



**Cooperación
Española**

CONOCIMIENTO/INTERCOONECTA

GRUPO DE TRABAJO

**HACIA UN NUEVO MODELO DE
CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN
TÉCNICA PARA EL DESARROLLO
EN EL MARCO DE LA AGENDA 2030**

**DOCUMENTO RESUMEN
Y CONCLUSIONES**

Junio 2020

Desde INTERCOONECTA queremos agradecer a todos los participantes del grupo de trabajo su generosidad e implicación, especialmente a los relatores de los 4 paneles: Pedro Caldentey, David Rodríguez, Oriol Borrás y Beatriz Morán.

A Juan Ramón Cañadas, Luz Entrena y Marija Atanaskova, de la consultora especializada en cooperación para el desarrollo Cooperera 360, por su apoyo técnico y metodológico.

A Concepción Sánchez por su apoyo en la revisión y maquetación de este documento.

CONTENIDOS

1. CONTEXTO Y OBJETIVOS	4
2. PLAN DE TRABAJO Y METODOLOGÍA	6
3. SESIONES DE TRABAJO	9
Seminario de Introducción	9
Seminario Central	12
Seminario de Cierre	15
4. RESUMEN EJECUTIVO DE CONCLUSIONES	21
ANEXO I PARTICIPANTES	25

I. CONTEXTO Y OBJETIVOS

La Agenda 2030 invita a desarrollar una **transformación profunda** de los sistemas económicos, políticos y sociales, desde las instituciones, el uso de los recursos, las tecnologías y hasta las formas de relación. Sin embargo, esta transformación sólo será posible a través de innovaciones simultáneas y complementarias de gobiernos, empresas y sociedad civil.

La Cooperación Española tiene una larga trayectoria en **cooperación técnica enfocada a la capacitación y formación técnica especializada** de empleados públicos y profesionales de las administraciones públicas de los países socios, con el fin de **fortalecer las capacidades institucionales** de las organizaciones a las que sirven y facilitar cambios en políticas públicas a favor del desarrollo humano sostenible.

En los últimos años, se ha hecho cada vez más evidente la necesidad de buscar **nuevos entornos y experiencias formativas** que puedan cubrir la constante actualización de conocimientos que exige el mundo de hoy. El uso de la tecnología se convierte en un elemento clave para incorporar conocimiento experto **en formatos y metodologías innovadoras** que permitan crear nuevos espacios físicos y virtuales de generación e intercambio de conocimiento.

A esto se suma la coyuntural situación generada por el COVID-19, que está provocando debates y reflexiones de calado sobre cómo los diferentes instrumentos y modalidades de cooperación, en particular la capacitación para el desarrollo, deberán adaptarse a una situación condicionada por la pandemia, cuyo impacto humano, social y económico permanecerá en el medio plazo en todo el planeta.

Ante esta nueva realidad, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) ha querido reforzar su papel de **facilitador de procesos de aprendizaje innovadores conectados con la acción y que se**

apoyan en las nuevas tecnologías, metodologías y herramientas para fomentar el intercambio de conocimiento a través de comunidades de aprendizaje, redes de expertos y acciones de formación y capacitación orientados a la demanda de los países.

Con esta premisa, la Dirección de Cooperación con América Latina y el Caribe de la AECID se ha planteado explorar **cómo mejorar y adaptar los instrumentos** con los que cuenta para responder, de una manera más eficaz y eficiente, al nuevo escenario generado. Esta respuesta deberá cubrir una mayor demanda para generar impacto en los sistemas públicos y a la necesidad de poner énfasis en la creación de comunidad y en la puesta en común de experiencias entre actores diversos, para fomentar el intercambio de conocimiento y el desarrollo de entornos de aprendizaje, de transferencia y de gestión del conocimiento.

Esta Dirección puso en marcha a través de **INTERCOONECTA** -Plan de Transferencia, Intercambio y Gestión de Conocimiento para el Desarrollo de la Cooperación Española en América Latina y el Caribe- la organización de un grupo de trabajo para poder **identificar y definir conjuntamente los elementos sustantivos con los que tiene que contar toda acción de cooperación técnica enfocada a la capacitación y formación.**

El grupo de trabajo contó con la participación de diferentes entidades e instituciones expertas en cooperación técnica, y con una representación del mundo académico y universitario que aportó su experiencia, muy relevante en su vinculación con gestión de conocimiento y principios de formación y aprendizaje.

Los **ámbitos de conocimiento experto** que abarcó este grupo se engloban en tres grandes bloques. El primer bloque, sobre la **Agenda 2030, políticas públicas y cooperación técnica**, contó con expertos en lo que se refiere a políticas públicas inclusivas y sostenibles en el marco de su implementación, así como en lo relativo a la cooperación técnica pública en América Latina y el

Caribe y la cooperación sur-sur y triangular. En este ámbito también se contó con conocimiento experto en gestión por resultados de desarrollo y en la aplicación de los enfoques transversales de la Cooperación Española. El segundo ámbito, **diseño de iniciativas de formación**, abarcó temas concretos como la organización y facilitación de formaciones con intervención de numerosos actores y la utilización de herramientas y metodologías de formación virtual, semipresencial y presencial. En este ámbito también, se aportaron experiencias en creación y desarrollo de comunidades de aprendizaje, así como en mecanismos de seguimiento e impacto y de mecanismos de reconocimiento y convalidación de formaciones. El tercer y último bloque, sobre **gestión de conocimiento**, contó con expertos en sistematización de contenidos y actividades, en generación de productos de conocimiento para el desarrollo y en el desarrollo de una evaluación evolutiva.

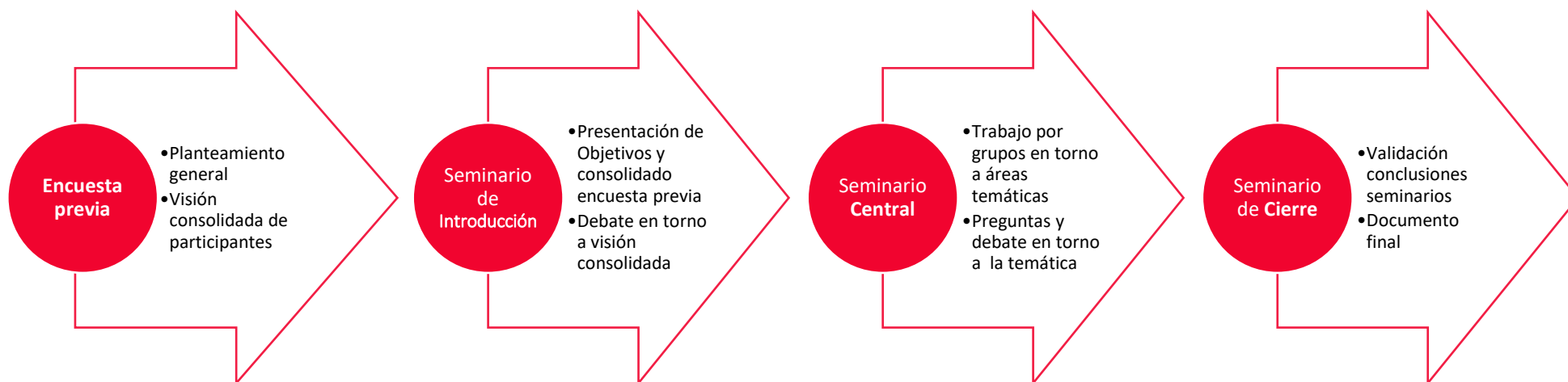
El trabajo se desarrolló durante los meses de mayo y junio de 2020. Se celebraron tres seminarios virtuales de carácter eminentemente práctico que han dado como resultado la elaboración de un documento final de conclusiones y recomendaciones que recoge las consideraciones teóricas y prácticas debatidas por los participantes para fortalecer las capacidades de la AECID, en particular en las acciones de INTERCOONECTA.

2. PLAN DE TRABAJO Y METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el desarrollo de los seminarios tuvo un **enfoque claramente práctico y participativo**. Se organizó una serie de tres encuentros virtuales complementarios entre sí, a través de herramientas de comunicación y reunión en línea, en los que las diferentes personas invitadas tuvieron ocasión de compartir sus perspectivas y experiencias respecto a los ámbitos de conocimiento planteados en este documento.

Como planteamiento general, se utilizó un **enfoque flexible y progresivo** en el que las temáticas a desarrollar y trabajar en cada seminario se fueron focalizando de manera evolutiva a partir de los resultados de los seminarios o trabajos anteriores.

El esquema general de **organización de los seminarios** fue el siguiente:



En primer lugar, antes de comenzar el primer seminario, se facilitó a los participantes una **encuesta previa** para recoger y sistematizar las aportaciones de las personas integrantes del grupo de trabajo y, de este modo, fijar el planteamiento y marco general para el debate en el seminario de Introducción. Las preguntas realizadas en la encuesta previa fueron las siguientes:

ENCUESTA PREVIA

1. **¿Qué 3 aspectos clave definen y resaltarías del nuevo escenario en términos de desarrollo de los países de América Latina y de la nueva realidad del sistema actual de cooperación y la Agenda 2030 en la región?**
2. **¿Qué problemas hemos tenido hasta ahora para abordar este escenario desde iniciativas prácticas de capacitación o formación? ¿Cuáles son actualmente los puntos débiles de las acciones de capacitación o formación en programas de cooperación técnica pública?**
3. **¿Qué impacto tienen o tendrán esos aspectos en la evolución de los enfoques de cooperación técnica, capacitación y formación técnica? ¿Qué cosas estamos haciendo ahora y deberíamos dejar de hacer? ¿Qué cosas no estamos haciendo en estos momentos y deberíamos empezar a hacer?**
4. **¿Qué ejemplos de innovación y adaptación a dicho cambio de escenario resaltarías como buena práctica en tu ámbito de trabajo o entidad en los últimos años?**

Durante el **Seminario de Introducción**, se presentaron el objetivo y el planteamiento general de los seminarios, los resultados consolidados de la encuesta previa y se debatió sobre los retos a conseguir y los contenidos a desarrollar en los próximos seminarios.

Posteriormente, se celebró el **Seminario Central** de carácter temático, en el que confluieron simultáneamente 4 paneles asignados a 4 grupos de participantes. En cada panel se debatió en torno a una temática:

PANEL 1

¿Cómo identificar las necesidades y demanda regional en el nuevo escenario del sistema de cooperación y la Agenda 2030, con especial incidencia en la lucha contra la desigualdad?

PANEL 2

¿Cómo lograr que las acciones de capacitación y formación se traduzcan en cambios en las políticas públicas?

PANEL 3

¿Cómo y qué modelos, recursos y metodologías de aprendizaje innovadoras y exitosas podemos incorporar para mejorar la capacitación y aprendizaje en programas de cooperación técnica pública?

PANEL 4

¿Cómo establecer mecanismos y herramientas de seguimiento y medición de impacto de las acciones formativas?

Finalizado este seminario, se recogieron y sistematizaron las aportaciones de cada uno de los paneles para elaborar unas primeras conclusiones con las consideraciones teóricas y prácticas debatidas por las personas participantes. Tras el análisis de esta primera versión de conclusiones, se organizó el **Seminario de Cierre**, que tuvo por objetivo profundizar en algunas de las conclusiones y debates clave derivados del trabajo en grupo de los seminarios realizados, así como completar y aclarar cuestiones en aquellos ámbitos que se consideró que necesitaban una mayor reflexión. En este último seminario también se utilizó la fórmula de **paneles de debate temáticos** asignados a 4 grupos de trabajo. Las **temáticas** en torno a las que se centró el contenido fueron las siguientes:

PANEL 1

Mecanismos de identificación de la demanda con enfoque regional. Espacios/actores regionales que es preciso involucrar en la identificación de la demanda.

PANEL 2

Incentivos para implicar a las personas participantes en las redes y comunidades de conocimiento aplicables a INTERCOONECTA. Procesos de acompañamiento técnico efectivo en el proceso de aprendizaje.

PANEL 3

Digitalización de un programa de capacitación como INTERCOONECTA para favorecer una implicación más proactiva de personas y organizaciones participantes. Experiencias y herramientas formativas y de acreditación en competencias digitales.

PANEL 4

Medición del impacto en diferido de las acciones de INTERCOONECTA. Valor añadido de INTERCOONECTA de acuerdo a sus capacidades reales.

A continuación, se ofrece un resumen de los principales contenidos de cada uno de los seminarios, así como un apartado final a modo de resumen ejecutivo de las conclusiones finales de la iniciativa en su conjunto.

3. SESIONES DE TRABAJO

Seminario de Introducción

20 MAYO 2020

RESUMEN DE LOS APORTES RECOGIDOS DURANTE LA ENCUESTA PREVIA

Como resumen de este primer encuentro virtual, se presentan las principales temáticas que emergieron de los cuestionarios previos enviados antes del primer seminario. Se acompañan de algunos comentarios textuales extraídos de las aportaciones de los participantes.

I. ASPECTOS CLAVE DEL NUEVO ESCENARIO DE DESARROLLO EN AMÉRICA LATINA

Es necesario abordar la desigualdad

- “América Latina y el Caribe sigue siendo la región más desigual del mundo. Este factor no debe pasar inadvertido a la hora de plantear esquemas de cooperación con estos países ya que es un elemento transversal que atraviesa por completo los procesos de desarrollo de cada uno de ellos (Desarrollo en Transición, en los términos de la CEPAL, UE y OCDE)”.
- “Proceso de graduación de los Países de Renta Media”.
- “América Latina va a afrontar la actual crisis producida por la COVID con signos de debilidad, tanto a nivel económico como social, lo que va a generar, está generando una gran conflictividad”.
- “El abordaje de la desigualdad como una prioridad de la región”.

Se hace preciso establecer nuevos esquemas de cooperación

- “Cooperación horizontal con problemas compartidos en el marco de objetivos de una agenda global. Necesidades locales y problemas globales/internacionales serán urgentes en un mismo contexto, lo cual requiere de nuevos enfoques de cooperación y gobernanza”.
- “Colaboración y alianzas multi-actor”.
- “Cooperación avanzada en América Latina, en los planos bilateral, europeo, iberoamericano y multilateral. Esquemas de cooperación sur-sur o triangular son cada vez más habituales y de nuevo la cooperación técnica y la capacitación vuelven a ser los elementos diferenciadores en estas dinámicas al convertirse en auténticas palancas para favorecer el desarrollo”.

Alineamiento con la Agenda 2030

- “Difusión de los valores de la Agenda y del Desarrollo sostenible”.
- “Planteamientos transversales e integradores dentro del marco de la Agenda 2030”.
- “Una nueva estrategia, alineada con la Agenda 2030, de cooperación avanzada”.
- “Oportunidad de mantener la Agenda 2030 y sus ODS como hoja de ruta para el desarrollo”.

2. IMPACTOS EN LOS ENFOQUES DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN TÉCNICA

Adaptación de las programaciones a las necesidades de los países, con acciones basadas en evidencias

- “La capacitación debe estar unida al desarrollo, es decir, ligada a sus demandas”.
- “La cooperación técnica y la formación deberán adaptarse a las necesidades de los países de la región en función de sus propias demandas”.
- “Se pueden reforzar los incentivos para la incorporación de los países latinoamericanos a la necesidad de trabajar con evidencias, sobre datos e información fiable”.
- “Las respuestas desde la capacitación/formación técnica a problemáticas cada vez más complejas obligan a la excelencia en la calidad y sustentadas en evidencias a partir de experiencias exitosas contrastadas en políticas públicas”.

Optimización de los recursos y cooperación financiera ante un panorama de reducción de financiación

- “Habrá menos recursos de AOD para ALC”.
- “Es probable que la AT se intente subordinar (por importantes actores de la cooperación internacional) a la cooperación financiera”.
- “Necesidad de optimizar recursos y mejorar estrategias de inversión”.
- “Aunque aumente la financiación, aumentarán las necesidades de las administraciones públicas para salir de la crisis. En este sentido la cooperación técnica puede tener un papel destacado si aumenta la cooperación financiera”.

Mayor necesidad de colaboración y trabajo en alianza con distintos actores y sectores

- “Mayor sensibilización y formación en cómo colaborar y trabajar en alianza con distintos actores y sectores”.

- “La propia complejidad y problemáticas comunes exige una mayor colaboración y trabajo en alianzas de manera intersectorial y multi-actor”.
- “Es importante promover alianzas entre países de diferentes niveles de desarrollo, que participen como pares para afrontar desafíos específicos y compartidos”.

3. DEBILIDADES DE LAS INICIATIVAS FORMATIVAS DE COOPERACIÓN TÉCNICA

Formación no siempre orientada a la demanda real: existen dificultades para parametrizar la demanda y generar apropiación.

Formación adaptada parcialmente a la virtualidad, sin metodologías y herramientas propias de formación online; y sin incorporar los elementos exitosos de la formación en línea abierta y masiva. Déficit de competencias digitales entre formadores y responsables del diseño de las formaciones y capacitaciones.

Formación carente de mecanismos propios para su seguimiento, evaluación y medición de impacto, lo que repercute en la calidad de su diseño y el análisis del aprendizaje.

Formación entendida como herramienta “aislada”, no como proceso de transformación al interior de las organizaciones y administraciones públicas:

- “No integrada en los itinerarios de acompañamiento de procesos de reforma de políticas públicas” (en el ciclo de la asistencia técnica como instrumento de cooperación).

- “Unidimensional, individual, “task oriented”, no enfocada al fortalecimiento de las organizaciones para conectarse ni para crear redes o generar comunidades de aprendizaje y colaboración”.
- “Insertada en la lógica lineal estandarizada de los proyectos, sectorialmente muy enfocada y cortoplacista; en ocasiones orientada al intercambio de información, pero no al aprendizaje”.

4. QUÉ DEBERÍAMOS DEJAR DE HACER

- “No encapsular la formación/capacitación sin vincularla a otras herramientas de asistencia técnica pública”.
- “Evitar las planificaciones formativas cerradas”.
- “Alto contenido teórico de las acciones formativas”.
- “Capacitaciones desvinculadas de un itinerario formativo completo, no articuladas con objetivos más ambiciosos. Capacitación aislada que no genera resultados institucionales”.
- “Abandonar acciones de diálogo de políticas públicas que no pasan de la retórica”.
- “Trabajar la formación desde la oferta”.

5. QUÉ DEBERÍAMOS EMPEZAR A HACER O CONTINUAR HACIENDO

- “Formación orientada a la Agenda 2030 y como contribución medible al logro de los ODS y otros instrumentos de planificación como los Marcos de Asociación País (MAP)”.
- “Situarse el aprendizaje como principal objetivo de la cooperación técnica”.

- “Incorporar la formación en el ciclo integral de gestión del conocimiento: captar-procesar-difundir”.
- “Proyectos transversales que afecten a varios sectores buscando conexiones en las cadenas de valor”.
- “Enmarcar la formación en iniciativas multi-actor, más allá de las administraciones públicas: sector privado, academia, sociedad civil. Formalizar la participación de la Universidad, incorporándola al diseño de las capacitaciones y formaciones (ODS 17). Sector público como intermediador clave en las iniciativas multi-actor”.
- “Flexibilización de contenidos, actualización e inclusión de las necesidades y prioridades de los gobiernos locales”.
- “Enfocar la formación a resultados de desarrollo: resultados reales en la mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos”.
- “Ir más allá de la evaluación de la ejecución de las actividades formativas: monitoreo de participantes y evaluación de impactos”.

Seminario Central

27 MAYO 2020

CONCLUSIONES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

APORTES PARA INTERCOONECTA

I. VISIÓN CONJUNTA SOBRE LA FORMACIÓN TÉCNICA

- **UNA FORMACIÓN ESTRATÉGICA:** supeditada a resultados de desarrollo superiores, que se han debido definir previamente con los socios en función de sus demandas para mejorar o reformar sus políticas públicas, en cualquiera de sus fases: planificación, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación.
- **UNA FORMACIÓN INTEGRADA:** debe ser parte del proceso de cooperación y no solamente un hito más a realizar de manera desvinculada del resto de la colaboración. Debe ir siempre vinculada a otros instrumentos de cooperación (ej. proyectos de conocimiento para el desarrollo (PCD) de INTERCOONECTA, Programa Indígena, Afrodescendientes, COO-TEC, Acerca, Arauclima, FONPRODE).
- **UNA FORMACIÓN EFICAZ, EFICIENTE Y MEDIBLE:** debe establecerse en torno a objetivos y metas claras a cumplir por las instituciones que participan en las mismas, que completen todas las etapas del ciclo del proyecto sin prescindir de ninguna de ellas: planificación, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación.

Es importante tener en cuenta un doble alcance del impacto de las acciones de capacitación y formación: nivel individual (adquisición y/o mejora de competencias de los participantes), y nivel organizativo (aplicación de esas competencias en mejoras en el desempeño de las entidades). A estos niveles se suma la posibilidad de

codificación/clasificación de resultados/indicadores bajo criterios de competencias y resultados a nivel institucional.

Es necesario buscar la coordinación con todos los actores participantes e implicados en las distintas fases para asegurar el seguimiento.

2. ORIENTACIÓN DE LA FORMACIÓN TÉCNICA

· **PROCESO ABIERTO DE DIÁLOGO POLÍTICO, INSTITUCIONAL Y TÉCNICO:** que permita articular espacios de co-creación para la definición de las estrategias formativas con los actores implicados contemplando las prioridades de los países a distintos niveles.

Debe buscarse el encuentro oferta-demanda con dos rasgos: (a) cohesionado en torno a los procesos de desarrollo prioritarios y (b) persistente y que evite el corto plazo (que evite la cascada de cursos e iniciativas).

· **CONFLUENCIA DE LA DEMANDA REGIONAL Y LAS NECESIDADES DE DIGITALIZACIÓN:** el acompañamiento a los procesos clave de desarrollo o reforma coincidentes en la región debe confluir con el diagnóstico de necesidades y competencias digitales de las personas según su territorio, colectivo e infraestructuras (formación adaptada). Ese engarce obliga, además a disponer de acuerdos en los espacios de diálogo y concertación, a avanzar en la digitalización de los programas de capacitación y a emplear metodologías analíticas (Big Data) que permitan caracterizar la región con base en indicadores y tendencias para que la formación ayude a dar respuesta a problemas agudos y/o emergentes.

3. MODELO INSTITUCIONAL / ACTORES

Se debería contar con:

- **Administraciones de distinto nivel territorial** para promover políticas públicas propias pero conectadas con redes de trabajo internacionales, y mecanismos de hermanamiento entre las instituciones participantes (acompañamiento más estable).
- El **empleado público**, que tiene que ser digitalmente competente para que su servicio redunde en la mejora de la sociedad.
- Perfiles institucionales con **capacidad decisoria** y con **capacidad de influencia**. Para ello será clave la identificación de los cambios o reformas y necesidades (demanda).
- **Redes profesionales** para contribuir a asentar los procesos de reforma (uso de plataformas digitales para mejorar su trazabilidad y su estudio).
- **Redes virtuales y comunidades de aprendizaje y gestión del conocimiento** ya existentes y creación de nuevas sobre la base de las “comunidades de conocimiento”.
- **Redes iberoamericanas, latinoamericanas y euro latinoamericanas** que trabajen en la búsqueda de productos/resultados concretos y compartidos.
- Otros actores "no tradicionales", más allá de la administración pública (**ONGD, empresas, centros académicos, agentes sociales, etc.**)
- Otros **actores de la cooperación** para evitar la duplicación de esfuerzos. Generar alianzas de actores e instrumentos en torno a los procesos de desarrollo prioritarios.
- Los **Institutos y Escuelas de Administración Pública** de los países de ALC, claves para identificar y dimensionar la demanda formativa.

4. MODELO DE APRENDIZAJE

PRINCIPIOS Y ENFOQUES DE APRENDIZAJE

- La persona destinataria de la formación **como sujeto activo del proceso de aprendizaje**; contar con un diseño instruccional de aprendizaje (online, presencial o mixto) para trabajar los contenidos de manera proactiva (aprender haciendo) y conectar los procesos de aprendizaje con la acción (*Program Driven Iterative Adaptation*).
- Itinerarios adaptados a **capacidades específicas de las personas destinatarias**. Impulsar la capacitación del destinatario de la formación (formación en cadena): en distintos perfiles (formadores, facilitadores, mentores, diseñadores).
- Buscar la orientación a procesos masivos, manteniendo la calidad relacional cuando aumentamos el número de estudiantes.
- Enfoque asentado **en elementos prácticos y casos de éxito y/o buenas prácticas de otros procesos de políticas públicas similares** (un aprendizaje basado en evidencias).
- Desarrollar propuestas formativas con una fuerte **orientación pedagógica**.
- Aprendizaje colaborativo con colegas que se enfrentan a retos profesionales similares aún en contextos diferentes (*Peer learning*). Crear una red de figuras con competencias digitales adquiridas dentro de las organizaciones: “data stewards” que promuevan proyectos colaborativos en torno a los datos; y “data collaboratives” para superar las barreras en tecnologías digitales para las políticas públicas.

5. MODELO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

ELEMENTOS PARA EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACION DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

- En las diferentes fases de la capacitación debería haber **puntos de evaluación continua**. Incorporar actividades de continuidad y acompañamiento de los procesos formativos para favorecer el seguimiento y los avances conseguidos desde un punto de vista más flexible (ej. modelo de aceleración de gobiernos de Dubái).
- Reforzar la **dimensión cualitativa de la evaluación** de las acciones formativas.
- El uso de fuentes de Big Data y los algoritmos de Inteligencia Artificial puede ayudar a generar nuevos indicadores híbridos que enlacen aspectos cualitativos y cuantitativos y estén dotados de alta granularidad temporal para medir su evolución.
- Valoración de impacto. **El impacto se propaga a través de redes** por lo que es clave analizarlas para entender como incrementar el impacto.
- **La digitalización de insumos, aportaciones y conexiones** es clave para poder evaluar a corto, medio y largo plazo.
- Encuentros de intercambio de experiencias y lecciones aprendidas/buenas prácticas a posteriori, como una buena manera de evaluar y hacer seguimiento de lo implementado/aplicado pasado un tiempo desde la capacitación.

Seminario de Cierre

10 JUNIO 2020

CONTRIBUCIONES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

PANEL I | Mecanismos de identificación de la demanda con enfoque regional. Espacios y actores regionales que es preciso involucrar en la identificación de la demanda.

I.1 MECANISMOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA DEMANDA CON ENFOQUE REGIONAL. EXPERIENCIAS O INSTRUMENTOS APROPIADOS O APLICABLES A INTERCOONECTA

- La demanda debe estar asociada a procesos de desarrollo y eso implica orientar los procesos a las personas y las instituciones con capacidad de influir en esos procesos.
- La selección de los procesos de desarrollo, que deben ser el eje de la formación técnica, es crítica y tiene con frecuencia una dimensión política muy importante. La intencionalidad política de contribuir al avance de los procesos de desarrollo parece un ingrediente esencial en la formación técnica de la Cooperación Española. Se debe apoyar en la definición de planes y políticas nacionales porque son los gobiernos de los países los que tienen capacidad suficiente para definir la demanda.
- Un factor crítico para contribuir a los procesos de desarrollo de la cooperación internacional –y, por tanto, también de la formación técnica– es encontrar oportunidades políticas o coyunturas críticas. La Cooperación Española debería tener la capacidad de reaccionar con agilidad y profundidad en esas coyunturas.

- En general, hay un cierto recelo entre los participantes a la creación de mecanismos de diálogo específicos para la formación técnica y de planificación excesivamente formales. Parece mejor la opción de identificar e insertarse en los mecanismos de diálogo ya existentes entre la Cooperación Española y gobiernos y actores nacionales, mecanismos de integración o cooperación y otros espacios regionales o multilaterales.
- El objetivo de participar en los foros y espacios de diálogo (global o temático y sectorial) debe ser aprovechar el diálogo con los gobiernos y sus demandas, el intercambio de experiencias y buenas prácticas, las posibilidades de coordinación y, donde existan, mecanismos de revisión inter pares sobre la eficacia de la cooperación.
- Los mecanismos de diálogo y detección de la demanda deben ser flexibles. Por ello, es importante que INTERCOONECTA (y otros actores e instrumentos de la Cooperación Española implicados en la formación técnica) desarrolle capacidades de interpretación y análisis de los cambios y oportunidades en la demanda.
- Las comunidades de conocimiento de INTERCOONECTA, en tanto que agrupan especialistas, documentos y herramientas sobre temas prioritarios, son un instrumento que puede otorgar gran agilidad a la Cooperación Española y coordinar las capacidades de todos los actores (españoles y no españoles) con cierta especialización en la reflexión y la formación.

I.2 ESPACIOS Y ACTORES QUE ES PRECISO INVOLUCRAR EN LA IDENTIFICACIÓN DE LA DEMANDA

- En los mecanismos de diálogo es muy importante el protagonismo de las OTC y centros de formación para aprovechar su capacidad de identificar la demanda de formación en el marco de los procesos críticos de

desarrollo y también por su capacidad de articular diálogo e interlocución con los actores no gubernamentales.

- La detección de las necesidades y demanda regional tiene varias dimensiones. Parece que la nacional es la más relevante y es, en todo caso, imprescindible. Pero debe ser complementada con enfoques regionales (organismos regionales o mecanismos de integración) o multilaterales (los derivados de la Agenda 2030), así como con todos los foros y ámbitos temáticos donde la Cooperación Española tiene presencia.
- Respecto a la pregunta de con qué socios trabajar preferentemente, se indica que hay socios y espacios evidentes en el entorno latinoamericano (CEPAL, SEGIB, CELAC, los mecanismos de integración regional como SICA), pero el criterio dominante no debe ser “con quién”, sino “dónde”, es decir, identificar en qué mecanismos de diálogo estructurado y existentes se debe estar presente.

PANEL 2 | Incentivos para implicar a las personas participantes en las redes y comunidades de conocimiento aplicables a INTERCOONECTA. Procesos de acompañamiento técnico efectivo en el proceso de aprendizaje.

2.1. INCENTIVOS PARA IMPLICAR A LOS PARTICIPANTES EN LAS REDES Y COMUNIDADES DE CONOCIMIENTO APLICABLES A INTERCOONECTA

- En primer lugar, hay que impulsar un diseño de actividades de capacitación con un enfoque práctico: las acciones deben ofrecer herramientas, métodos, modelos etc. para buscar soluciones a problemas reales.

- Se debe valorar que las redes favorecen la posibilidad de compartir experiencias y resultados de la puesta en práctica de determinadas reformas, y son útiles para recibir y ofrecer información sobre aquello que funciona y aquello que no.
- Las capacitaciones y las redes deben ser específicas y estar centradas en temáticas prioritarias y de interés para las instituciones y los participantes.
- Las redes también promueven el aprendizaje entre pares a través de itinerarios de acompañamiento que pueden incorporar diversas metodologías (asistencias técnicas, visitas de estudios, etc.) en su desarrollo.
- La participación en redes ayuda al reconocimiento profesional y a dar prestigio a sus participantes y a las instituciones que representan. Sin embargo, hay que tener en cuenta diferencias entre Europa y América Latina en este sentido (poca estabilidad, función pública no profesional, alta rotación del personal).
- Los encuentros presenciales fomentan la creación de contactos y lazos con otros profesionales. Además, estos encuentros tienen el incentivo de introducir al participante en contextos diferentes al suyo propio.
- Por último, se debe asumir que la formación constituye en sí misma un incentivo.

2.2. PROCESOS DE ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO EFECTIVO EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE

- En la experiencia práctica de las entidades participantes que trabajan procesos de aprendizaje, se ha observado la creación de grupos que, en mayor o menor medida, tienen continuidad en el tiempo tras las capacitaciones, y se constata que se han producido colaboraciones o se han promovido encuentros posteriores. Estas son las redes que se

debería apoyar prioritariamente, porque ya cuentan con el impulso de los propios participantes.

- Para un acompañamiento más efectivo del proceso de aprendizaje de los participantes de INTERCOONECTA, se debe trabajar en la promoción de espacios de colaboración y en el fomento de las sinergias que muchas veces se originan en los talleres y demás actividades formativas previas. Es decir, se debería trabajar más en dar continuidad a los talleres y encuentros.
- Para que los procesos de acompañamiento técnico sean efectivos, deben contar con redes en las que los participantes no sean pasivos, sino activos; es decir, capaces de recopilar, sistematizar, dinamizar y compartir información y conocimiento. La supervivencia de las redes depende del grado de involucración de los participantes.
- Sería deseable el impulso a la formación de los funcionarios públicos a través de los organismos “tipo INAP” locales. Es necesario fortalecer a estas entidades de cada país a través de programas específicos centrados en áreas de gobernabilidad.
- INTERCOONECTA debe profundizar en su capacidad para vincularse y apoyar a otros programas e instrumentos de la Cooperación Española como el Programa Indígena, COO-TEC, ACERCA, Arauclima, FONPRODE, etc.
- La supervivencia de las redes depende de la definición de estructuras que las articulen y de la repartición de roles que las sostengan.
- Las redes no deben depender únicamente del apoyo de la cooperación. Desde la Cooperación Española se debe apoyar y acompañar la creación de redes, pero sin apropiarse de ellas.
- Es importante que las redes se doten de autonomía. Aquellas que perduran en el tiempo se focalizan en torno a los intereses comunes de

sus integrantes. No se debe alimentar redes artificiales, sino redes que persigan objetivos claros.

- El apoyo entre unas redes y otras puede ser muy beneficioso, sobre todo cuando los recursos son limitados y sus estructuras débiles.
- Las experiencias en redes informales (grupos de WhatsApp, etc.) producen resultados interesantes que también deben ser tenidos en cuenta.

PANEL 3 | Digitalización de un programa de capacitación como INTERCOONECTA para favorecer una implicación más proactiva de personas y organizaciones participantes. Experiencias y herramientas formativas y de acreditación en competencias digitales.

3.1. DIGITALIZACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN COMO INTERCOONECTA PARA FAVORECER UNA IMPLICACIÓN MÁS PROACTIVA DE PERSONAS Y ORGANIZACIONES PARTICIPANTES

- Es importante en primer lugar, analizar la brecha y desigualdad digital (infraestructura y alfabetización) en las distintas regiones y buscar soluciones para que no sea un factor limitante para la digitalización.
- Asimismo, se debe fomentar la cultura de la pedagogía digital (como reflexión previa general).
- Otra línea importante para avanzar en la digitalización pasa por analizar y detectar necesidades de los formadores (autorreflexión) y de los usuarios receptores (ABProyectos, *learning by doing*).
- Destacan como aspectos a tener en cuenta en el diseño de programas formativos:

- Analizar y potenciar la integración y mejorar la accesibilidad, como elementos que contribuyen en el camino hacia la equidad.
- Revisar la brecha digital, clave para el diseño de programas.
- Reflexionar sobre las oportunidades que nos ofrece la tecnología que antes no existían. Hay nuevas metodologías y formatos (digitales) de formación que deben ser explorados.
- Buscar el componente práctico en las formaciones debería ser de obligatoriedad en entornos digitales.
- Tener en cuenta la evaluación a través de indicadores.
- En cuanto a la capacitación de formadores:
 - Es importante promover un cambio de actitud y mentalidad respecto a la digitalización por parte de los gestores públicos y formadores.
 - Impulsar la formación en cadena para llegar a los diversos contextos de cada región.
 - Trabajar procesos de mentoría o acompañamiento: colaborar y apoyar a los gestores y administraciones en un diseño conjunto de las formaciones y programas.
 - Tomar en consideración a nuevos perfiles (ej. “Data scientist”).
- Otro elemento clave en este ámbito es potenciar con la digitalización la relación interpersonal posterior a las actividades formativas: a través por ejemplo de comunidades de aprendizaje virtuales.

3.2. EXPERIENCIAS Y HERRAMIENTAS FORMATIVAS, COLABORATIVAS Y DE ACREDITACIÓN EN COMPETENCIAS DIGITALES

EN EL ÁMBITO DE LA FORMACIÓN

- Impulso del *Peer learning* en la asistencia técnica pública (OCDE, FIIAPP).
- Adaptación al contexto COVID19 en los programas regionales de cooperación técnica con ALC (FIIAPP).
- Desarrollo de plataforma de e-Learning ALF (UNED).
- Programa conjunto Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR) -UOC: master *Conflict, Peace and Security* -Profesionales en zonas de conflicto.
- Programa de movilidades virtuales de estudiantes de la UOC con universidades latinoamericanas.
- Desarrollo de competencias globales en la formación académica (Estándares OCDE, UOC).

EN EL ÁMBITO DE LA ACREDITACIÓN EN COMPETENCIAS DIGITALES

- Aprendizaje en línea para una transformación digital de la educación, Proyecto Aprende INTEF (MEC-INAP), como marco de referencia de competencia digital docente.
- NOOC-Programa de formación docente en competencias digitales (UNED ABIERTA).
- Experiencia en formación y acreditación en competencias digitales: certificación ACTIC de la Generalitat de Catalunya.
- Portafolio de la competencia digital docente.

COMUNIDADES COLABORATIVAS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- Espacios de conocimiento colectivo multi-actor basados en la democratización de datos para la toma de decisiones (UPM).
- Plataformas virtuales, comunidades de práctica y programas de intercambio en el marco de los ODS (Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano, itdUPM).
- Ecosistema de innovación pública de NOVAGOB.
- Plan de acción de conocimiento abierto 2019-2030 (UOC).

PANEL 4 | Medición del impacto de las acciones de INTERCOONECTA. Valor añadido de INTERCOONECTA de acuerdo a sus capacidades reales.

4.1. MEDICIÓN DEL IMPACTO DE LAS ACCIONES INTERCOONECTA

- Es importante establecer mecanismos de medición del impacto en diferido, incluso aunque posteriormente a la capacitación pasados unos meses el participante ya no permanezca en la institución participante debido al alto nivel de rotación existente en las plantillas públicas en América Latina.
- Como ejemplo de referencia, se puede pensar en el sistema de evaluación en diferido de algunos programas del PNUD, en el que se contacta con los participantes pasados seis meses de la actividad de capacitación y se les plantea 3 o 4 preguntas concretas sobre la contribución de las competencias adquiridas para mejorar su desempeño (p. ej. ¿Ha compartido los conocimientos con compañeros de su institución? ¿Puede identificar cambios concretos en su institución tras la experiencia de aprendizaje?)

- Se debe valorar la viabilidad real de las mediciones de impacto a posteriori, sobre todo si tenemos en cuenta que los destinatarios no son servidores públicos permanentes. Aunque para participar en las actividades deben tener el aval de la institución, es difícil realizar una evaluación a posteriori.
- Cuándo se mide y qué se mide en cada momento: medición de impacto “ex ante” (¿qué metodología utilizar que permitan comparar varias instituciones?, ¿p. ej. grupos de control?), “intra” (objetivo final), “post” (competencias), “ex post” (evaluación orientada a los cambios en la institución, a la adquisición de competencias).
- Es importante tener en cuenta que en el ámbito del impacto a nivel institucional entran en juego decisiones políticas o administrativas para llevar a cabo las reformas que se buscan, como elementos externos que influyen sobre el impacto. Es clave reflexionar en este sentido sobre cómo implicar a las instituciones de ALC en la evaluación del impacto.
- Otra reflexión clave previa en este sentido es valorar si INTERCOONECTA tiene capacidad para producir los cambios que persigue y para influir en las políticas públicas. Ahora mismo no parece del todo posible, pero podría ser una realidad si se trabaja combinando distintas acciones y bajo un enfoque de apoyo a medio plazo, identificando instituciones a las que acompañar en un plazo de tiempo de 5 años, por ejemplo. Se podrían elegir estas instituciones a las que apoyar de manera más estructurada en base a prioridades regionales (aquellas que tengan un papel clave en la respuesta a un reto regional, por ejemplo). Adicionalmente y en este sentido, es crítico tomar en consideración que para mejorar las posibilidades de lograr un impacto tangible se debe reducir el número de instituciones con las que trabajar, concentrando los esfuerzos en un número selectivo de actores participantes.
- La selección o identificación de instituciones preferentes sería clara en determinados casos, buscando en primer lugar las instituciones

interlocutoras naturales en función de la temática y participantes, como por ejemplo para el INAP serían las escuelas e institutos de la región.

- En todo caso, hay que ser prudente y cuidadosos cuando hablamos de posibilidades reales de impacto, sobre todo al hablar de experiencias de aprendizaje destinados a un público muy determinado y específico que tienen grandes retos institucionales (por ejemplo: entidades en el ámbito migratorio).
- También es importante diferenciar la estrategia o modelo de evaluación de impacto cuando trabajamos con instrumentos regionales o estrategias regionales (p. ej.: protección de bienes culturales) o nacionales.
- Por otro lado, hay que tener en cuenta que, bajo una misma programación de capacitación, puede haber instrumentos de medición de cumplimiento de objetivos individuales, (en los que se podría usar una encuesta personal en diferido) y al mismo tiempo llevar a cabo una evaluación institucional que permita conocer si se han alcanzado los objetivos intermedios en la organización y sus objetivos.
- Para favorecer el contacto a posteriori con los participantes, es interesante acompañar estos programas con incentivos. Los incentivos que existían (en el anterior programa PIFTE) se referían fundamentalmente a tener la posibilidad de participar en una red de contactos útiles de otros países que puedan prestar apoyo especializado; para los empleados públicos el mayor incentivo es la mejora de sus capacidades profesionales.

4.2. VALOR AÑADIDO DE INTERCOONECTA DE ACUERDO A SUS CAPACIDADES REALES

- Favorecer la creación de redes y potenciar las ya existentes, atendiendo a demandas de redes que piden financiación para realizar capacitaciones

regionales, encuentros y recursos técnicos, así como aportar apoyo administrativo a su coordinación.

- Ser el eje de articulación de las aportaciones de las instituciones españolas, que deberían ser un actor neutral. Más allá de la articulación o la intermediación, la Cooperación Española debe impulsar acciones a nivel regional que además podría contar con financiación europea.
- Impulsar la creación de nuevas alianzas con instituciones de la región que no existen actualmente.
- Ofertar formación y capacitación a las personas que no pueden optar a experiencias de aprendizaje a todos los niveles, incluido el nivel directivo (criterio “No dejar a nadie atrás”).
- Promover la cooperación triangular, buscar otros países que pueda impartir la formación y la capacitación, que no sean acaparadas de forma exclusiva por las instituciones españolas.
- El gran reto es llegar a las personas que trabajan en las administraciones públicas que no tienen acceso actualmente a la formación, sobre todo en el ámbito local, a través de cursos masivos.
- INTERCOONECTA debe reflexionar finalmente hacia donde se enfoca; sería bueno mirar lo que hacen otras instituciones y buscar un hueco donde haya menos competencia y recursos. Se podría optar por ejemplo por redes informales en las que se puede trabajar con menos competencia (gobierno abierto). Por otro lado, en la región ya hay redes profesionales potentes en las que se podría aportar menos.

4. RESUMEN EJECUTIVO DE CONCLUSIONES

Como resultado del diálogo entablado entre los participantes del grupo de trabajo, se han identificado los siguientes elementos sustantivos de mejora y adaptación de las acciones de cooperación técnica enfocada a la capacitación y formación en el nuevo escenario de la Agenda 2030 y de la actual situación de desarrollo de la región de América Latina y el Caribe:

ENFOQUE A RESULTADOS

1. La **selección de los procesos de desarrollo**, que deben ser el eje de la formación técnica, es crítica y tiene con frecuencia una dimensión política muy importante. La intencionalidad política de contribuir al avance de los procesos de desarrollo parece un ingrediente esencial en la formación técnica de la Cooperación Española. En este sentido, es indispensable abordar **la desigualdad** como uno de los aspectos clave del nuevo escenario de desarrollo en América Latina a la hora de plantear esquemas de cooperación, ya que es un elemento transversal que atraviesa por completo los procesos de desarrollo.
2. El futuro de los programas de formación técnica pasa por adoptar una **visión estratégica (supeditada a resultados de desarrollo)** superiores definidos con los socios y al acompañamiento a los procesos clave de reforma coincidentes en la región), **integrada** (vinculada a otros programas e instrumentos de la Cooperación Española), **eficaz y medible** (establecida en torno a objetivos y metas claras y en base a una estructura de resultados a nivel personal-individual y a nivel organizativo-entidad).

ACCIONES BASADAS EN EVIDENCIAS

3. Las respuestas desde la capacitación y formación técnica a problemáticas cada vez más complejas obligan a **la excelencia en la calidad**, y deben estar **sustentadas en evidencias** a partir de **experiencias exitosas contrastadas** en políticas públicas.

ORIENTACIÓN A LA DEMANDA

4. Con respecto a la **identificación de la demanda** (tanto a nivel nacional como regional), se recomienda insertarse en los **mecanismos estructurados de diálogo y planificación** ya existentes entre la Cooperación Española y gobiernos y actores nacionales, así como mecanismos de integración o cooperación y otros espacios regionales o multilaterales. Por ello, es clave que INTERCOONECTA desarrolle capacidades de interpretación y análisis de los cambios y oportunidades en la demanda.
5. La demanda debe estar asociada a procesos de desarrollo y eso implica orientar los procesos de capacitación a las personas y las instituciones con posibilidades reales de influir en esos procesos, buscando **perfiles institucionales con capacidad decisoria** y con capacidad de influencia.

ALIANZAS MULTI-NIVEL Y MULTI-ACTOR

6. En el nuevo contexto, será también clave promover **alianzas entre países** de diferentes niveles de desarrollo y con **distintos actores y sectores** (más allá de las administraciones públicas: sector privado, academia, sociedad civil), que participen como pares para afrontar desafíos específicos y compartidos. Los esquemas de **cooperación sur-sur o triangular** serán cada vez más habituales y de nuevo la cooperación técnica y la capacitación como elementos diferenciadores en estas dinámicas se convertirán en auténticas palancas para favorecer el desarrollo.

APRENDIZAJE ACTIVO, PRÁCTICO Y COLABORATIVO

7. La formación técnica debe construirse sobre los siguientes principios y enfoques del aprendizaje:
 - a. La persona destinataria de la formación se encuentra en el centro, es **sujeto activo del proceso de aprendizaje**, por lo que ha de promoverse un diseño de itinerarios de capacitación adaptados a capacidades específicas de las personas destinatarias.
 - b. Un enfoque práctico con acciones que deben presentar herramientas, métodos, modelos, etc. para buscar **soluciones a problemas reales y asentado en elementos prácticos**: casos de éxito y buenas prácticas de otros procesos de políticas públicas similares (un aprendizaje basado en evidencias).
 - c. Un diseño instruccional de aprendizaje (online, presencial o mixto) para trabajar los contenidos de manera proactiva (aprender haciendo) y **conectar los procesos de aprendizaje con la acción** (*Program Driven Iterative Adaptation*).
 - d. Una apuesta por la **formación en cadena en distintos perfiles** (formadores, facilitadores, mentores, diseñadores), con orientación a procesos más masivos, buscando mantener la calidad relacional aun cuando aumentamos el número de participantes.
 - e. El aprendizaje colaborativo con colegas que se enfrentan a **retos profesionales similares aún en contextos diferentes** (“entre pares”, *Peer Learning*), a través de itinerarios de acompañamiento que pueden incorporar diversas metodologías (asistencias técnicas, visitas de estudios, etc.).

DIGITALIZACIÓN

8. Otra de las recomendaciones relevantes derivadas del grupo de trabajo ha sido la **apuesta por la digitalización** de acciones de capacitación como las que impulsa INTERCOONECTA, para favorecer una implicación más proactiva de personas y organizaciones participantes. Específicamente, se considera como muy relevante:
 - a. Fomentar la cultura de la **pedagogía digital** como orientación previa general para el rediseño de INTERCOONECTA. Es clave entender que debe promoverse un cambio de actitud y mentalidad por parte de los gestores públicos y formadores. El empleado público tiene que ser digitalmente competente para que su servicio redunde en la mejora de la sociedad.
 - b. Analizar la **brecha y desigualdad digital** (infraestructura y alfabetización) en distintas regiones y buscar soluciones para abordar los factores limitantes para la digitalización. Realizar un diagnóstico de necesidades y competencias digitales de las personas según su territorio, colectivo e infraestructuras.
 - c. Revisar qué nos ofrecen las nuevas metodologías y formatos (digitales) de formación para promover el **componente práctico** en las formaciones.
 - d. Emplear **metodologías analíticas (basadas en Big Data)** que permitan caracterizar la región en función a indicadores y tendencias para que la formación ayude a dar respuesta a problemas agudos y/o emergentes.
 - e. Explorar experiencias y herramientas formativas y de **acreditación en competencias digitales** ya existentes e impulsadas por actores de cooperación (OCDE, FIIAPP, UNITAR), y especializados en formación (UNED, UOC, MEC-INAP).

REDES COLABORATIVAS DE CONOCIMIENTO

9. La formación técnica debe orientarse al establecimiento y aprovechamiento de **redes profesionales y comunidades de aprendizaje** como elemento esencial para contribuir a asentar los procesos de reforma para el desarrollo de productos o resultados concretos y compartidos. Los encuentros grupales favorecen la creación de contactos y lazos, así como la posibilidad de compartir experiencias y resultados de la puesta en práctica de determinadas reformas para recibir y ofrecer información sobre aquello que funciona y aquello que no.
10. Para un acompañamiento más efectivo del proceso de aprendizaje de los participantes de INTERCOONECTA, se debe trabajar en la promoción de **espacios de colaboración** y en el fomento de las sinergias que muchas veces se originan en los talleres, y demás actividades formativas previas. Es decir, se debería trabajar más en darle continuidad a los talleres y encuentros; en este sentido, las experiencias en redes informales (grupos de WhatsApp, etc.) producen resultados interesantes que también pueden ser tenidos en cuenta.
11. La **supervivencia de las redes** depende de su grado de involucración y proactividad, entendida como su capacidad continua de recopilar, sistematizar, dinamizar y compartir información y conocimiento; de la definición de estructuras que las articulen y de la repartición de roles que las sostengan. Es importante que las redes se doten de **autonomía**: no deben depender únicamente del apoyo de la Cooperación Española. Aquellas que perduran en el tiempo se focalizan en torno a los intereses comunes de sus integrantes, los cuales además desarrollan claramente un sentido de apropiación.

SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL IMPACTO

12. Por último, en los seminarios se ha debatido y ofrecido recomendaciones en torno al **seguimiento y la evaluación** de las acciones formativas, así como a la medición de su impacto. Entre ellas destacan las siguientes:
 - a. Como observación previa general se recomienda que INTERCOONECTA reflexione hacia dónde quiere **enfocar sus resultados e impacto** y analice lo que hacen otras instituciones, buscando un espacio donde haya más posibilidades de contribuir de manera relevante para centrarse en ámbitos donde existan mayores carencias de alternativas y recursos de capacitación.
 - b. Para mejorar las posibilidades reales de conseguir impacto se debe **reducir el número de instituciones con las que trabajar**. La priorización debe ser en este sentido un proceso clave, que se traducirá en la jerarquización de contenidos y socios, identificando instituciones a las que acompañar en plazos de tiempo más largos (5 años, por ejemplo).
 - c. En las diferentes fases de la capacitación debería haber **puntos de evaluación continua y actividades de continuidad** y acompañamiento de los procesos formativos para favorecer el seguimiento y los avances conseguidos desde un punto de vista más flexible.
 - d. En relación a la evaluación y medición relacionada, es importante tener en cuenta **cuándo se mide y qué se mide** en cada momento: ex ante (por ejemplo, a través de grupos de control que permitan comparar varias instituciones), “intra” (desarrollo de las acciones), “post” (competencias) o “ex post” (evaluación orientadas a los cambios en la institución).
 - e. También es clave al hablar de impacto, **diferenciar los instrumentos a nivel individual e institucional**: en una misma programación de capacitación puede haber encuestas de medición de objetivos

individuales, combinadas con una evaluación organizativa que permita conocer si se han alcanzado los objetivos institucionales.

- f. Es clave **reforzar la dimensión cualitativa** de la evaluación de las acciones formativas; el uso de fuentes de Big Data y los algoritmos de Inteligencia Artificial pueden ayudar a generar nuevos indicadores híbridos para enlazar aspectos cualitativos y cuantitativos con alta granularidad temporal para medir su evolución.
- g. La **digitalización de insumos**, aportaciones y conexiones resultantes de las acciones de capacitación y formación podría suponer una herramienta relevante para poder hacer tangibles y evaluar los resultados obtenidos a corto y medio plazo.
- h. El impacto se propaga a través de **redes**, por lo que es clave analizarlas para entender como incrementar el **impacto**. Los encuentros de intercambio de experiencias y lecciones aprendidas/buenas prácticas a posteriori, podría considerarse también como una buena manera de evaluar y hacer seguimiento de lo implementado o aplicado, pasado un tiempo desde la capacitación.

VALORES AÑADIDOS QUE PUEDE APORTAR INTERCOONECTA

A modo de reflexión/conclusión final, y teniendo en cuenta los elementos que se han descrito en este apartado, los participantes en el grupo de trabajo han coincidido en señalar que los principales **valores añadidos que puede aportar INTERCOONECTA** en el nuevo escenario se concentran en los siguientes aspectos:

- La creación y dinamización de **redes**.
- Articular la contribución de las **instituciones españolas** al ámbito de la cooperación internacional.
- Crear nuevas **alianzas** con instituciones de la región.
- Hacer accesible la formación y capacitación a colectivos que no pueden optar a experiencias de aprendizaje (“no dejar a nadie atrás”), específicamente a las personas que trabajan en las administraciones públicas latinoamericanas en el **ámbito local**.

ANEXO I: INSTITUCIONES Y PERSONAS PARTICIPANTES EN LOS SEMINARIOS

AECID - Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

1. **Santiago Morán**, en representación del equipo de INTERCOONECTA, Dirección de Cooperación con América Latina y el Caribe
2. **Carmen Rodríguez Arteaga**, Enlace para la Agenda 2030, Gabinete Técnico
3. **Diego Mayoral**, Departamento de Cooperación Universitaria y Científica
4. **Inmaculada Panigua**, Departamento de Cooperación con Mundo Árabe y Asia
5. **Mage Allegue** y **Gemma Bayón**, programa ACERCA, Departamento de Cooperación y Promoción Cultural

FIIAPP - Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas

6. **Inma Zamora**, Secretaria General
7. **Ignacio Soleto**, Director del Área de Gestión del Conocimiento
8. **David Rodríguez**, Técnico de Proyectos Programa GdC
9. **Icía Bosch**, Técnica de Proyectos Programa GdC
10. **Juan Sebastián Ortiz**, Técnico de Proyectos Programa GdC
11. **Tobías Jung**, Director del Departamento de Estrategia y Comunicación
12. **Iosu Iribarren**, Departamento de Estrategia y Comunicación

13. **Vicente Palacios**, Jefe del Área de Capacitación para el Desarrollo. Área GdC

Fundación Carolina

14. **Hugo Camacho**, Secretario General y Gerente

INAP - Instituto Nacional de Administración Pública

15. **Beatriz Morán**, Agenda 2030 y administraciones públicas
16. **Carlos Adiego**, innovación pública
17. **María Jesús García**, aprendizaje abierto y en línea
18. **Lorena Baldizán**, programas formativos en administración local

Personas expertas del ámbito universitario y de investigación

19. **Ana María Martín Cuadrado**, formación del profesorado en entornos abiertos, flexibles y enriquecidos (EaD). Espacios de e-a virtuales y semipresenciales. Competencias digitales. Modalidades de enseñanza innovadoras: NOOC, MOOC, Comunidades y Redes virtuales. Redes sociales. UNED
20. **Lourdes Pérez Sánchez**, Innovación educativa. Didáctica de la tecnología. Creación de contenidos innovadores. Competencias digitales. Modalidades de enseñanza innovadoras: NOOC, MOOC, Comunidades y Redes virtuales. Redes sociales. Currículum flexible. UNED
21. **Miguel Soberón**, formación en Agenda 2030 y gestión del cambio. UPM
22. **Oriol Borrás**, comunidades virtuales de aprendizaje. URJC
23. **Pastora Martínez**, globalización y cooperación. UOC

24. Pedro Caldentey, Director Departamento de Economía, Universidad Loyola Andalucía

25. Aitor Pérez, Investigador senior asociado, Real Instituto Elcano

26. Borja Santos, director Ejecutivo en la "School of Global and Public Affairs" de la universidad del IE

Profesionales independientes

27. Borja Monreal, políticas públicas. SIC4Change

28. Leda Stott, alianzas multi-actor y aprendizaje

29. David Pastor, Big Data e Inteligencia Artificial aplicada en el ámbito social

30. Juan Ramón Cañadas, formador especializado en el ámbito de la Cooperación Internacional

INTERCOONECTA

Dirección de Cooperación con América Latina y el Caribe

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo – AECID

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación

<https://intercoonecta.aecid.es> | intercoonecta@aecid.es