y Diplomacia, entre las principales.

Nuestra Oferta Académica, como la Universidad de Posgrado del Estado, se encamina a la Formación de la Función Pública, así como a la generación de pensamiento estratégico para el mejoramiento continuo de la gestión pública.

En El Salvador, la Escuela Nacional de Formación Pública (Enafop) se propone organizar actividades en torno al aprendizaje autónomo, ágil y en el trabajo. En primer lugar, desde el enfoque metodológico aplicado en su oferta formativa, que incluye el desarrollo y fortalecimiento de competencias para lograr mejoras en la calidad del servicio prestado a la población. La modalidad de aula virtual permitirá realizar debates sobre los temas de formación que promoverá la Escuela, abriendo la participación tanto de estudiantes activos como de quienes ya se hayan graduado. Los debates, además, han sido desarrollados de forma presencial en convenio con universidades, modalidad que se continuará promoviendo, lo mismo que otras actividades que involucren inclusive a la alta dirección de las instituciones públicas, tales como conversatorios o foros.



A partir de las preguntas de este cuestionario, Enafop estaría considerando desarrollar procesos de sensibilización y motivación al aprendizaje propio, facilitando materiales a través de su biblioteca virtual para la lectura permanente de temas específicos y abriendo espacios virtuales de intercambio de opiniones y reflexiones sobre las lecturas desarrolladas.

Enafop realiza actividades entre las que se encuentran: el desarrollo de cursos, seminarios y diplomados, las modalidades virtual y semipresencial; la realización de foros, conversatorios, conferencias y coloquios; el acceso a oportunidades de formación ofrecidas a nivel nacional e internacional.

Por su parte, entre las técnicas más recurrentes en procesos de aprendizaje informal autónomo, colaborativo y autorregulado, se pueden destacar:

- Talleres / Tareas exaula
- Proyectos / Discusiones grupales
- Solución de problemas / Guías de aprendizaje
- Simulación / Tutoriales
- Modelaje / *Webinars*

Con su aplicación, se contribuye a los objetivos estratégicos establecidos en los planes de Gobierno. En el caso de la Enafop, favorecer o facilitar este tipo de aprendizaje es una manera de dar cumplimiento al compromiso que conduce su quehacer de cara a promover y/o acelerar la transformación del Estado al servicio de la ciudadanía.

Aquellas técnicas representan oportunidades que contribuyen al desarrollo de las competencias requeridas en el servicio pú-



blico y que no siempre se ofrece en los sistemas tradicionales de formación profesional, suponen un menor costo y tiempo del recurso humano, y ofrecen efectos multiplicadores que pueden asegurar un mayor alcance de los conocimientos, habilidades y capacidades aprendidas.

La coordinación interinstitucional y el apoyo de cooperantes para la transferencia de conocimientos, posibilitan solventar la falta de asignación de presupuesto para la formación y capacitación, el inadecuado equipamiento, los pocos espacios, el escaso personal docente o de facilitación y otras dificultades que todavía enfrentan las administraciones públicas.

En última instancia, este tipo de aprendizaje responde también a la inexistencia aún de una política nacional de formación pública, a la que sin embargo se espera arribar en el futuro cercano.

Hoy por hoy, los más importantes resultados que se identifican son: el fortalecimiento de capacidades en temas específicos: gerencia pública, recursos humanos, políticas públicas, gestión de proyectos, formulación de presupuesto, entre otros; la implementación de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas; la adquisición o transferencia de nuevos conocimientos y nuevas tecnologías, en temas como: género e inclusión, derechos laborales, *e-learning*, administración financiera y Gobierno Electrónico; el desarrollo de espacios virtuales de interacción: videoconferencias y sistemas *e-learning*; y la divulgación y debate sobre normativas, políticas, reformas y otras iniciativas de acción gubernamental con impacto nacional o sectorial.

La Enafop se ha propuesto favorecer la innovación en los procesos formativos y de capacitación, a través de:

- a) La virtualización de medios para el aprendizaje:
 - Desarrollo del aula virtual.



- Realización de foros virtuales.
 - Funcionamiento de una biblioteca virtual.
- b) La aplicación de un enfoque metodológico basado en:
- Formación por competencias.
 - Metodologías activas.
- c) La implementación de un sistema de evaluación y seguimiento que incluya:
- Registro estandarizado de personas formadoras o capacitadoras, disponible para la labor conjunta a procurar en el marco de la Red de Escuelas Nacionales de Formación Pública.
 - Vinculación de la formación al desarrollo de Carrera.
- d) Intercambios con escuelas nacionales e internacionales para mejorar la oferta formativa de la Escuela, en lo relativo a:
- Procesos de formación de alto nivel (dirección y gerencia).
 - Conversatorios y foros con titulares de instituciones públicas y autónomas.
 - Participación en encuentros regionales de escuelas e institutos similares.
 - Participación en eventos con temáticas de profesionalización del servicio público.



e) Investigación aplicada:

- En temas de interés y sobre la formación pública en el país.
- Sobre metodología y enfoques pedagógicos.
- Sobre administración pública y transformación del Estado.

En España, el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) ha puesto en marcha una red social abierta propia (INAP Social), estructurada en comunidades de interés. INAP Social nació como espacio de colaboración para los antiguos alumnos de cursos superiores.

INAP Social ha ido creciendo de forma exponencial desde su puesta en marcha en 2013. Se han desarrollado dos tipos de comunidades:

- Comunidades temáticas: comunidades abiertas, a las que los usuarios se pueden suscribir de manera directa.
- Comunidades que sirven para crear grupos de trabajo: además de las de grupos sectoriales, un ejemplo destacable es Gijón Social. También se ha unido Extremadura y, próximamente, la Generalitat Valenciana.

El número de personas usuarias de INAP Social a mayo de 2018 es de 21.158.

Se ha iniciado una fase de consolidación de las comunidades temáticas impulsadas por el INAP y que ya cuentan con una destacada trayectoria. Están dinamizadas por *community managers*, expertos en las materias de diferentes administraciones.



El número de usuarios por comunidad es el siguiente:

- Formación en la administración pública: 1.980.
- Administración electrónica: 1.741.
- Contratación pública (+ electrónica): 1.454.
- Innovación: 775.
- Dirección pública: 772.
- Transparencia y Gobierno Abierto: 735.
- Comunicación pública: 378.

A esta consolidación se ha unido el desarrollo de un proyecto de analítica digital que ha permitido añadir información sobre la interacción real de los usuarios, los temas que han generado más interés, etc. Hasta la fecha, los *community managers* podían comprobar elementos mucho más básicos, como los usuarios que se unían o los hilos que generaban más debate, pero no el consumo real de sus contenidos. Se han desarrollado cuadros de mando para cada comunidad, con el objetivo de mejorar su dinamización y conocer de forma dinámica su impacto real. Una de las comunidades creadas es la comunidad de innovación. El propósito de esta comunidad es doble: proporcionar apoyo e ideas a los empleados públicos que deseen innovar en sus organizaciones y dar difusión a las mejores prácticas, ideas o problemas que los innovadores encuentren en su camino.

En el aprendizaje autónomo hay que destacar la plataforma Forma2, accesible desde <https://forma2.inap.es/>. Esta iniciativa está impulsada por el INAP y la Escuela de Organización Industrial (EOI) y constituye un repositorio de MOOC para el aprendizaje continuo. Este proyecto está destinado a cualquier



empleado de las distintas administraciones públicas y también a los ciudadanos, para la realización de los cursos que sean de libre acceso. En esta plataforma se pueden encontrar diferentes acciones formativas para el aprendizaje en materias de interés sobre la Administración pública. Todos los cursos que se encuentran en esta plataforma son completamente gratuitos. El INAP está trabajando para que los alumnos que realicen los cursos en Forma2 puedan obtener un documento que acredite el aprendizaje. Sin embargo, por el momento, no se dan las condiciones para la obtención de dicho certificado.

Por otra parte, el INAP ha promovido en España una red de escuelas e institutos de formación general para aprobar un modelo de cualificaciones profesionales que permita la certificación y la homologación de la formación que imparten a los empleados públicos. En la normativa de este modelo, aprobada el 13 de julio de 2017, se contempla expresamente que «las unidades de competencia de los módulos formativos puedan también certificarse mediante su acreditación a través de las pruebas o técnicas de evaluación específicas que se establezcan».

En las primeras cualificaciones profesionales aprobadas (Secretariado de Alta Dirección, Atención a la Ciudadanía y gestión administrativa), se contempla un módulo común a todas ellas, que es: el aprendizaje continuo, que tiene como objetivos de aprendizaje mínimos los siguientes: Valorar el impacto que tiene para la sociedad el mantener actualizados los conocimientos y las competencias del puesto de trabajo, a través de distintas técnicas o herramientas de información, comunicación o aprendizaje; detectar de forma autónoma las carencias formativas; aceptar de manera positiva las observaciones sobre el trabajo desempeñado; elaborar un entorno personal de aprendizaje; actualizar en equipo o de forma autónoma e informal su conocimiento sobre la administración y sus relaciones internas y externas; actitud abierta a la aplicación de nuevos conocimientos, soluciones o enfoques



distintos de los habituales, para el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.

Por otra parte, el INAP está subvencionando un proyecto de investigación para elaborar una Guía dirigida específicamente a empleados públicos para que puedan, de forma autónoma, gestionar su entorno personal de aprendizaje.

En Guatemala las metodologías de autoaprendizaje o aprendizaje autónomo e informal aún no se aplican con regularidad. No existe un esfuerzo por socializar estos conceptos y experiencias en lo público. Se discute y/o aplican algunas experiencias en el sector privado.

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) considera introducir los conceptos de aprendizaje informal o no formal vía el sistema nacional de capacitación y formación del servidor público (Sinafoc). Este sistema es responsabilidad del INAP, según lo establecido en su ley orgánica.

En México, la Secretaría de Función Pública (SFP) emite los criterios y establece los programas generales vinculados a la gestión de recursos humanos, incluyendo la formación y capacitación profesional, para su implantación gradual, flexible, descentralizada, integral y eficiente en todas las dependencias federales y para todos los servidores públicos. La Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal, en un esfuerzo de simplificación administrativa, integró un solo documento la normatividad correspondiente al tema de capacitación, en el cual se integra lo relativo al Servicio Profesional de Carrera, así como lo correspondiente a la gestión de recursos humanos en lo general. Dicha normatividad se denomina: Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual



del Servicio Profesional de Carrera. Dichas disposiciones se actualizan anualmente y aplican a todas las instituciones de la APF.

La operación de los programas de capacitación está a cargo de cada una de las dependencias, bajo las políticas específicas y los planes que establezca su Dirección de Recursos Humanos o equivalente. Las políticas vigentes posibilitan que sean factibles cursos de formación, debates u otras actividades sobre el aprendizaje autónomo, ágil y en el trabajo.

Por otra parte, en la propuesta de nueva Ley de Profesionalización que se ha diseñado para la Administración Pública Federal mexicana, se ha planteado implementar un nuevo esquema formativo, que armonice y consolide el nuevo paradigma gubernamental. Como objetivos en la formación se contempla que los servidores públicos cuenten con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el eficiente desempeño en sus cargos; prepararlos para funciones de mayor responsabilidad o de naturaleza diversa; certificar las capacidades adquiridas; mantener niveles óptimos en la eficiencia individual, el clima laboral, el rendimiento colectivo y el desarrollo institucional y, como se ha sostenido, impulsar en el personal de la Administración Pública Federal la promoción y protección de los derechos humanos, la igualdad de género y la no discriminación, entre otros. Se contempla la obligatoriedad para los trabajadores públicos de participar en los programas de formación, así considerada por la dependencia, y la posibilidad de obtener formación complementaria para alguna promoción, destacando que el acceso a esta última dependerá de la disponibilidad presupuestaria.

La capacitación (y la certificación de capacidades o competencias profesionales) se implementa con base en los diagnósticos de detección de necesidades de capacitación que realizan las dependencias. Es responsabilidad de las dependencias establecer, a través de su Dirección General de Recursos Humanos y en coordinación con el resto de sus unidades administrativas, pro-



gramas de capacitación para los diferentes puestos, sujetándose a la disponibilidad presupuestaria de esta; y determinar el carácter obligatorio u optativo de las actividades de capacitación. Cada dependencia opera los programas de capacitación con base en las políticas específicas y los planes que establezca su Dirección de Recursos Humanos o equivalente. Pueden utilizar cualquiera de las actividades o técnicas que consideren adecuadas para el logro de sus objetivos de capacitación y formación profesional laboral.

Cabe resaltar que las instituciones pueden llevar a cabo el proceso de gestión del conocimiento institucional para la identificación, conservación, generación y transferencia del conocimiento sustantivo que tiene la organización, con el propósito de que sus recursos humanos fortalezcan las competencias o capacidades profesionales necesarias que contribuyan al logro de los objetivos institucionales. Esta gestión de conocimiento favorece y facilita el aprendizaje informal autónomo, colaborativo y autorregulado de sus servidores públicos. El objetivo del proceso de gestión del conocimiento es que el quehacer institucional se comparta entre el personal de las instituciones a fin de que tengan acceso a esta información de manera general y se mantengan actualizados. Los beneficios esperados al compartir la información permiten generar una cultura de aprendizaje organizacional y de colaboración al recuperar la experiencia de las personas expertas, y apoyará en la profesionalización de los servidores públicos con las capacidades profesionales o competencias requeridas. Los mecanismos para apoyar el proceso de gestión del conocimiento incluyen la integración de equipos de trabajo con servidores públicos de la institución, para la identificación del conocimiento institucional y la preservación del mismo, así como para identificar al personal experto que transfiera la información.

Para la gestión del conocimiento, las instituciones también pueden suscribir convenios de colaboración con instituciones educativas para desarrollar investigaciones y aplicaciones informáticas y de contenidos u otros objetos de aprendizaje. Las instituciones



utilizan la infraestructura tecnológica de la que disponen para la gestión del conocimiento y para lo cual emplean diversas metodologías, técnicas, redes y herramientas pedagógicas e informáticas.

Para la innovación en el aprendizaje, las instituciones de la Administración Pública Federal mexicana utilizan las herramientas y tecnologías que consideran presupuestaria y pedagógicamente óptimas para sus procesos de aprendizaje y formación (incluyendo herramientas multimedia e Internet). Lo que se busca es que las actividades formativas y las herramientas o tecnologías que se establezcan, permitan fomentar la motivación (presentando los contenidos de una manera atractiva, amena y fácilmente asimilable); favorecer el interés por los objetos de aprendizaje, presentándolos y vinculándolos en el contexto laboral al que estén habituados en su desempeño cotidiano; promover interacción y el intercambio de experiencias con otros compañeros); facilitar la cooperación (por ejemplo, las TIC también posibilitan la realización de experiencias, trabajos o proyectos en común); permitir mayor autonomía (para aprender a aprender, buscar información y seleccionarla adecuadamente); y que brinden una mayor iniciativa y creatividad.

Los diplomados se centran en temas específicos, como los relacionados con la abogacía, compras, o atención al ciudadano. El Centro revisa sus programas de acuerdo con las evaluaciones de los asistentes o participantes en sus actividades.

Diversas instituciones estatales realizan actividades de capacitación de todo tipo con resultados evidentes en gran parte de las administraciones públicas. Al incursionar en el aprendizaje no formal es pertinente contar con un organismo que establezca las reglas en materia de capacitación y oriente sus acciones dentro de los ambientes de competitividad que se presentan tanto en el entorno nacional como internacional.



La Procuraduría de Panamá cuenta actualmente con un Centro de Investigación y Capacitación que ha impartido capacitación a más de 25.000 servidores públicos mediante seminarios, talleres, cursos, conferencias, jornadas de sensibilización, diplomados nacionales e internacionales, etc. Todas son actividades formativas basadas en las diferentes metodologías de la técnica andragógica. Una investigación de seguimiento ha demostrado que los conocimientos y aprendizajes adquiridos en estos programas han sido de utilidad en el puesto de trabajo. En respuesta a los requerimientos de los servidores públicos, se organizan programas de actualización como los diplomados en temas específicos. También se ejecutan otros programas menos exigentes que contribuyen a la actualización en temas como ética, discapacidad y equiparación o derechos humanos, entre otros. Los programas se revisan mediante las evaluaciones de los asistentes y participantes. Esta experiencia ha permitido realizar actualizaciones de los contenidos, ya que también son avalados por la Universidad de Panamá.

En la Universidad de Panamá, y específicamente en su facultad de Administración Pública, se tiene experiencia en cuanto a programas de capacitación no formal ya que cuenta con una Dirección de Educación Continua que viene ofertando seminarios, diplomados y otras capacitaciones desde el año 2002.

Se está ultimando un proyecto de ley para crear el Instituto Superior de la Administración Pública, que orientará su programación al aprendizaje por competencias, además del pensamiento crítico y humanista. Con la creación de esta entidad de educación de nivel superior se podrán ofertar carreras técnicas innovadoras, adecuadas al interés manifestado por los funcionarios mediante una investigación diagnóstica realizada recientemente por la Procuraduría de la Administración.

No hay innovación sin aprendizaje y generación de conocimiento. La asimilación y generación de innovaciones es uno de los facto-



res que más significativamente ha contribuido a la introducción del cambio en las instituciones públicas y al desarrollo de su competitividad. La inclusión de las TIC en los procesos de capacitación tiene que apuntar a fortalecer las competencias que demanda la sociedad actual mediante la creación de espacios que impliquen al funcionario público en la construcción de su propio aprendizaje, conforme a un modelo de jerarquización en el desempeño reflexivo y la actitud crítica en contraposición con la actitud pasiva: el aprendizaje colaborativo y la construcción en equipo del aprendizaje, en contraposición al aprendizaje individualista. Es así que la Universidad de Panamá viene desarrollando actividades para favorecer la innovación en el aprendizaje. A través de su campus virtual ha venido ofertando cursos con modalidad de aprendizaje electrónico en sus programas de educación continua y de maestrías. En el caso de la Dirección de Educación Continua de la Facultad de Administración Pública, se ha contemplado en su programa anual que algunos de sus diplomados y seminarios se desarrollen con el aprendizaje electrónico. Este tipo de diplomados y seminarios van a ser dirigidos a niveles operativos y medios de las instituciones públicas. Otra actividad dentro del aprendizaje electrónico consiste en desarrollar contenidos que aborden temas específicos que serán útiles para los funcionarios públicos, con técnicas novedosas de trabajo y que sean aplicables en su entorno laboral.

En Perú, la Escuela Nacional de Administración Pública tiene diversas estrategias que apoyan las tareas de aprendizaje autónomo:

- Programas especializados de formación de formadores, dirigidos a servidores públicos que tienen roles de dirección y que, por tanto, pueden estar en mejor capacidad de transmitir conocimientos del puesto a sus trabajadores.
- Talleres y cursos de gestión del conocimiento, orientados a generar las capacidades y competencias necesarias para ello.



- Cursos orientados a desarrollar capacidades en los Servidores Civiles, con un enfoque transversal y articulado con las necesidades de cada sector, con metodología constructivista y con un enfoque socioafectivo.
- Cursos virtuales masivos tipo MOOC, que promueven en los servidores civiles aprendizajes autónomos y democráticos, flexibles y adecuados a sus tiempos.
- Desarrollo de comunidades de práctica e interés que promueven el aprendizaje colaborativo en áreas temáticas específicas.

Además de los esfuerzos de la Escuela Nacional de Administración Pública, existen algunas instituciones donde se promueve activamente el desarrollo de actividades de gestión del conocimiento.

Desde el punto de vista de la innovación se han realizado las siguientes actividades:

- Talleres de *design thinking*.
- Cursos de innovación, como parte de la malla curricular de los programas de alta gerencia.
- Creación y apoyo a comunidades de aprendizaje.
- Uso intensivo de las nuevas tecnologías en los procesos formativos.
- Cursos de servicio al ciudadano con enfoque de innovación.
- Elaboración de un modelo propio, dentro del enfoque andragógico, para desarrollar competencias en los servidores públicos.



Se tiene planificado lo siguiente:

- a) Desarrollo de aplicaciones de aprendizaje.
- b) Uso de simuladores.
- c) Desarrollo de guías para el auto aprendizaje.
- d) Intensificar el desarrollo de comunidades de aprendizaje.

En República Dominicana, el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), a través de su quehacer institucional de más de una década, ha desarrollado:

- Comunidades de prácticas con diferentes temáticas.
- Material digital de aprendizaje interactivo.
- Red de Responsables de Acceso a la Información (RAI) para compartir casuística de trabajo.
- Videos tutoriales.
- Videos de conferencias en canal de Youtube.

No obstante, estas experiencias quedan cortas ante la cantidad de iniciativas implementadas por otras escuelas e instituciones de la administración pública dominicana, en las que se prioriza la capacitación y educación de sus servidores públicos y sobre la cual no tenemos evidencias.

El INAP está profundizando la expansión y mejoramiento permanente de su plataforma virtual en términos de metodologías, contenidos y herramientas didácticas innovadoras. Actualmente está incluida en nuestra agenda de actividades a desarrollar, la estructuración de eventos formativos sobre innovación en el



aprendizaje, dirigido específicamente a nuestros docentes y otras escuelas relacionadas.

El programa Servidor Público Digital está diseñado por el INAP, y pone a disposición de todos los servidores, programas formativos y herramientas que le permiten conocer, adquirir, mantener y desarrollar competencias para el uso de las TIC, que contribuyen al cierre de la brecha digital y le habilitan para la administración de los servicios digitales que el Estado Dominicano coloca en línea a favor de los ciudadanos. De esta manera se transforma al servidor en sujeto activo y agente de cambio dentro de este proceso de transformación digital. El Programa comprende cuatro componentes que se desarrollan en distintas modalidades, a través de cursos presenciales, virtuales o masivos en ambiente virtual; de acuerdo a la disponibilidad de recursos y características de los grupos a quienes se capacite en cada caso:

- a) **Sensibilización digital:** Incluye la formación de unos 2.500 promotores digitales, quienes se convierten en abanderados para dar a conocer todo el quehacer y trascendencia de República Digital; y que al finalizar el año 2019 habrán impactado a más de 200 mil empleados.
- b) **Alfabetización digital:** dirigido a los servidores que no se encuentran en capacidad de utilizar las herramientas tecnológicas para su actividad laboral y personal; alcanzando un total de 50.000 empleados por año, para contribuir al cierre de la brecha digital.
- c) **Desarrollo de competencias digitales:** en nivel básico y avanzado, para el uso de herramientas de ofimática, utilizando a voluntarios y pasantes del sector, previamente certificados por el INAP.
- d) Como cuarto componente se incluye Especialistas Digitales, que inicia a partir del año 2019, a través del cual se



forman y certifican las Habilidades Digitales en Herramientas de Productividad, Liderazgo para la Transformación Digital y Seguridad Cibernética, a quienes laboran en áreas especializadas de la administración.

Conscientes de la importancia, que para una gestión eficiente de la capacitación y desarrollo de los servidores públicos, tiene la previa definición del modelo de competencias, el INAP realizó una alianza estratégica con el Viceministerio de Función Pública, a partir de la cual se sistematizó dentro de un esquema de programa de capacitación, la experiencia y aprendizajes acumulados, vinculando este programa de capacitación con una práctica real para tener como resultado final el modelo y diccionario de competencias de la administración pública dominicana. Para esto, nos apoyamos en una empresa consultora de carácter internacional, y se concibió un programa con varios componentes:

1. Talleres de formación de carácter teórico-práctico en gestión por competencias, selección por competencias, desarrollo de competencias, cuyo objetivo institucional fue nivelar y unificar conocimientos, tanto de los técnicos del MAP como del INAP, quienes intervendrían en el equipo redactor. Al mismo tiempo los 30 participantes explicaron y analizaron el modelo y sus aplicaciones en sus respectivas áreas de trabajo.
2. Asesoría para la redacción del modelo y diccionario de competencias: luego de concluir los talleres, se seleccionaron 10 participantes de las áreas con responsabilidad directa y mayor uso del diccionario en sus actividades laborales, quienes manifestaron su disposición a trabajar durante un período de seis meses. En este tiempo los participantes recibieron talleres adicionales, la asesoría y acompañamiento virtual del consultor y realizaron el trabajo práctico, que arrojó como resultado el Diccionario de



Competencias y la Resolución del Ministro de Administración Pública que aprueba el Modelo de Competencias.

3. Formación para la difusión del modelo. Actualmente se tiene diseñada una acción formativa que incluye material del facilitador, del participante, medios de apoyo visual, actividades prácticas y evaluaciones, que nos servirá de base para formar a las oficinas de recursos humanos en las instituciones. También se trabaja en la formación de formadores, para que, una vez concluida, se inicien los programas formales para que los participantes conozcan las características del modelo de nuestra administración y estén en capacidad de implementarlo en sus respectivas instituciones.

Actualmente, y luego de haberse definido el modelo de competencias para la administración pública dominicana, el INAP se encuentra inmerso en la construcción de las guías para el autodesarrollo de competencias dentro y fuera del trabajo. Esto permitirá que los servidores, una vez identificada la brecha existente entre su desempeño y el esperado, puedan, en compañía de los departamentos de recursos humanos, elaborar y ejecutar sus planes para el desarrollo de esas competencias sin necesidad de que tengan que asistir a un evento formal. Estas guías de autodesarrollo incluyen actividades formales, pero también actividades extracurriculares a través de las cuales se desarrollan y fortalecen competencias que luego permiten alcanzar un desempeño exitoso en su lugar de trabajo. Ejemplo de esto lo constituyen la asignación de lecturas específicas, películas, actividades deportivas y/o participación en equipos, observación y análisis en detalle de obras de arte, etc.

Asimismo, en el contexto de la iniciativa presidencial República Digital, se tiene previsto la realización de cursos de autogestión y MOOC con temas de alto interés para el logro de metas como son la inducción, régimen ético de los funcionarios públicos, TIC.



Realizar eventos en los que se aborde propiamente el aprendizaje autónomo, ágil y en el trabajo, lo consideraremos en el último trimestre del presente año o en la programación formativa del próximo año 2019. Sobre todo porque observamos que el estudio y aprendizaje de estos contenidos resultan fundamentales para los servidores públicos, facilitadores y autoridades.

Durante el último año, y como parte de las actividades para promover la innovación en el uso de recursos y metodologías que contribuyan al aprendizaje, de la mano con otras entidades nacionales e internacionales, se han realizado las certificaciones en *coaching*, gestión de programas de *mentoring* y gestión del cambio. Producto de las cuales en la actualidad contamos con 32 coaches certificados y 24 gestores de cambio, a los que se unirán unos 20 gestores de programas de *mentoring* al finalizar el año 2018.

En el año 2017 fue aprobada la creación del Departamento de Acreditación y Certificación, cuyo objetivo es el de acreditar los programas de capacitación para formar a servidores públicos del propio INAP y los demás entes públicos o privados que ofrezcan capacitación al sector público. Este departamento se encuentra creando los reglamentos, normas e instructivos para el establecimiento del marco nacional de cualificaciones. Este marco normativo servirá de manera especial para el personal de los ayuntamientos, cuya calificación para realizar su trabajo, en su mayoría, son producto de un aprendizaje no formal, sin certificación alguna, lo que impacta en el desempeño de la carrera municipal, de manera personal en sus niveles de ingresos, e incluso en su propia estima.

En Uruguay, la Oficina Nacional del Servicio Civil/Escuela Nacional de Administración Pública (ONSC/ENAP) se encuentra en proceso de ejecución de un Proyecto Piloto de Mentoría, cuyo objetivo es desarrollar una herramienta de gestión del conocimiento en el Estado uruguayo, que garantice una rápida y eficaz transferencia de conocimientos técnicos y de gestión específicos,



necesarios para funciones de los distintos organismos. A través de él, el aprendizaje se traslada al ambiente de trabajo.

Se fomentan las evaluaciones vinculadas a proyectos de aplicación práctica en el área de trabajo u organización a la que pertenece el participante.

Al presente, no existe en Uruguay información sistemática relevada con respecto a los resultados alcanzados en el país.

Desde el punto de vista de la innovación, se proponen los siguientes retos:

- Incorporación de docentes formados en las últimas tecnologías aplicadas a la andragogía, con foco en el que el formador más que «dar» clase debe «hacer clase», siendo el participante un coconstructor de la clase, junto con su formador.
- Formar a los formadores experimentados en temas de competencias técnicas y comportamentales para potenciar las posibilidades de los grupos con diversidad cognitiva, considerando los diferentes estilos de aprendizaje.
- Motivarlos a presentar propuestas de actividades innovadoras, tanto en su temática como en su metodología.

En el caso de Venezuela, la decisión de construir un modelo de democracia participativa y protagónica, tal como lo demanda la Constitución, implica que el ejercicio del servicio público está permanentemente mediado por espacios de aprendizaje mutuo entre el poder popular y las instituciones del Estado, con lo cual, más allá de identificarse claramente con una propuesta formativa formal, es un ejercicio permanente el del aprendizaje colaborativo y cambiante. Desde el Ministerio del Poder Popular de Planificación, ente rector con competencia en la materia de formación



de servidores y servidoras, a través de la Escuela Venezolana de Planificación, se han desarrollado diferentes espacios de formación que apuntan a la construcción de espacios de aprendizaje colaborativos entre voceros y voceras del poder popular junto a servidores y servidoras, así como al fomento del aprendizaje permanente, no solo autónomo en el sentido de que cada persona asume su responsabilidad de autoformarse, sino colaborativo en el sentido de que los equipos de trabajo deben asumir la formación mutua como premisa de trabajo.

Algunos ejemplos de este tipo de aprendizaje son el Diplomado en Planificación Local: Plan Patria Comunal, en donde se asume como eje central la construcción de los planes de desarrollo a escala local, comunal, como una tarea que implica la conformación de comunidades de aprendizaje mutuo y la sistematización entre voceros y voceras, servidores y servidoras, para construir como producto concreto los planes. Esta iniciativa ha sido una experiencia muy positiva y de amplio alcance a nivel nacional. Igualmente, podemos mencionar el Diplomado de la Planificación en el Estado Revolucionario en el que el eje central es la construcción de espacios de análisis de las prácticas y aprendizaje mutuo en lo interno de las instituciones del Estado, con énfasis en la construcción, por parte de cada servidor y servidora, de su propio perfil laboral que implica la autoreflexión sobre las propias prácticas (individuales y organizacionales), así como la determinación de la propia responsabilidad en la tarea de formarse continuamente como parte del desarrollo de su carrera profesional, apuntando a la imagen modelo del servidor y servidora revolucionaria.

Se propone continuar ampliando y actualizando permanentemente la oferta formativa, así como las estrategias de trabajo para la formación de servidores, servidoras, voceros y voceras, y también la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas para la formación a distancia, en el lugar de trabajo, la evaluación perma-



nente del desempeño, y la atención a los intereses y necesidades de aprendizaje de servidores y servidoras.

De los resultados de la encuesta y los debates celebrados durante el V Encuentro, los días 6 y 7 de septiembre en San Salvador, pueden extraerse las siguientes conclusiones y recomendaciones.

CONCLUSIONES

1. El empleo público se caracteriza por su afectación a los valores del servicio público y los principios de la ética pública.
2. Las empleadas y los empleados públicos desarrollan su carrera e itinerario profesional con la autonomía personal que les reconocen los modelos de gestión del talento propios de cada institución pública.
3. Los cambios sociales, económicos y tecnológicos se aceleran progresivamente, abocando a las organizaciones públicas a la innovación permanente, y por consiguiente, a un aprendizaje cada vez más rápido, instantáneo y crítico. Este cambio acelerado cuestiona en cada momento lo que hacemos, cómo lo hacemos y cómo nos relacionamos con el entorno, y, en consecuencia, las competencias profesionales que serán necesarias y las que quedarán claramente obsoletas en el futuro.
4. En este contexto, la actualización continua y ágil de las competencias de quienes trabajan en el servicio público constituye un factor crítico para la eficacia de las organizaciones públicas.
5. Las instituciones públicas que aprenden son aquellas que promueven que sus miembros mejoren continua y colectivamente su aptitud para lograr resultados mediante el



aprendizaje y el trabajo colaborativo. El aprendizaje continuo, ágil y orientado a la resolución de problemas de los empleados públicos en su trabajo, tanto individual como colectivamente, les aporta conocimiento implícito o tácito y constituye la base de las instituciones.

6. La dirección y el liderazgo deben crear condiciones para promover y facilitar organizaciones inteligentes en las que compartir el talento y el conocimiento ayude a mejorar colectiva y colaborativamente los resultados individuales y corporativos.
7. Las escuelas y los institutos deben interesarse en la transferencia al puesto de trabajo del aprendizaje que gestionan para fortalecer su prestigio y legitimación social, especialmente en ciclos de crisis fiscal y presupuestaria de los Estados. En este sentido, la integración del aprendizaje continuo y ágil en los procesos productivos favorece su transferencia al desempeño laboral, su eficacia para la institución y su impacto para la sociedad.
8. En países en los que se accede al empleo público sin un proceso previo de aprendizaje, el aprendizaje en el puesto de trabajo es la manera más común en la que las y los servidores acceden a los conocimientos y competencias de su puesto de trabajo. Por eso las escuelas y los institutos consideran muy relevante para sus organizaciones la capacitación de inducción en el puesto de trabajo.
9. Por otra parte, la oferta de universidades e instituciones formativas de capacitación más estructurada y reconocida mediante títulos o certificaciones oficiales, no siempre, por su excesiva formalidad y rigidez, se adaptan a tiempo a los cambios del entorno y a la actual liquidez del conocimiento.



10. El aprendizaje continuo constituye una competencia transversal de la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, auspiciada por el CLAD, que consiste en «Identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de trabajo, para mantener actualizada la eficacia de sus prácticas laborales y su visión del contexto». Los comportamientos observables en esta competencia son los siguientes:
- Se ocupa de subsanar su propio déficit de información de base sobre normas, reglamentos y decisiones que afectan su ámbito de trabajo.
 - Denota interés en mantener sus competencias actualizadas en función de los cambios en los procedimientos, las metodologías, los sistemas operativos, los soportes tecnológicos, por la vía de consulta o a través de entornos formativos.
 - Gestiona sus propias fuentes de información y/o participa de oportunidades de encuentros informativos.
 - Demanda participación en acciones informativas y formativas destinadas a su colectivo profesional, así como en el análisis de boletines o informes expertos o académicos vinculados de algún modo a su entorno de trabajo.
 - Muestra receptividad hacia la aplicación de innovaciones que mejoran su desempeño en el trabajo propio o del equipo.
 - Comparte sus saberes y habilidades con sus compañeros de trabajo, y aprende de sus colegas habilidades



diferenciales que le permiten nivelar sus conocimientos en flujos informales de interaprendizaje.

11. El aprendizaje continuo y ágil en el trabajo se caracteriza por ser vivencial y significativo y por su motivación intrínseca. Es práctico, específico y breve.
12. Sea como un subproceso o una prolongación del aprendizaje formal o como una actividad exenta, las escuelas y los institutos comparten la importancia creciente del aprendizaje continuo y ágil, que facilita respuestas inmediatas y específicas a la resolución de los problemas que se derivan del desempeño laboral, especialmente en los procesos de transformación.
13. Entienden que este tipo de aprendizaje les incumbe plenamente, de acuerdo con su misión y espacio institucional, y que por ello deben comprometerse plenamente en su desarrollo, aportando recursos tecnológicos de la información y el conocimiento, talento y acompañamiento profesional, espacios de colaboración e intercambio, y aprendizaje y orientación al empleo público.
14. El aprendizaje continuo y ágil en el puesto de trabajo admite distintas intensidades o grados de estructuración cuando las escuelas o los institutos lo conducen o soportan de alguna forma.
15. El aprendizaje continuo, ágil y en el puesto de trabajo se concibe como una actividad que se complementa armónicamente con el aprendizaje más formal o estructurado, que es reconocido mediante títulos o certificados por las escuelas o los institutos. Aquel aprendizaje parece más adecuado para la resolución ágil e instantánea de nuevos problemas, cuando algo no funciona, o para conocer las últimas actualizaciones normativas, técnicas o del contexto.



En general, es útil para recordar o aprender a hacer lo que ya se había aprendido formalmente. El aprendizaje más formal de las escuelas y los institutos, por su parte, provee de forma estructurada fundamentos teóricos y conceptuales necesarios para el desempeño, aporta principios, valores y conocimientos propios de la gestión pública.

16. Identificar y reconocer formalmente las competencias adquiridas a través del aprendizaje continuo y ágil en el puesto de trabajo puede contribuir a la satisfacción y la motivación de las personas, al mismo tiempo que a una gestión del talento público más eficiente y equitativa.
17. La certificación de las competencias adquiridas a través del aprendizaje continuo y ágil en el puesto de trabajo debe encomendarse a organismos confiables y mediante procesos eficientes, transparentes y objetivos. También es indispensable que se adopte previamente un marco de competencias o cualificaciones profesionales y que la certificación sea eficaz o relevante para la carrera profesional.
18. Para este aprendizaje continuo y en el puesto de trabajo son indispensables los mecanismos de gestión del conocimiento y aprendizaje.
19. La gestión del aprendizaje continuo y ágil se encuentra inequívocamente asociada a las nuevas herramientas y tecnologías de la información y la comunicación, por lo que las escuelas y los institutos deben disponer de las infraestructuras y plataformas necesarias. En particular, el trabajo colaborativo requiere de plataformas o infraestructuras tecnológicas de la información y la comunicación centradas en el usuario y abiertas al trabajo cooperativo.
20. El aprendizaje colaborativo está ligado a proyectos y resultados que se generen bajo esa modalidad de trabajo.



Favorece competencias como el pensamiento crítico (la resolución de problemas a través del aprendizaje colectivo), la cohesión de grupo (el trabajo conjunto para el logro de objetivos comunes) y el sentido de pertenencia a la organización (la identificación particular de una persona con su grupo de pares en los distintos contextos).

21. Es esencial, para promover el aprendizaje colaborativo, una cultura abierta a la cooperación, la difusión del conocimiento, la transparencia y la rendición de cuentas que esté respaldada por la alta dirección: una política de gestión del conocimiento explicitada y adoptada institucionalmente.
22. Las escuelas y los institutos entienden que su compromiso con la innovación pública implica que la gestión del aprendizaje y del conocimiento se orienten explícitamente al progreso y a la mejora continua de sus Gobiernos y administraciones. Las escuelas y los institutos deben posicionarse como instituciones de promoción, difusión y generación de conocimiento innovador para el Gobierno y la administración pública; deben situarse a la vanguardia de la innovación administrativa y social.
23. La innovación administrativa y la gestión de los cambios desarrollan y generan el aprendizaje ágil y orientado a resolver problemas. La implementación de modelos de excelencia o gestión de calidad reportan un aprendizaje sistemático orientado a la mejora continua de las instituciones públicas.
24. Para cumplir sus objetivos en el ámbito del aprendizaje continuo y ágil en el trabajo de una manera eficiente y eficaz, las escuelas y los institutos deben colaborar y cooperar entre sí y con las demás instituciones de capacitación de sus respectivos países, sean públicas o privadas. La constitución de alianzas constituye la mejor estrategia de las



escuelas y los institutos para superar la insuficiencia de recursos o de medios para soportar todas sus necesidades.

RECOMENDACIONES

1. Las escuelas y los institutos deben motivar y persuadir a las empleadas y los empleados públicos hacia el aprendizaje continuo y ágil en el puesto de trabajo, facilitándole para ello canales y herramientas accesibles, amigables y eficientes.
2. Las escuelas y los institutos deben capacitar al empleado público en todos sus niveles y sectores, incluyendo, especialmente, al nivel directivo, para que adquiera las actitudes, los hábitos, las habilidades y competencias necesarias para aprender a aprender (y desaprender) y para construir su entorno personal de aprendizaje.
3. Aun respetando la autonomía personal para configurar el desarrollo de su carrera profesional, la participación en procesos de aprendizaje no tiene porqué ser siempre voluntaria ni depender de la iniciativa o la demanda de la persona que se desempeña en el servicio público. Las normas del empleo público en cada país deben introducir el carácter de obligatoriedad a participar en procesos de aprendizaje cuando sus gestores lo consideren necesario para mejorar su desempeño laboral.
4. Desde las escuelas y los institutos se puede promover el aprendizaje colaborativo en las acciones formativas, adoptando modelos y metodologías de aprendizaje que promuevan la interacción de las personas participantes para la resolución conjunta de problemas. Las acciones formativas deben adoptar metodologías de aprendizaje atractivas, activas y orientadas a resolver problemas, basadas en la técnica andragógica y en el «aprender haciendo»: gamifi-



cación, *design thinking*, aprendizaje por proyectos, simulaciones del trabajo, resolución de casos prácticos, aprendizaje basado en problemas, etc.

5. Idealmente, todas las acciones formativas formalizadas y reconocidas deberían incorporar modalidades más informales de aprendizaje como los foros, los períodos de práctica, las comunidades de aprendizaje, etc.
6. Después de las acciones formativas, como maestrías o cursos, las escuelas o los institutos pueden mantener, conducir y dinamizar con sus egresados comunidades virtuales de aprendizaje o de práctica que permitan mantener sus relaciones profesionales de colaboración.
7. La certificación del aprendizaje continuo y ágil en el puesto de trabajo no debe constituir una moda sino una actividad que, de forma eficiente, sirva para reconocer aprendizaje y talento relevante para la organización.
8. De acuerdo con ello, pueden y deben acreditarse las competencias adquiridas mediante este aprendizaje por organismos confiables que, de acuerdo con el sistema institucional de cada país, podrían ser las mismas escuelas e institutos mediante procedimientos transparentes y objetivos. La evaluación de estas competencias puede realizarse mediante la acreditación del tiempo de experiencias, la satisfacción de los usuarios, las entrevistas, la presentación de evidencias, la evaluación sistemática y continuada del desempeño y del cumplimiento de los objetivos productivos, las pruebas de conocimiento o de saber hacer (simulaciones), etc.
9. Cualquiera que sea la forma de aprendizaje, debe estar vinculada al desarrollo de la carrera profesional. La certificación de las competencias adquiridas mediante el apren-



dizaje continuo y ágil en el trabajo solo tiene sentido si es significativa o eficaz para la carrera profesional.

10. Las escuelas y los institutos deben promover el aprendizaje continuo, ágil y orientado a la resolución de problemas en un marco de gestión basado en competencias y en itinerarios o cualificaciones profesionales.
11. La colaboración entre las escuelas y los institutos debe ser esencial para avanzar en el aprendizaje continuo y ágil. Esta colaboración permitirá racionalizar el uso de los recursos escasos, ya que muchos contenidos o programas pueden ser ampliamente compartidos, como, por ejemplo, los MOOC, relativos a competencias blandas y transversales. Esta colaboración puede desplegarse en el nivel interno de cada país con las escuelas públicas y con otras instituciones o entidades privadas, docentes o no.
12. La alianza con universidades, escuelas o institutos de capacitación públicos y privados puede realizarse mediante la certificación o acreditación de los centros o los estudios que promuevan.
13. En el ámbito internacional, el CLAD debe continuar propiciando, entre las escuelas e institutos de los países miembros, la compartición y el intercambio de recursos, metodologías y tecnologías orientados al aprendizaje continuo y ágil en el trabajo.
14. Para que el aprendizaje colaborativo sea interesante para las personas, este debe estar orientado a productos significativos y sus resultados u objetivos deben ser claros y específicos para el desempeño laboral. El proceso de aprendizaje debe suscitar su interés y plantear objetivos con metas y retos reales.



15. En el aprendizaje colaborativo deben generarse interdependencias positivas entre las personas colaboradoras, propiciando en las comunidades, equipos o grupos, la diversidad de intereses y la diversidad cultural, y dentro de esta, muy especialmente, la intergeneracional, para asegurar así la preservación del conocimiento institucional.
16. Las instituciones deben evaluar en el desempeño laboral la colaboración horizontal y transversal y el trabajo en equipo, y han de valorar suficientemente la consecución de objetivos colectivos y no solo individuales.
17. Las escuelas e institutos deben promover eventos informales de comunicación y convivencia de las y los empleados públicos para propiciar un clima organizacional que facilite el aprendizaje colaborativo: visitas a centros, excursiones lúdicas o culturales, círculos de lectura, competiciones deportivas, concursos, etc.
18. Las escuelas y los institutos deben propiciar que los manuales de puestos de trabajo o las normas jurídicas reguladoras del empleo público establezcan su obligación de colaborar en la difusión del conocimiento adquirido en su puesto de trabajo.
19. Las escuelas y los institutos deben establecer bancos de capacitadores y evaluarlos de acuerdo a sus competencias pedagógicas y a sus resultados en el aprendizaje.
20. Las escuelas y los institutos deben capacitar a los formadores y los facilitadores en el enfoque de la capacitación de tipo experiencial, promoviendo las metodologías basadas en «aprender haciendo».
21. Las escuelas y los institutos deben adoptar el aprendizaje digital (MOOC, webinar, foros, etc.), no solo por razones



de eficiencia y para facilitar la accesibilidad, sino también para innovar en las metodologías del aprendizaje y hacerlo más abierto e igualitario. Entre otras muchas iniciativas, pueden proporcionar aplicaciones para dispositivos móviles que permitan aprender de forma autónoma y ágil.

22. Las escuelas y los institutos deben facilitar el aprendizaje continuo y ágil en formatos cortos, como, por ejemplo, el de las cápsulas o píldoras informativas. La formación más estructurada y formal debe adaptarse al formato de cursos breves, insertos en estructuras modulares flexibles para obtener cualificaciones profesionales propias de las administraciones públicas.
23. Los incentivos de carrera profesional deben incorporar la formación recibida o impartida.
24. Para mejorar la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo, las escuelas y los institutos deben detectar de manera anticipada las necesidades reales de aprendizaje. Para ello sería muy conveniente introducir en la gestión del talento público los perfiles profesionales, los itinerarios formativos, la evaluación del desempeño y los planes individuales de desarrollo.
25. La evaluación de la transferencia o el impacto del aprendizaje siguen constituyendo un reto muy destacado para las escuelas y los institutos. Teniendo en cuenta el incipiente desarrollo de proyectos e iniciativas en este campo, es muy importante que las escuelas y los institutos aborden este reto mediante el *benchmarking*, el apoyo mutuo y la colaboración.
26. Las escuelas y los institutos deben construir modelos interactivos y abiertos de gestión del conocimiento que faciliten espacios para el aprendizaje ágil y colaborativo entre



personas con intereses comunes, que puedan obtener un beneficio mutuo de su participación y con fines o propósitos concretos y específicos relacionados con su desempeño en el trabajo.

27. Las escuelas y los institutos deben desarrollar espacios de debate y reflexión (círculos de estudios o equipos de sistematización) que permitan reconocer de manera crítica las propias prácticas alrededor del proceso o problemática identificada, y de esta manera planificar y desarrollar la construcción del nuevo conocimiento que permita la transformación del problema y evaluar su solución.
28. Las escuelas y los institutos deben promover comunidades de práctica o profesionales, facilitándoles apoyo tecnológico y profesional (dinamizadores). Es muy importante que las escuelas y los institutos conduzcan, estimulen y orienten estas redes para garantizar su eficacia.
29. Tanto escuelas como institutos deben reconocer y recompensar a las personas más activas o comprometidas en las comunidades de práctica o de aprendizaje.
30. Además de las comunidades profesionales, las escuelas e institutos pueden propiciar espacios abiertos de aprendizaje colaborativo de carácter social, en los que las y los empleados públicos, la ciudadanía y los actores sociales y asociativos puedan compartir conocimientos, enfoques y experiencias sobre el servicio público y la gobernanza.
31. Las escuelas y los institutos deben propiciar la creación, mantenimiento o explotación, según los casos, de inventarios de talento que permitan monitorear la disponibilidad del talento público tanto para las actividades de aprendizaje o gestión del conocimiento como para la provisión de puestos de trabajo.



32. Las escuelas y los institutos deben promover y apoyar la innovación administrativa y la mejora continua de las instituciones públicas en las que operan, mediante el aprendizaje y la gestión del conocimiento. Estos procesos deben favorecer en el ámbito público la emulación de las mejores prácticas y experiencias de la gestión y el emprendimiento público o privado.
33. Las investigaciones deben tener una posición relevante en las actividades de las escuelas y los institutos para generar conocimiento adecuado a las necesidades y características singulares de cada país, en apoyo a los procesos de innovación del Gobierno y la administración pública.
34. Las escuelas y los institutos pueden promover, junto a las instituciones públicas, equipos de trabajo para identificar el conocimiento institucional y asegurar su preservación y su transferencia.
35. También deben facilitar la formación adecuada a las y los empleados públicos para la gestión del conocimiento, su socialización y su preservación.
36. Las escuelas y los institutos deben propiciar, junta a las instituciones públicas, el aprendizaje ágil y orientado a la resolución de problemas mediante la elaboración y difusión de manuales de inducción en el puesto de trabajo, tutoriales, guías de aprendizaje o guías de autodesarrollo.
37. Para la difusión abierta del conocimiento también deben promover bancos de conocimiento y de buenas prácticas, tales como bibliotecas virtuales.
38. Las escuelas y los institutos deben promover eventos de aprendizaje como el conversatorio, el seminario, el foro o el taller. En el caso del taller, pueden apoyarse en la expe-



riencia y la guía didáctica de los talleres con sello CLAD, basados en la colaboración activa de los participantes.

39. El acompañamiento puede ser una forma muy eficaz de promover el aprendizaje continuo, ágil y orientado a la resolución de problemas en el trabajo, en cualquier ámbito y nivel de las organizaciones públicas y especialmente en el espacio de la dirección pública. Este acompañamiento puede ser recomendable como continuación de procesos de aprendizaje de carácter formal. Las escuelas e institutos pueden servirse para este acompañamiento de herramientas o técnicas del tipo de la pasantía, la tutoría, el *mentoring* o el *coaching*.
40. Deben continuar celebrándose los Encuentros de escuelas e institutos de Administración Pública con periodicidad anual, fijándose los temas a debatir posteriormente, mediante una agenda que establezca sesiones separadas para cada uno de los temas.



