CLAD

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo

Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas

Marco Conceptual y Estructura Académica

Versión Actualizada
Abril 2026

1. PRESENTACIÓN

La Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP) es la plataforma de fortalecimiento de capacidades del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Construida sobre más de cinco décadas de trabajo con los gobiernos de sus 23 estados miembros, la Escuela es el espacio donde el conocimiento, la experiencia y las redes de Iberoamérica convergen para construir administraciones públicas más eficaces, más íntegras y mejor preparadas para los desafíos del presente y del futuro.

La EIAPP opera como un ecosistema de aprendizaje abierto, iberoamericano y colaborativo. No es simplemente una oferta de cursos: es una comunidad de práctica y un motor de transformación institucional que conecta a servidores públicos, líderes de políticas, innovadores y agentes de cambio de América Latina, el Caribe y la Península Ibérica con los conocimientos, herramientas y redes que necesitan para modernizar sus administraciones y generar valor público duradero.

Su oferta formativa se desarrolla en español y portugués, las lenguas de los países miembros del CLAD, garantizando acceso e identidad iberoamericana en toda su programación. La Escuela se organiza en seis Academias temáticas que responden a los grandes ejes estratégicos de la administración pública contemporánea.

2. VISIÓN, MISIÓN Y PROPUESTA DE VALOR

Visión

Ser el referente iberoamericano en formación, intercambio y desarrollo de capacidades para la modernización del Estado, reconocido por su pertinencia, rigor y contribución a administraciones públicas más eficaces, transparentes e inclusivas en América Latina, el Caribe y la Península Ibérica.

Misión

Fortalecer las capacidades de las personas que hacen posible el funcionamiento del Estado, conectando el rigor académico con la práctica institucional, el conocimiento global con la especificidad regional, y la formación individual con la transformación organizacional.

Propuesta de Valor

La EIAPP ofrece una propuesta única en el ecosistema de formación para la gestión pública en español y portugués:

- Perspectiva iberoamericana con arraigo latinoamericano: formación diseñada desde y para los contextos de los países miembros del CLAD, con pertinencia regional y visión global.
- Conocimiento accionable: programas orientados a la aplicación práctica en las instituciones, no solo a la comprensión conceptual.

- Red de pares: acceso a una comunidad de servidores públicos, expertos e instituciones de toda Iberoamérica.
- Anticipación y relevancia: oferta continuamente actualizada frente a los desafíos emergentes, inteligencia artificial, transición climática, integración regional, gobernanza inclusive, en coherencia con las prioridades de los países miembros.
- Respaldo institucional: el aval del CLAD como organismo intergubernamental de referencia en administración pública en la región.

3. CONTEXTO Y RELEVANCIA ESTRATÉGICA

Vivimos un momento de transformación acelerada. Los cambios que antes tomaban décadas hoy ocurren en pocos años, o en pocos meses, y su impacto se propaga de maneras que raramente anticipamos. La irrupción de la inteligencia artificial, la reconfiguración del orden geopolítico mundial, la urgencia de la transición climática, las presiones demográficas, la fragmentación del espacio público y la erosión de la confianza en las instituciones son fuerzas que actúan simultáneamente, se retroalimentan entre sí y generan efectos que ningún gobierno puede abordar de forma aislada.

Para las administraciones públicas iberoamericanas, este contexto no es una abstracción: es la realidad en que gobiernan cada día. Las crisis ya no son eventos excepcionales que interrumpen la normalidad; son parte del nuevo escenario permanente. Los problemas que enfrentan los servidores públicos, desde la pobreza y la desigualdad hasta la degradación ambiental, la inseguridad o la desafección ciudadana, son problemas complejos, interconectados, sin soluciones únicas ni recetas universales. Exigen gobiernos capaces de leer la realidad con mayor profundidad, de actuar con mayor agilidad, y de aprender y adaptarse de forma continua.

En este escenario, la brecha entre las capacidades que el Estado necesita y las que efectivamente tiene se convierte en uno de los principales cuellos de botella del desarrollo regional. No basta con tener buenas intenciones políticas ni marcos normativos adecuados: se necesitan equipos con las competencias para implementar, innovar, coordinar y rendir cuentas en entornos donde la certeza es escasa y el margen de error, reducido.

La aceleración tecnológica, en particular, representa tanto una oportunidad histórica como un riesgo de exclusión. Los gobiernos que logren aprovechar el poder de los datos, de la infraestructura digital y de la inteligencia artificial al servicio del interés público tendrán una ventaja enorme para mejorar la calidad de sus servicios, anticipar crisis y tomar mejores decisiones. Los que no lo hagan, o lo hagan sin los marcos éticos y de gobernanza adecuados, podrán amplificar desigualdades existentes o crear nuevas vulnerabilidades institucionales.

Al mismo tiempo, los desafíos del desarrollo sostenible, la integración regional y la gobernanza inclusiva exigen políticas diseñadas con una mirada de largo plazo y con la capacidad de articular agendas que cruzan sectores, niveles de gobierno y fronteras nacionales. El pensamiento sistémico, la resolución de problemas complejos, la gestión de la incertidumbre y la colaboración interinstitucional no son habilidades blandas periféricas: son competencias nucleares del servidor público del siglo XXI.

La Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas ha sido concebida precisamente para responder a este momento. Su oferta formativa actualizada está diseñada para equipar a los agentes de cambio de la región con los conocimientos, las herramientas y las

perspectivas que este contexto exige, porque el Estado que Iberoamérica necesita no se construye solo con buenas políticas, sino con las personas capaces de hacerlas realidad.

4. ESTRUCTURA ACADÉMICA: LAS SEIS ACADEMIAS

La EIAPP se organiza en seis Academias temáticas. Cada Academia es un pilar especializado que integra programas de formación, comunidades de conocimiento, investigación aplicada y espacios de colaboración entre pares. Las Academias no son compartimentos estancos: se articulan entre sí para ofrecer respuestas integrales a los retos de la gestión pública contemporánea.

Transversalmente a todas las Academias, la Escuela desarrolla un conjunto de competencias fundamentales para el ejercicio de la función pública en entornos complejos: pensamiento sistémico, resolución de problemas complejos e interconectados, gestión de la incertidumbre, liderazgo adaptativo, comunicación estratégica y trabajo colaborativo interinstitucional. Estas competencias se incorporan de manera explícita en el diseño pedagógico de los programas de cada Academia.

Academia I - Nueva Gestión Pública, Gobernanza e Integridad

ACADEMIA I · NUEVA GESTIÓN PÚBLICA, GOBERNANZA E INTEGRIDAD

Estados que funcionan, gobiernan con eficacia y generan confianza

Esta Academia es el núcleo fundacional de la Escuela. Parte de la convicción de que un Estado moderno requiere tres condiciones que se refuerzan mutuamente: capacidad de gestión, calidad de gobernanza e integridad institucional. La Nueva Gestión Pública aporta las herramientas para que el Estado opere con eficiencia, oriente su acción a resultados y mejore continuamente sus servicios. La gobernanza añade la dimensión de coordinación, legitimidad y participación: la capacidad de articular actores, niveles y perspectivas en torno a objetivos comunes. La integridad es la condición sine qua non de todo lo anterior: sin ética pública, transparencia y rendición de cuentas, ni la mejor gestión ni la más sofisticada gobernanza producen valor público duradero. Esta Academia forma a quienes trabajan en esas tres dimensiones a la vez, porque en la práctica son inseparables.

ÁREAS TEMÁTICAS

Nueva Gestión Pública y modernización administrativa · Planificación estratégica y gestión por resultados · Gestión financiera pública y presupuesto · Gestión del talento y servicio civil de carrera · Diseño, implementación y evaluación de políticas públicas · Gobernanza y coordinación interinstitucional · Gobierno abierto y participación ciudadana · Transparencia, rendición de cuentas y ética pública · Anticorrupción y sistemas de integridad · Calidad y mejora continua en servicios públicos

DIRIGIDA A

Directivos y mandos medios del sector público, gestores presupuestarios, responsables de recursos humanos, analistas y evaluadores de políticas, funcionarios de transparencia, control interno y sistemas de integridad, en todos los niveles del gobierno central.

Academia II - Gobiernos Subnacionales, Poderes del Estado y Democracia Territorial

ACADEMIA II · GOBIERNOS SUBNACIONALES, PODERES DEL ESTADO Y DEMOCRACIA TERRITORIAL

El Estado completo: del territorio a las instituciones democráticas

El Estado no es solo el gobierno central ni solo el poder ejecutivo. Los municipios y gobiernos regionales están en la primera línea de la entrega de servicios y del contacto cotidiano con la ciudadanía; los parlamentos y legislaturas son el corazón de la representación democrática; los sistemas judiciales y los organismos de control son los guardianes del Estado de derecho. Esta Academia forma a los servidores y representantes de todos esos ámbitos, reconociendo que la calidad de la democracia y la eficacia del Estado dependen de la fortaleza de cada uno de sus poderes e instancias territoriales. En Iberoamérica, donde los procesos de descentralización y fortalecimiento institucional siguen siendo una agenda estratégica inconclusa, esta formación es especialmente urgente.

ÁREAS TEMÁTICAS

Gestión municipal y gobierno local · Descentralización y desarrollo territorial · Finanzas subnacionales y transferencias intergubernamentales · Servicios públicos locales y participación comunitaria · Modernización del poder legislativo · Fortalecimiento de sistemas de justicia · Organismos de control, auditoría y defensorías · Relaciones intergubernamentales y coordinación multinivel

DIRIGIDA A

Alcaldes, concejales y funcionarios municipales; equipos técnicos de gobiernos regionales y provinciales; asesores y funcionarios de poderes legislativos y judiciales; integrantes de organismos de control, auditoría superior y defensorías del ciudadano.

Academia III - Integración Regional y Cooperación Latinoamericana

ACADEMIA III · INTEGRACIÓN REGIONAL Y COOPERACIÓN LATINOAMERICANA

Porque los desafíos de la región se resuelven juntos

América Latina y el Caribe comparten historia, estructuras, desafíos y oportunidades que trascienden las fronteras nacionales. La integración regional no es un ideal abstracto ni un asunto exclusivo de las cancillerías: es una dimensión que atraviesa el diseño de políticas en múltiples sectores, desde la salud pública y la seguridad alimentaria hasta la energía, la movilidad o el comercio, y que abre oportunidades concretas cuando los funcionarios saben aprovecharla. Esta Academia está dirigida a todos los hacedores de política pública que necesitan incorporar una perspectiva regional en su trabajo: quienes diseñan políticas con potencial de articulación transfronteriza, quienes gestionan programas de cooperación o quienes participan en instancias regionales de coordinación. En un mundo de creciente fragmentación geopolítica, construir capacidades para la integración desde adentro del Estado es una inversión estratégica para la región.

ÁREAS TEMÁTICAS

Marcos y procesos de integración regional (MERCOSUR, CAN, SICA, CARICOM, CELAC) · Políticas públicas con enfoque regional y transfronterizo · Cooperación Sur-Sur y Triangular · Bienes públicos regionales · Marcos normativos y derecho comunitario regional · Diplomacia, negociación multilateral y foros regionales · Inserción

DIRIGIDA A

Hacedores de política pública de cualquier sector que trabajan con una dimensión regional o transfronteriza; funcionarios de cancillerías y ministerios de relaciones exteriores; negociadores de acuerdos regionales; personal de organismos

internacional y gestión de la cooperación · Gestión de organismos y programas regionales	multilaterales y programas de cooperación; coordinadores de políticas sectoriales con alcance regional.

Academia IV - Transformación Digital y Futuro

ACADEMIA IV · TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y FUTURO

Gobernar con inteligencia en la era de los datos

La transformación digital del Estado no es un proyecto de tecnología: es un proyecto de gobierno. Su éxito o fracaso no depende solo de los equipos de sistemas o de las áreas de modernización, sino de la capacidad de los tomadores de decisión y de los diseñadores de política para comprender sus implicaciones, aprovechar sus oportunidades y gestionar sus riesgos. Esta Academia forma tanto a los líderes técnicos de la transformación digital como a los directivos, gerentes y hacedores de política que necesitan incorporar la perspectiva digital en sus decisiones estratégicas: quienes diseñan políticas regulatorias, quienes asignan presupuestos, quienes lideran procesos de reforma institucional o quienes simplemente deben tomar mejores decisiones respaldadas por datos. Porque el Estado que Iberoamérica necesita en el siglo XXI no se construye desde los servidores: se construye desde la visión de quienes dirigen.

ÁREAS TEMÁTICAS	DIRIGIDA A
Gobierno digital y servicios públicos digitales · Infraestructura Pública Digital (IPD / DPI) · Inteligencia artificial en el sector público · Gobernanza del dato y datos como bien público · Gobernanza anticipatoria e innovación pública · Marco regulatorio de tecnologías emergentes · Ciberseguridad y soberanía digital del Estado · Interoperabilidad y arquitecturas de datos públicos	Hacedores de política pública y tomadores de decisión estratégica en todos los sectores del gobierno; líderes de transformación digital y directores de tecnología (CIOs) del sector público; responsables de innovación, modernización y datos; equipos de planificación, presupuesto y reforma del Estado que trabajan con agendas digitales.

Academia V - Gobernanza Inclusiva: Diversidad, Género y Generaciones

ACADEMIA V · GOBERNANZA INCLUSIVA: DIVERSIDAD, GÉNERO Y GENERACIONES

Administraciones públicas que representan y sirven a todas las personas

Una administración pública que no refleja la diversidad de la sociedad que sirve pierde legitimidad y eficacia. Esta Academia nace de la convicción de que la inclusión no es un adorno del Estado moderno: es su condición de funcionamiento. Forma a quienes construyen instituciones con igualdad de género real, que integran la energía y los saberes de los jóvenes y reconocen la experiencia de los adultos mayores, y que hacen de la diversidad, étnica, cultural, funcional, una fortaleza institucional. El diálogo intergeneracional y la perspectiva interseccional no son solo mandatos de derechos humanos: son también palancas de mejor gobernanza y de políticas públicas más eficaces y legítimas.

ÁREAS TEMÁTICAS	DIRIGIDA A
Igualdad de género en el sector público y en las políticas · Políticas de juventud y participación juvenil en la gestión pública · Envejecimiento activo y políticas para adultos	Responsables institucionales de género e igualdad; asesores de políticas de juventud y de envejecimiento; funcionarios de inclusión

mayores · Diversidad, interculturalidad e inclusión institucional · Perspectiva interseccional en el diseño de políticas · Diálogo intergeneracional en la gestión pública · Marcos normativos de no discriminación e igualdad	social y diversidad; directores de recursos humanos con mandato de equidad; hacedores de política pública en cualquier sector que incorporan perspectivas de género, generacional o intercultural en sus intervenciones.

Academia VI - Desarrollo Económico y Sostenibilidad Socioambiental

ACADEMIA VI · DESARROLLO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD SOCIOAMBIENTAL

El crecimiento que la región necesita: próspero, justo y en armonía con el planeta

América Latina y el Caribe es una región de enorme riqueza natural y potencial productivo, pero también de profunda desigualdad y creciente vulnerabilidad climática. Esta Academia parte de una convicción central: el desarrollo económico y la sostenibilidad ambiental no son objetivos en tensión, sino motores que se refuerzan mutuamente cuando las políticas públicas están bien diseñadas. Está dirigida a hacedores de política pública de cualquier sector, no solo los de ambiente o economía, que necesitan incorporar la lógica de la sostenibilidad socioambiental como criterio transversal en sus intervenciones. Porque una política de infraestructura que no considera el impacto climático, una política de empleo que ignora la transición energética, o una política de salud que desconoce los determinantes ambientales están, en el fondo, trabajando contra sus propios objetivos. El desarrollo del siglo XXI se diseña con estas lentes puestas desde el inicio.

ÁREAS TEMÁTICAS	DIRIGIDA A
Políticas de desarrollo económico sostenible e inclusivo · Economía verde, circular y transición justa · Gobernanza climática y adaptación al cambio climático · Sostenibilidad socioambiental como criterio transversal de política · Finanzas sostenibles, presupuesto climático e inversión verde · Gestión de recursos naturales y biodiversidad · Reducción de desigualdades y cohesión social · Agendas globales: ODS, Acuerdo de París y Marco de Sendai	Hacedores de política pública en todos los sectores de gobierno, planificación, hacienda, salud, educación, infraestructura, energía, producción, trabajo, que incorporan criterios de sostenibilidad socioambiental en sus políticas; responsables de política económica; gestores de cooperación para el desarrollo; negociadores de agendas climáticas y de sostenibilidad.

5. COMPETENCIAS TRANSVERSALES PARA LA GESTIÓN PÚBLICA COMPLEJA

Más allá de los contenidos específicos de cada Academia, la EIAPP promueve el desarrollo de un conjunto de competencias fundamentales que los servidores públicos iberoamericanos necesitan para actuar con eficacia en entornos de alta complejidad e incertidumbre. Estas competencias se incorporan de forma explícita y sistemática en el diseño pedagógico de todos los programas:

- Pensamiento sistémico: capacidad de comprender los problemas públicos como sistemas interdependientes, identificar relaciones de causalidad no evidentes, y anticipar consecuencias de segundo y tercer orden de las intervenciones.

- Resolución de problemas complejos: habilidad para abordar problemas mal definidos, con múltiples causas y partes interesadas, desarrollando soluciones adaptativas que se ajustan a medida que se implementan.
- Gestión de la incertidumbre y toma de decisiones bajo información incompleta: competencias para actuar con prudencia estratégica cuando los datos son escasos, los escenarios son múltiples y la ventana de acción es estrecha.
- Liderazgo adaptativo: capacidad de movilizar equipos y organizaciones en contextos de cambio, manteniendo el rumbo estratégico mientras se ajustan los métodos y se aprende de la experiencia.
- Colaboración interinstitucional y gestión de redes: habilidad para construir y sostener alianzas entre instituciones, sectores, niveles de gobierno y actores no estatales en torno a objetivos compartidos.
- Comunicación estratégica y narrativa pública: capacidad de traducir políticas complejas en mensajes claros, generar apoyo ciudadano e institucional, y mantener la confianza en procesos de transformación.

Estas competencias se desarrollan a través de metodologías activas: estudios de caso regionales, simulaciones de toma de decisiones, talleres de resolución de problemas, aprendizaje entre pares y proyectos aplicados a contextos reales de los participantes.

6. MODALIDADES DE FORMACIÓN

La EIAPP opera bajo un modelo pedagógico orientado a la transformación práctica, que combina rigor conceptual con aplicabilidad directa en el contexto institucional de cada participante. La oferta se estructura en múltiples modalidades:

- Programas en línea (asíncronos y síncronos): formación de alto impacto accesible desde cualquier país miembro.
- Programas presenciales e híbridos: encuentros de alta intensidad para el desarrollo de redes y aprendizajes complejos.
- Formación in situ: programas a medida diseñados e implementados directamente en los países miembros, en articulación con las entidades nacionales de formación pública.
- Comunidades de práctica: espacios permanentes de intercambio entre pares de distintos países, instituciones y niveles de gobierno.
- Certificaciones y microcredenciales: reconocimiento formal del aprendizaje con estándares iberoamericanos.

7. PÚBLICOS OBJETIVO

La Escuela está dirigida a los agentes de cambio de las administraciones públicas iberoamericanas:

- Servidores civiles y funcionarios de carrera en todos los niveles y poderes del Estado.
- Directivos y líderes intermedios del sector público con responsabilidades de gestión y toma de decisiones.
- Tomadores de decisiones, asesores técnicos y equipos de diseño y evaluación de políticas.
- Equipos de innovación, transformación digital y modernización del Estado.
- Funcionarios de organismos subnacionales, legislativos, judiciales y de control.
- Personal de organismos multilaterales, regionales y de cooperación internacional con trabajo en la región.
- Académicos, investigadores e intelectuales públicos vinculados a la administración pública iberoamericana.

8. IDIOMAS Y ALCANCE GEOGRÁFICO

La oferta formativa de la EIAPP se desarrolla en español y portugués, los dos idiomas que corresponden a la totalidad de los países miembros del CLAD. El alcance geográfico cubre los 23 estados miembros del CLAD en América Latina, el Caribe y la Península Ibérica, con especial énfasis en América Latina y el Caribe, donde la demanda de fortalecimiento institucional es mayor y donde el CLAD tiene su mayor incidencia histórica y acumulación de experiencia.