

Lima, Perú 3 y 4 de octubre de 2024

X ENCUENTRO DE ESCUELAS E INSTITUTOS DE ADMINISTRACIÓN

Preparado por los consultores

Ana Castellani y Manuel Arenilla

A probado por la Secretaría General del CLAD y
los miembros del Consejo Académico Asesor
de la Escuela Iberoamericana de
Administración y Políticas Públicas

Análisis Integral de la Oferta de Capacitación de las Escuelas e Institutos

Conclusiones 4

Recomendaciones 5

Desigualdad de Género en la Administración Pública

Conclusiones 8

Recomendaciones 10

Inteligencia Artificial en la Administración Pública

Conclusiones 12

Recomendaciones 15

X ENCUENTRO DE ESCUELAS E INSTITUTOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Las Escuelas e Institutos de Administración Pública de los países pertenecientes al Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), se han reunido en el X Encuentro los días 3 y 4 de octubre de 2024 en Lima, Perú. Asistieron a la reunión los siguientes representantes:

Angola, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Uruguay, Venezuela y CAF, Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe

Los participantes, considerando los debates e intervenciones mantenidas informan:

Análisis Integral de la Oferta de Capacitación de las Escuelas e Institutos

Conclusiones

1. Existe una marcada diversidad en los formatos institucionales, organización, modalidades de cursada y presentación de la oferta de capacitación en las instituciones iberoamericanas.

2. Los temas de capacitación transversales pueden agruparse en torno a tres ejes principales: inclusión, competencias digitales y ética pública, aunque la oferta temática en general es dispersa.

3. La Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP-CLAD) tiene una débil presencia en los sitios web de las instituciones de capacitación de la región, lo que limita su reconocimiento.
4. Se identifican valiosas oportunidades de colaboración con instituciones de capacitación de los países que integran el CLAD para enriquecer la oferta de la EIAPP.
5. Hay una escasa relevancia en la capacitación sobre temas como sustentabilidad ambiental, inteligencia artificial y analítica de datos, que son cruciales en el contexto actual.
6. La capacitación de servidores públicos enfrenta desafíos significativos que requieren una actualización y diversificación de los temas abordados.
7. Se observa una divergencia entre las agendas de capacitación de las instituciones iberoamericanas y las de países extra CLAD, lo que sugiere la necesidad de establecer alianzas estratégicas.
8. Se identifican limitaciones en la capacitación sobre planificación, evaluación de políticas públicas y atención a la ciudadanía, que son temas relevantes en la agenda internacional.

En virtud de lo anterior realizan las siguientes

Recomendaciones

1. Mejorar la visibilidad de la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas en los sitios web de las instituciones de capacitación de la región, asegurando que su oferta sea fácilmente accesible.

2. Establecer colaboraciones con instituciones de capacitación de los diversos países que integran el CLAD para enriquecer la oferta de cursos de la EIAPP y compartir recursos.
3. Incorporar temas emergentes como sustentabilidad ambiental, inteligencia artificial y analítica de datos en la capacitación de servidores públicos, para alinearse con las tendencias internacionales.
4. Implementar un sistema que permita el reconocimiento de créditos obtenidos en cursos de diferentes instituciones, facilitando la movilidad y el acceso a la formación.
5. Crear una plataforma digital que centralice la oferta de cursos de todas las instituciones, permitiendo una búsqueda clara y sencilla por temas, modalidad y destinatarios. Se propone que la EIAPP-CLAD ofrezca en 2025, 50 cursos en torno a 6 ejes temáticos, con un total de al menos 1000 vacantes para funcionarios públicos.
6. Llevar a cabo un análisis exhaustivo de los temas prioritarios en la capacitación de servidores públicos, tanto en Iberoamérica como en países extra CLAD, para identificar brechas y oportunidades.
7. Incluir en la oferta formativa cursos sobre prevención y gestión de riesgos, especialmente en relación con el cambio climático y la sostenibilidad.
8. Utilizar metodologías dinámicas y participativas en los encuentros y capacitaciones, para fomentar la colaboración y el intercambio de experiencias entre los participantes.
9. Desarrollar mecanismos para evaluar el impacto de los cursos de capacitación en la gestión pública, asegurando que se alineen con las necesidades reales de los servidores públicos.

10.Promover un espacio de reflexión sobre el futuro de las escuelas e institutos de capacitación, considerando los desafíos actuales y la necesidad de adaptarse a un entorno en constante cambio.

Desigualdad de Género en la Administración Pública

Conclusiones

1. La desigualdad de género en la administración pública es un problema persistente que afecta tanto a mujeres como a la sociedad en general. A pesar de los avances, la representación de mujeres en cargos de liderazgo y toma de decisiones sigue siendo insuficiente.

2. Según el Global Gender Gap Report 2023, la brecha de género global es del 31%, y se estima que tomará 131 años cerrarla. Esto resalta que la desigualdad de género es un problema persistente a nivel mundial, no solo en Iberoamérica. A pesar de los avances, las mujeres ocupan solo el 23.6% de los puestos más altos en la administración pública, lo que evidencia una significativa subrepresentación en roles de liderazgo y toma de decisiones. Esto limita no solo su desarrollo profesional, sino también la capacidad de construir una burocracia que refleje la diversidad de la población.

Las mujeres en la administración pública ganan, en promedio, un 15% menos que sus colegas masculinos, incluso cuando tienen las mismas calificaciones y experiencia. Esta diferencia salarial es un indicador claro de la desigualdad de género que persiste en el sector.

3. La falta de representación limita el desarrollo profesional de las mujeres y la construcción de una burocracia que refleje la diversidad de la población.

4. Existen múltiples factores que contribuyen a la desigualdad, incluyendo estereotipos de género, discriminación, y la falta de redes de apoyo. Estos elementos crean un entorno que dificulta el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo. Las

dificultades para conciliar la vida laboral y personal son un obstáculo significativo para las mujeres en la administración pública.

5. Aunque muchos países de la región cuentan con normativas para promover la igualdad de género, su implementación es incierta. A pesar de contar con leyes de paridad y políticas de igualdad, estas no siempre se traducen en cambios reales en la representación de mujeres en la administración pública.

6. Para reducir las brechas de género, se requiere un enfoque integral que combine sensibilización, asignación adecuada de recursos, compromiso político y mecanismos de monitoreo y evaluación. Sin estas medidas, las políticas de igualdad de género pueden resultar superficiales y no efectivas.

7. Las condiciones organizacionales adversas, como ambientes laborales discriminatorios y la falta de programas de mentoría, perpetúan la desigualdad. Asimismo, la resistencia cultural y organizacional puede limitar la efectividad de las políticas de igualdad de género.

8. La capacitación en igualdad de género y no discriminación es fundamental para sensibilizar a los funcionarios públicos sobre la importancia de la igualdad y la capacitación en liderazgo femenino es clave para empoderar a las mujeres en roles de toma de decisiones.

9. El compromiso político es crucial para la implementación efectiva de políticas de igualdad de género. La falta de financiamiento adecuado y personal capacitado erosiona la efectividad de las políticas de igualdad.

10. La ausencia de mecanismos robustos de monitoreo y evaluación impiden medir con precisión el impacto de las políticas de igualdad de género.

En virtud de lo anterior realizan las siguientes

Recomendaciones

1. Implementar programas de capacitación continua que se actualicen regularmente para abordar las nuevas realidades y desafíos en la igualdad de género.
2. Adaptar los contenidos de capacitación a las realidades culturales y contextuales de cada país o región, asegurando que sean relevantes y efectivos.
3. Incluir en los programas de capacitación el desarrollo de habilidades blandas, como la comunicación efectiva, la negociación y la resolución de conflictos, que son esenciales para el liderazgo.
4. Ofrecer formación específica sobre la creación e implementación de políticas de igualdad de género, para que los funcionarios comprendan cómo traducir la teoría en práctica.
5. Establecer programas de mentoría que conecten a mujeres en posiciones de liderazgo con aquellas que están en etapas iniciales de sus carreras, fomentando el intercambio de experiencias y conocimientos.
6. Implementar mecanismos de evaluación para medir el impacto de los programas de capacitación en la reducción de brechas de género y ajustar los contenidos según los resultados obtenidos.
7. Incluir formación sobre el uso de herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación y la gestión del trabajo, especialmente en contextos de teletrabajo y trabajo remoto.

8. Desarrollar módulos de capacitación que aborden específicamente la violencia de género en el ámbito laboral, proporcionando herramientas para su identificación y prevención.
9. Incluir en los programas de capacitación temas relacionados con diversidad e inclusión, no solo en términos de género, sino también de raza, etnia y orientación sexual.
10. Diseñar programas que incluyan a hombres como aliados en la promoción de la igualdad de género, sensibilizándolos sobre los beneficios de un entorno laboral inclusivo.
11. Ofrecer formación sobre gestión del cambio para ayudar a las organizaciones a implementar políticas de igualdad de género de manera efectiva y sostenible.
12. Crear espacios de capacitación que fomenten la participación de las mujeres, permitiendo que compartan sus experiencias y contribuyan al diseño de futuras capacitaciones.
13. Incorporar estudios de caso de mujeres que han logrado superar barreras en la administración pública, como ejemplos inspiradores en los programas de capacitación.
14. Incluir formación sobre cómo evaluar la efectividad de las políticas de igualdad de género implementadas en las administraciones públicas.
15. Establecer alianzas con organizaciones de la sociedad civil y académicas para enriquecer los programas de capacitación con perspectivas diversas y enfoques innovadores.

Inteligencia Artificial en la Administración Pública

Conclusiones

1. La adopción de la IA en la Administración pública pone en evidencia la existencia de brechas digitales y tecnológicas que obstaculizan su implementación. Reducir estas brechas requiere no solo mejorar la infraestructura, sino también capacitar continuamente a los empleados públicos en las habilidades digitales avanzadas.
2. La automatización de tareas rutinarias mediante la IA optimiza los recursos y mejora la eficiencia en la atención al ciudadano. Áreas como la gestión documental y la atención a consultas mediante chatbots demuestran cómo la tecnología puede reducir los tiempos de espera y hacer más accesibles los servicios públicos.
3. La capacidad de la IA para analizar grandes volúmenes de datos permite personalizar los servicios públicos y adaptarlos a las necesidades específicas de los ciudadanos. Este enfoque es particularmente valioso en sectores como la salud, la educación y la seguridad pública, donde una atención focalizada mejora la experiencia ciudadana.
4. La incorporación de la IA en las Administraciones públicas requiere que los empleados públicos desarrollen competencias digitales avanzadas en áreas como el análisis de datos, la automatización y la ciberseguridad. Para maximizar el potencial de IA en el sector público, es esencial la actualización continua de estas competencias.
5. La capacitación en IA en el sector público debe incluir competencias técnicas, éticas y culturales para asegurar una transición fluida hacia una Administración más digital y

automatizada. Un enfoque integral es clave para que las Administraciones aprovechen todas las ventajas de la IA sin perder de vista la responsabilidad social y la equidad.

6. La adopción de la IA exige también el fomento de una cultura organizacional orientada a la innovación. Es esencial que los empleados públicos tengan una mentalidad abierta al cambio y se sientan motivados a experimentar con nuevas soluciones tecnológicas para mejorar los servicios públicos.

7. La capacitación en inteligencia artificial (IA) para los funcionarios debe estructurarse en niveles básico, intermedio y avanzado, adaptándose a las diversas funciones y competencias requeridas en la administración pública. Esta organización permite una enseñanza ajustada a las necesidades de cada rol, abordando desde el uso básico de IA hasta la implementación y supervisión avanzada de los algoritmos en sectores específicos.

8. Los programas de formación en IA deben adoptar metodologías prácticas y aplicadas que vayan más allá de la teoría, utilizando estudios de caso y ejercicios prácticos para facilitar el aprendizaje. La práctica directa con herramientas y algoritmos fomenta que los empleados adquieran habilidades que puedan aplicar de inmediato en su trabajo diario.

9. La formación en IA debe ser evaluada periódicamente para asegurar que los programas formativos sean efectivos y estén alineados con las necesidades cambiantes de la Administración. Este enfoque permitirá que los funcionarios se mantengan preparados para enfrentar los desafíos tecnológicos de forma continua y actualizada.

10. La falta de un marco regulador unificado para la implementación de IA en el sector público crea desafíos éticos y normativos. Desarrollar una normativa regional que promueva la transparencia y la equidad en el uso de la

IA ayudará a las Administraciones a cumplir con estándares éticos y a fortalecer la confianza ciudadana.

11. La toma de decisiones basada en IA en el sector público debe regirse por principios éticos sólidos que eviten el sesgo y la discriminación. La formación de los servidores públicos en la transparencia algorítmica y la mitigación de los sesgos es fundamental para garantizar un uso justo y responsable de la IA en las Administraciones.

12. La transparencia y la rendición de cuentas son esenciales en la toma de decisiones automatizadas en el sector público. Los empleados deben estar capacitados para explicar las decisiones derivadas de sistemas de IA y para justificar su equidad y validez en caso de ser necesario.

13. La implementación de IA en la Administración pública incrementa el riesgo de ciberataques, lo que hace necesario reforzar la infraestructura en ciberseguridad. Las instituciones deben invertir en la protección de datos sensibles y en la capacitación continua de sus empleados en ciberseguridad para salvaguardar la integridad de los sistemas.

14. La IA demanda una estrecha coordinación entre las diferentes áreas gubernamentales para asegurar una implementación eficaz y coherente de sus políticas. La colaboración interinstitucional es fundamental para que el uso de IA contribuya al logro de objetivos comunes y maximice su impacto en el servicio público.

15. La creación de un «hub» colaborativo en IA, donde se puedan intercambiar conocimientos, experiencias y mejores prácticas, contribuiría a que las instituciones públicas se mantengan al día con los avances tecnológicos. Este enfoque permite la creación de sinergias entre los países y facilita la adopción de innovaciones de forma más rápida y eficiente.

En virtud de lo anterior realizan las siguientes

Recomendaciones

1. Establecer un marco ético y normativo regional que permita el uso transparente y responsable de la IA en el sector público, siguiendo los principios de equidad, transparencia y no discriminación. Esto asegurará que las decisiones automatizadas cumplan con altos estándares de justicia y legalidad.
2. Desarrollar módulos de formación en ética y transparencia algorítmica, para que los empleados públicos comprendan los riesgos de sesgo y discriminación en los sistemas de IA y puedan actuar en consecuencia, promoviendo decisiones justas y transparentes.
3. Fomentar la inclusión de la ciudadanía en los programas de sensibilización en IA y ciberseguridad, para que los ciudadanos comprendan los beneficios y los riesgos de esta tecnología en la Administración pública. Esto contribuirá a generar confianza y apoyo en el uso de IA en los servicios públicos.
4. Crear un sistema de recompensas y reconocimiento para los servidores públicos que desarrollen o implementen soluciones de IA innovadoras en el sector público. Este incentivo fomentará una cultura de innovación y permitirá que los empleados contribuyan activamente a la modernización de la administración
5. Desarrollar módulos de capacitación en accesibilidad digital y adaptabilidad en IA para garantizar que todos los ciudadanos, incluidas las personas con discapacidad, puedan beneficiarse de los servicios públicos automatizados sin barreras tecnológicas.
6. Promover la creación de unidades de investigación

especializadas en IA y ciberseguridad en la Administración pública, que actúen como centros de innovación y generen nuevas ideas y soluciones para los desafíos que plantea la transformación digital.

7. Fortalecer la infraestructura de aprendizaje en línea mediante plataformas de e-learning accesibles y especializadas en competencias de IA y ciberseguridad para funcionarios, facilitando la formación continua y eliminando las barreras geográficas en el aprendizaje.

8. Desarrollar un programa de mentoría en IA y ciberseguridad que facilite la transferencia de conocimientos entre empleados públicos con diferentes niveles de experiencia. Esta iniciativa favorecerá el desarrollo profesional y promoverá una cultura de aprendizaje continuo en la Administración pública.

9. Crear programas de formación en IA y ciberseguridad que utilicen metodologías de aprendizaje activo, como simulaciones y proyectos prácticos, de modo que los empleados públicos puedan adquirir competencias aplicables y comprender el impacto real de la IA en su trabajo diario.

10. Diseñar programas de formación en ciberseguridad específicos para empleados del sector público, asegurando que todos los usuarios de IA en la Administración comprendan los riesgos y estrategias de la protección de datos, evitando así las vulnerabilidades en los sistemas digitales.

11. Invertir en la creación de contenidos formativos en IA y ciberseguridad centrados en las necesidades específicas de los servicios públicos, asegurando que los temas y herramientas incluidas en los programas formativos estén alineados con las funciones y responsabilidades del sector público.

12. Fomentar la colaboración entre las escuelas e institutos de Administración Pública de Iberoamérica para el desarrollo de programas formativos en IA y ciberseguridad, adaptados a las necesidades y realidades específicas de cada país. Este esfuerzo

conjunto permitirá consolidar competencias esenciales y estructurar módulos de aprendizaje que se ajusten a las diferentes etapas de formación.

13. Crear alianzas estratégicas con el sector privado y la academia para el desarrollo de iniciativas de formación y el intercambio de conocimientos en IA y ciberseguridad. Estas alianzas permitirán aprovechar la experiencia técnica del sector privado y la capacidad investigadora de las universidades.

14. Crear una plataforma de intercambio de conocimiento en IA y ciberseguridad que funcione como un «hub» donde las instituciones puedan compartir estudios de caso, mejores prácticas y herramientas tecnológicas. Esto facilitará el acceso a recursos de calidad y favorecerá el aprendizaje colaborativo entre distintos países.

15. Desarrollar comunidades de práctica en IA y ciberseguridad en las que los empleados puedan compartir conocimientos, experiencias y desafíos en torno a la implementación de IA en sus instituciones. Estas comunidades servirán como un espacio de apoyo y colaboración en tiempo real.

16. Desarrollar un sistema de certificación internacional en IA, ciberseguridad y competencias digitales para el sector público, con reconocimiento en toda la región. Esta certificación fortalecerá la capacitación de los empleados públicos y les brindará habilidades técnicas y éticas para el uso responsable de la IA.

17. Crear un programa de certificación en ciberseguridad enfocado en el manejo de IA en el sector público. Este programa ayudará a que los funcionarios sean competentes en la protección de datos y en la gestión de incidentes de seguridad, asegurando la integridad de los sistemas automatizados.

18. Implementar evaluaciones periódicas de los programas de capacitación en IA y ciberseguridad para ajustar los

.....

contenidos y metodologías según los cambios tecnológicos y las necesidades del sector. Este enfoque ayudará a mantener la formación en IA alineada con las innovaciones y tendencias globales

19. Incentivar la publicación de investigaciones sobre el impacto de la IA en la Administración pública, fomentando una base de conocimientos actualizada y accesible que permita a los gobiernos aprender de experiencias y estudios previos para mejorar la implementación de la IA.

20. Crear una red de investigadores en IA aplicada a la Administración pública para explorar los desafíos éticos, normativos y operativos que plantea esta tecnología en el sector. Esta red contribuirá a la creación de políticas públicas basadas en evidencias y fortalecerá el intercambio de conocimientos entre expertos.

.....

Los participantes del X Encuentro de Escuelas e Institutos de Administración Pública expresan su agradecimiento a la Presidencia del Consejo de Ministros de Perú, a la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), a la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) de Perú, al Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de España, a CAF, Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, y a la Secretaría General del CLAD, por su gestión y el apoyo financiero y logístico que hicieron posible el evento. Asimismo, extienden su agradecimiento al representante de CAF, cuya participación activa fue fundamental para el éxito de la reunión.

