

22nd session of the Committee of Experts on Public Administration

Written statement by Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)

Agenda item 7: Reinención de la formación y el aprendizaje institucional de la fuerza de trabajo del sector público para lograr un cambio de mentalidad

Reinventar la formación de los funcionarios públicos Iberoamericanos: la Declaración de Buenos Aires

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), junto al Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de Argentina y el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de España organizaron el **VIII Encuentro Iberoamericano de Escuelas e Institutos de Administración Pública. Metodologías de aprendizaje basadas en el trabajo en equipo y la solución de problemas**, realizado los días 5 y 6 de septiembre de 2022. En la sesión de trabajo se realizaron mesas de debate constituidas por 21 países miembros del CLAD y por organismos internacionales dedicados al impulso de la administración pública, tales como el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UNDESA), el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Las Escuelas y los Institutos de Administración Pública de los países miembros del CLAD, aprobaron la *Declaración de Buenos Aires*, la cual recoge las siguientes recomendaciones:

1. Para planificar y alcanzar sus objetivos, las instituciones docentes deben anticiparse al futuro para introducir y experimentar con éxito nuevas ideas y soluciones, conociendo de forma prospectiva las expectativas de la ciudadanía, los agentes económicos y los actores sociales, y las nuevas tendencias productivas, tecnológicas y de organización social. La ciencia y la investigación deben proporcionar orientaciones y evidencias para las transformaciones que requieren las administraciones públicas del siglo XXI.
2. Las instituciones deben mantener y extender el aprendizaje colaborativo y orientado a la resolución de problemas a través de actividades presenciales, virtuales o híbridas, de acuerdo con las necesidades y perfiles de las personas participantes y sus objetivos de aprendizaje. Esta apuesta de futuro viene avalada por los resultados de la evaluación que las propias instituciones docentes realizan de dichas actividades, mediante encuestas u observaciones. La participación en las comunidades de aprendizaje o la posibilidad de compartir experiencias con funcionarios de distintas procedencias o especialidades están muy bien valoradas por las personas participantes en todos los países.
3. La introducción de estas nuevas modalidades de aprendizaje proporciona una oportunidad para que las instituciones docentes puedan mejorar la evaluación de sus actividades en términos de resultados de aprendizaje, transferencia o impacto, y reforzar con ello su reputación tanto interna como externa.

4. Para que sean efectivas a distancia, las metodologías de aprendizaje activo y colaborativo deben ser redefinidas de acuerdo con las características de la virtualidad. Los entornos virtuales requieren estrategias, actividades, dinámicas, lenguajes y tiempos específicos. Sin este planteamiento, aplicando los recursos y entornos virtuales al modo “tradicional” o meramente transmisivo de formación, se convierten en una experiencia de fracaso. Por eso deben emplearse modos diferentes de aprendizaje pensados específicamente para este entorno, ajustando los tiempos, las dinámicas, el lenguaje y los contenidos. Y el uso de trabajos en grupo combinados con actividades individuales, tanto en línea como en sesiones asíncronas, son fundamentales.

5. Los resultados de estas nuevas metodologías requieren definir los objetivos y los roles de las personas participantes de forma clara y concreta; promover dinámicas grupales que fomenten la empatía, la confianza y el compañerismo; fomentar la participación para contribuir a la inteligencia social; y manejar adecuadamente los conflictos y problemas.

6. Los docentes deben adoptar un papel de conductores, dinamizadores o facilitadores del trabajo colaborativo de las personas participantes apoyándose en técnicas y en herramientas digitales (foros, chats, wikis, etc.) integradas en plataformas ya suficientemente experimentadas (Moodle, Microsoft Teams, Zoom, etc.). Para ello las instituciones deben facilitar a los docentes instrucciones, lineamientos y orientaciones metodológicas y tecnológicas sobre el proceso de aprendizaje a través de cursos, talleres, webinars, guías, tutoriales, casotecas o bancos de casos, etc. También se les puede facilitar un acompañamiento o tutorización a lo largo de toda la actividad por personal especializado tanto en educación virtual como en facilitación del trabajo colaborativo, pensamiento de diseño o cocreación.

7. La preparación específica de directivos y personal especializado de las Administraciones Públicas en las labores docentes aparece como una necesidad imprescindible para el desarrollo eficaz de las políticas públicas, pues debe añadirse al necesario conocimiento de las normas de aplicación, las experiencias de gestión tan necesarias para su eficacia.

8. Las instituciones necesitan definir e implementar una política interna que refuerce y motive el compromiso de los docentes para la mejora continua de sus competencias y la aplicación de recursos y actividades de aprendizaje apropiadas a las metodologías basadas en el trabajo en equipo para la resolución de problemas.

9. El éxito de las actividades basadas en el trabajo colaborativo y la resolución de problemas requiere diseñar los programas y seleccionar las herramientas de acuerdo con el perfil de las personas participantes. Es importante que las personas inscritas respondan al perfil adecuado y que los objetivos de aprendizaje se relacionen con su realidad laboral.

10. El trabajo colaborativo requiere un fuerte compromiso de docentes y personas participantes, y eso implica, más allá de las motivaciones personales de quien se inscribe por iniciativa propia en la actividad, que la institución docente adopte todas las estrategias que puedan motivar a la persona participante a intervenir activamente en los procesos de aprendizaje y cocreación.

11. Con el objeto de conseguir una motivación adecuada de las personas participantes, las actividades de aprendizaje que adopten estas metodologías pueden iniciarse con alguna fase introductoria que genere conciencia sobre la relevancia de cumplir con la totalidad de los objetivos previstos y que informe de las técnicas que se aplicarán en el proceso, enfatizando el beneficio para el fortalecimiento de sus competencias personales y profesionales y para las propias instituciones en las que se desempeñan.

12. También pueden incluirse para reforzar la motivación de las personas participantes incentivos extrínsecos, como incluir en la evaluación de las personas participantes pruebas de análisis de un caso, o sus aportaciones o contribuciones al trabajo de grupo; o el reconocimiento al trabajo realizado con premios, gratificaciones pecuniarias o distinciones, o mediante su publicación o difusión.

13. La conformación de los equipos de trabajo dependerá en cada caso de la disciplina o el objeto de conocimiento, la dinámica de la actividad y los resultados esperados. Unas veces será interesante que todos sus miembros pertenezcan a la misma área de trabajo y en otras será más aconsejable la participación de actores de distintas especialidades funcionales de la gestión pública. En otros casos pueden incorporarse al equipo actores externos con diversos intereses o enfoques de la gestión pública. Los grupos pueden integrarse por personas procedentes de diferentes entidades o de una misma entidad pública, en el caso de formación a medida y específica.

14. La posibilidad de contar con equipos multidisciplinares fomenta la creatividad y la diversidad de puntos de vista. Están especialmente indicados para resolver situaciones ambiguas o problemas de alta complejidad.

15. Desde el punto de vista de la promoción de la cultura de la innovación, a través de proyectos o talleres de cocreación, los equipos de trabajo deben estar compuestos por grupos heterogéneos. En la composición de estos equipos, los criterios personales a valorar dependen de los objetivos y el desafío: conocimiento de la actividad; pertenencia a entidades públicas en las que será implementado el proceso de cambio o transformación; competencias de adaptación, innovación, trabajo en equipo o cooperación, pensamiento crítico o tipo de pensamiento “problema-solución”, etc.

16. Los líderes y directivos públicos tienen la responsabilidad de fomentar una cultura y un entorno de trabajo adecuado para que los servidores públicos se interesen por el aprendizaje continuo y colaborativo, creando ambientes de confianza y abiertos a la comunicación que faciliten el intercambio de información y conocimiento y la emulación de ideas innovadoras.

17. La cooperación y la colaboración entre las escuelas y los institutos, y con otras instituciones académicas o administrativas, o a través de la mediación de organismos internacionales como el CLAD, constituyen estrategias imprescindibles para implementar de forma eficiente y eficaz estas nuevas metodologías de aprendizaje. Estas relaciones deben tener como objetivo central el aprendizaje derivado de la investigación, el intercambio de prácticas y experiencias, y la compartición de herramientas, instrumentos o recursos.

18. En concreto, el CLAD debe continuar facilitando la cooperación en red entre los países miembros propiciando plataformas compartidas de información y conocimiento sobre aprendizaje, como clínicas virtuales para profesores, bancos de expertos o bancos de buenas prácticas.

19. Deben explorarse las oportunidades que brindan las instituciones internacionales que cuentan con presupuesto para apoyar estas metodologías de aprendizaje, alineadas a la Agenda Mundial 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Objetivo 4: Educación de Calidad; Objetivo 16: Paz, justicia e instituciones sólidas).

20. Deben continuar celebrándose los Encuentros de Escuelas e Institutos, con periodicidad anual, estableciéndose los temas a debatir posteriormente, en función de las necesidades de las instituciones.