

**CLAD**CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO**Países Miembros:**| MÉXICO | PERÚ | VENEZUELA | REPÚBLICA DOMINICANA | CHILE |
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

DECLARACIÓN DE BUENOS AIRES

Informe de conclusiones y recomendaciones

Las escuelas y los institutos de Administración Pública de los países miembros del CLAD, reunidos con ocasión de su VIII Encuentro los días 5 y 6 de septiembre de 2022, en Buenos Aires, Argentina, y de acuerdo con las conclusiones de los debates celebrados durante el mismo, aprueban las siguientes:

CONCLUSIONES:

1. Las instituciones representadas en este encuentro del CLAD, como todas las demás instituciones públicas, buscan la rendición de buenos resultados. Su misión en la gestión del conocimiento y el aprendizaje es esencial para consolidar administraciones públicas que contribuyan eficaz y eficientemente al desarrollo social y económico de sus países.
2. Para mejorar sus resultados en el aprendizaje de las personas empleadas en el sector público, las escuelas e institutos promueven la constante innovación de métodos y tecnologías que permitan alcanzar los mejores resultados de transferencia e impacto social. En esta dinámica innovadora, confían cada vez en mayor medida en metodologías de aprendizaje basadas en el conocimiento relevante, pertinente y significativo, en el papel activo y protagónico de las personas participantes, en la colaboración y la cocreación.
3. Estas metodologías y sus técnicas ya están admitidas y extendidas con distinta gradualidad en las instituciones docentes por su reconocido



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

rendimiento académico. En algunos casos ya están prescritas en sus normas orgánicas, en sus modelos pedagógicos o en sus guías para el diseño de actividades de capacitación.

4. Entre estas nuevas metodologías se encuentran el estudio del caso, el taller, la clase invertida, el aprendizaje por proyectos u orientado a la resolución de problemas, el juego de roles, el design thinking, las simulaciones y los juegos colaborativos, las visitas a escenarios de aprendizaje, las comunidades de aprendizaje y otros métodos interactivos e inmersivos centrados en dinámicas de trabajo colaborativo y cocreación de soluciones.
5. Estas metodologías pueden extenderse a la ciudadanía interesada y a todos los trabajadores de la administración pública y emplearse en la capacitación y formación del personal directivo, técnico o de apoyo administrativo.
6. La principal finalidad de estos enfoques es proporcionar a los servidores públicos la oportunidad para mejorar su desempeño con una orientación al trabajo en equipo y en red, el intercambio de experiencias y prácticas y el logro de resultados y objetivos comunes o compartidos.
7. Estas metodologías son especialmente pertinentes para fortalecer las competencias aptitudinales y actitudinales que demandan los nuevos entornos organizacionales, así como las competencias profesionales necesarias para el trabajo en equipo, como el pensamiento crítico y la creatividad; la empatía; el saber escuchar y aceptar críticas; la orientación a resultados; la visión sistémica y estratégica; el sentido de pertenencia colectiva y el compañerismo; la flexibilidad y adaptabilidad ante los retos y los cambios; las habilidades comunicativas; o el aprendizaje autónomo y el aprender a aprender.



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

8. Se utilizan también estas metodologías en procesos de innovación o de cambio cultural y en un amplio espectro de materias de estudio como el derecho administrativo; la contratación pública; la planificación estratégica; la gestión por resultados; la gestión ágil de proyectos; el liderazgo; la ética pública; la gestión de personas, y particularmente el desarrollo de sus competencias aptitudinales y actitudinales; la gestión colaborativa de equipos; la calidad de servicio a la ciudadanía; y las competencias digitales.
9. El método del caso permite trabajar con las personas participantes el análisis sistemático, crítico y reflexivo de situaciones concretas y la aplicación de los conocimientos adquiridos en los programas de estudio.
10. Las actividades de simulación, en las que las personas participantes representan roles en situaciones de la vida real, y los juegos colaborativos, que implican el uso de dinámicas lúdicas que facilitan el aprendizaje, han sido priorizadas en cursos o talleres que tratan de negociación y resolución de conflictos o problemas y están siendo experimentados en la especialización a distancia de gestión pública en el formato de escenarios de ramificación (*branching scenarios*).
11. El design thinking o pensamiento de diseño, basado en la generación de empatía en el equipo de trabajo para diseñar prototipos cuya validez pueda experimentarse, está siendo especialmente utilizado como una de las metodologías aplicadas en el contexto de los proyectos de innovación, procesos de mejora continua y talleres colaborativos para la solución de problemas públicos.
12. El principal desafío de estas metodologías está relacionado con la transformación de los roles tradicionales de docentes y alumnos en los



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

procesos de enseñanza/aprendizaje: ahora los docentes actúan como guías, conductores o facilitadores, mientras que el alumnado abandona su papel de sólo receptores de conocimiento para contribuir activamente a su generación convirtiéndose en participantes que construyen su propio conocimiento,

13. Trabajar con las nuevas metodologías supone un fuerte compromiso de los docentes con la promoción y el sostenimiento de la actividad de las personas participantes y un esfuerzo de planificación y de gestión del aprendizaje para el que no siempre están capacitados o disponibles.
14. El reto en los procesos colaborativos y participativos consiste en motivar a todas las personas participantes para que se muestren activas y comprometidas en la resolución de los problemas o los retos grupales, evitando el excesivo protagonismo o la inactividad.
15. La heterogénea composición de los equipos es una riqueza para el aprendizaje pero también la asimetría en la formación y las competencias de las personas participantes o la gestión de las diferencias culturales y de intereses conlleva riesgos que deben gestionarse adecuadamente. Estas diferencias pueden generar problemas de comunicación, conflictos y una desigual participación de sus miembros en la consecución de los objetivos. Combinar, por ejemplo, personas con experiencia y otras de reciente incorporación puede generar resultados contradictorios, ya que las personas de más experiencia pueden mostrarse más renuentes a compartir el conocimiento dejando a los más noveles, con una actitud más activa y entusiasta, la realización de los trabajos.
16. Para las personas participantes en la preparación de los ejercicios programados, especialmente si ocupan puestos de intensa dedicación,



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

una carga excesiva de esfuerzo puede conducir a su abandono y comprometer muy seriamente el logro de los objetivos de la actividad.

17. El desarrollo de las tecnologías de la información y el conocimiento permite ir incorporando permanentemente mejoras en las plataformas y medios de aprendizaje, de modo que es posible adaptar las metodologías que se utilizaban presencialmente a los formatos de entornos virtuales de aprendizaje. De hecho, las actividades de gamificación parecen haber encontrado su espacio en actividades virtuales asíncronas. Estas metodologías son susceptibles de abordarse en entornos virtuales, pero requieren competencias específicas de los docentes y pueden excluir de la participación a aquellas personas poco habituadas a gestionar herramientas o entornos de trabajo propias de esta modalidad, o con dificultades de conectividad en sus lugares de residencia o trabajo.
18. La interacción directa en un contexto presencial puede facilitar prácticas y actuaciones a veces menos fáciles de realizar en el contexto de la formación a distancia. En algunos casos, la presencialidad puede incrementar la participación en las actividades y mejorar la comprensión y apropiación de los temas, contenidos y metodología. Cuando las actividades son virtuales, las personas pueden realizar otras actividades al mismo tiempo (multitarea) y eso puede incidir en la comprensión y apropiación del proceso. Además, las sesiones tienen que tener una duración limitada, ya que permanecer largas horas frente a la pantalla del ordenador puede provocar agotamiento, desmotivación y estrés.
19. Sin embargo, las dinámicas remotas también pueden permitir una participación más activa de los actores y facilitan la participación de las personas en cualquier lugar en el que se encuentran. En realidad, aportan todas las ventajas propias del trabajo a distancia, generando



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

economías, eliminando los riesgos inherentes a los desplazamientos (pérdida de tiempo, cansancio, accidentes, etc.) y contribuyendo de forma relevante al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible.

20. En cualquier caso, parece que en estos momentos la tendencia más general en las escuelas e institutos es la adopción de una modalidad híbrida en el diseño de sus actividades, en las que puedan combinarse la actividad presencial y la comunicación virtual.

En base a las anteriores conclusiones, las escuelas e institutos de administración pública de los países miembros del CLAD aprueban las siguientes:

RECOMENDACIONES

1. Para planificar y alcanzar sus objetivos, las escuelas e institutos 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 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 realizan de dichas actividades, mediante encuestas, investigaciones u observaciones. La participación en las



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

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 escuelas e institutos puedan mejorar la evaluación de sus actividades en términos de resultados de aprendizaje, transferencia o impacto, y reforzar con ello su calidad y efectividad.
4. 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.
5. Para que sean efectivas las metodologías de aprendizaje activo y colaborativo a distancia 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 transmisor 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.
6. Los docentes deben adoptar un papel de conductores, dinamizadores o facilitadores del proceso de aprendizaje de las personas participantes apoyándose en técnicas y en herramientas digitales de trabajo



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

colaborativo. 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 del personal directivo y 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 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 adopte todas las estrategias que puedan motivar a la



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

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 su evaluación 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



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

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, 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. El líderazgo y la dirección pública deben garantizar una cultura y un entorno de trabajo adecuados 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, conocimiento e ideas innovadoras.
17. La cooperación y la colaboración entre las escuelas y los institutos, con otras instituciones académicas o administrativas, organizaciones sociales, 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 experiencia, y la compartición de herramientas, instrumentos o recursos, que pueden formalizarse a través de acuerdos o convenios.
18. En concreto, el CLAD debe continuar facilitando la cooperación en red entre las escuelas e institutos de los países miembros del CLAD propiciando plataformas compartidas de información, conocimiento y



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

experiencias, como los bancos de expertos o bancos de buenas prácticas o el intercambio de profesorado.

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 de administración pública de los países miembros del CLAD con periodicidad anual, estableciéndose los temas a debatir anticipadamente, en función de las necesidades e intereses de las instituciones.

Lo delegados y delegadas participantes en el VIII Encuentro de escuelas e institutos de administración pública desean agradecer a la Secretaría de Gestión y Empleo Público y al Instituto Nacional de Administración Pública de Argentina, al Instituto Nacional de Administración Pública de España, al Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), así como a la Secretaría General del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), la gestión de las actividades y el apoyo financiero y logístico que han hecho posible la realización de este Encuentro.

Igualmente, agradecen la participación activa de los representantes del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), de UNDESA, y de CAF, que han contribuido de manera relevante al éxito de la reunión.



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

En Buenos Aires, a 6 de septiembre de 2022

Argentina

Secretaría de Gestión y Empleo Público

Ana Gabriela Castellani

Instituto Nacional de Administración Pública

Mauro Emanuel Solano

Bolivia

Escuela de Gestión Pública Plurinacional

Iván Iporre Salguero

Brasil

Escola Nacional de Administração Pública

Diogo G. R. Costa



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

Chile

Campus de la Dirección Nacional del Servicio Civil

Daniela Triantafilo Torres

Costa Rica

Centro de Capacitación y Desarrollo de la Dirección General
de Servicio Civil

Kattia María Araya Góchez

Cuba

Ministerio de Educación Superior

Obdulia Marisol Muñoz Guilarte

Ecuador

Instituto de Altos Estudios Nacionales

Eduardo Patricio Haro Ayerve



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

El Salvador

Escuela Superior de Innovación en la Administración Pública

Claudia María Galan de Larín

España

Instituto Nacional de Administración Pública

Israel Pastor Sainz Pardo

Guatemala

Instituto Nacional de Administración Pública

Álvaro Gerardo Díaz Coronado

Guinea Ecuatorial
(observador)

Instituto Nacional de Administración Pública

Elias Ovono Edjo Iliena



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

Honduras

Dirección General de Servicio Civil



Miroslava Cerpas Hernandez

Paraguay

Instituto Nacional de Administración Pública del Paraguay



Edid Noelia González

Perú

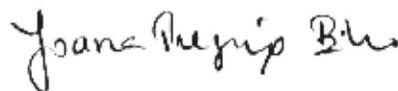
Escuela Nacional de Administración Pública



Rosario Betzabé Cerdán Urtecho

Portugal

Instituto Nacional de Administração – INA, I.P.



Joana Preguiça Bilro



CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO

Países Miembros:

MÉXICO	PERÚ	VENEZUELA	REPÚBLICA DOMINICANA	CHILE
BOLIVIA	ARGENTINA	COLOMBIA	ECUADOR	HONDURAS
GUATEMALA	PANAMÁ	NICARAGUA	COSTA RICA	ESPAÑA
URUGUAY	BRASIL	CUBA	EL SALVADOR	PARAGUAY
PORTUGAL	ANDORRA	ANGOLA	GUINEA ECUATORIAL (O)	

República Dominicana

Instituto Nacional de Administración Pública

Cristian Sánchez Reyes

Uruguay

Escuela Nacional de Administración Pública

Oscar Centurión

CLAD

Secretario General

Francisco Javier Velázquez López