

## De la práctica a la formalidad: redes y sistema para la capacitación del servicio público en República Dominicana

Celenia Vidal Peralta

### I. Antecedentes

El desarrollo de competencias y la formación de los servidores públicos, ha estado presente en cada uno de los estudios realizados por consultores u organismos internacionales, sobre la función pública dominicana; así como en la estrategia nacional de desarrollo al 2030 y en cada una de las normativas aprobadas por el Poder Legislativo o el Poder Ejecutivo de República Dominicana. Lo que no necesariamente se ha visto traducido en una ejecución oportuna y realización efectiva por parte de las instituciones. La facultad otorgada al Instituto Nacional de Administración Pública, mediante la Ley 41-08 de Función Pública, como el ente coordinador de la formación y capacitación de los servidores públicos dominicanos en sus distintos estamentos, se vio postergada durante años, afectando incluso el fortalecimiento de la propia institución.

Desde su creación el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), la colaboración le ha permitido desarrollar estrategias para cumplir con su función coordinadora a través convenios interinstitucionales, o estableciendo acuerdos de trabajo con otras instituciones académicas, para poder alcanzar sus objetivos institucionales. Visto que al igual de muchos otros institutos homólogos en Iberoamérica el INAP dominicano tiene un amplio ámbito de competencia frente al funcionariado público, en todos sus niveles ocupacionales y en su caso en particular ante toda las instituciones del sector públicos, a nivel nacional. Esto implica que la población sobre la cual esta entidad podría tener incidencia supera los 300 mil servidores a nivel de gobierno central, de acuerdo a los últimos registros correspondientes al mes de junio 2019, en el Sistema de Administración de Servidores Públicos (SASP), sistema de información del Ministerio de Administración Pública. Cabe destacar que en este sistema no se encuentran operando todas las instituciones del estado central y gobiernos locales, con cuyos datos el número supera las 500 mil personas.

Las limitaciones en la capacidad de respuesta ante tan amplia demanda, así como la necesidad de algunos sectores de trabajar programas formativos y de capacitación con una alta especialización por la naturaleza de sus funciones o áreas de especialización, ha hecho que adicionalmente al INAP, se hayan venido creando otras entidades de capacitación con funciones similares, aunque delimitadas a sus propios sectores, o bien a formar la ciudadanía en esos mismos temas. En el informe final de la consultoría para la elaboración del Reglamento del Anteproyecto de Reglamento de inducción, formación y capacitación en la Administración Pública y del Consejo Académico del INAP, Vidal (2010: 39) se menciona: *“En un recuento informal de las instituciones del estado con responsabilidades de capacitación permitió identificar aproximadamente unas treinta y cuatro (34) instituciones, tanto a nivel centralizado y descentralizado; lo que reafirma la necesidad de que el INAP incida como un organismo rector y de control hacia las diferentes instituciones del sector.”*

En los años subsiguientes se realizaron diferentes intentos, con miras a establecer una red de entidades de capacitación del Estado Dominicano, realizando en el 2014 el primer seminario nacional “Creando Sinergias para la Profesionalización de la Administración Pública”; y en setiembre de 2015, se lleva a cabo un segundo seminario nacional “Impulsando y sosteniendo la sinergia para Fortalecer la Profesionalización en la Administración”; cada uno de estos, con un objetivo común de establecer relaciones de coordinación y colaboración entre todos, mientras que en el segundo se buscaba además conocer sus propuestas académicas, logros y buenas prácticas”. No se puede perder de vista que la conformación de redes, requiere equipos de seguimiento y coordinación inicial hasta su consolidación; por lo que estos esfuerzos no produjeron todos los resultados esperados, con miras a la creación de dicha entidad.

Otras causas que incidieron en la creación de estos centros, escuelas e institutos de formación en el ámbito público, y que pueden ser mencionadas se encuentran:

- El grado de especialización que requieren sus técnicos, en un área determinada que no lo ofrece la academia. (v. gr. Aviación Civil).
- Las experiencias y especializaciones de técnicos en un sector, que les constituyen en los docentes idóneos para multiplicar y ofrecer dichos conocimientos.
- No existe ninguna normativa que regule el establecimiento de *Centros de Formación*.
- Los altos costos que representan la formación y especialización en el sector privado.
- Instituciones que reconocen la importancia de la capacitación y cuentan con un buen presupuesto para el desarrollo de dichas estructuras formativas.

A partir del año 2015, en el INAP se observa un proceso de transformación institucional con miras a su fortalecimiento y posicionamiento ante las demás entidades del estado; dentro del cual se dan pasos importantes en el enfoque estratégico, para la gestión de la capacitación a favor de los servidores públicos dominicanos.

La colaboración del Centro Latinoamericano de Administración y Desarrollo (CLAD) contribuyó a que fuese posible, conocer la experiencia internacional sobre la puesta en funcionamiento y sostenibilidad de las redes de entidades de formación en países de Iberoamérica; lo que constituyó un referente de mucha utilidad para llevar a cabo los primeros pasos, ante una firme intención por parte de las autoridades de la institución de que fuera puesta en funcionamiento la red de entidades de capacitación del sector público.

Del informe final de dicha consultoría Villanueva (2017:6), se menciona en uno de sus párrafos, una afirmación que resulta propicio tomar en consideración a los fines de los planteamientos contenidos en el presente documento: *De todas maneras tenemos la convicción que por muy potente que sea un organismo, no podrá por sí y ante sí, hacerse cargo de la heterogénea cantidad y calidad de la demanda de formación y capacitación de los servidores públicos dominicanos, antes señalada. Esta afirmación es válida para el INAP, pero a nuestro juicio también para toda institución de formación o capacitación de cualquier país.*

El papel al que está llamado el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), dentro del contexto anterior, resulta fundamental dada su probada experiencia de más de veinte años trabajando los procesos de capacitación de los servidores públicos, su vinculación organizacional con el Ministerio de Administración Pública (MAP) como órgano desconcentrado y las atribuciones que le confiere la Ley 41-08 sobre la función pública, así como el Decreto presidencial 135-13, que lo designa como ente coordinador y rector del Sistema Nacional de Capacitación, cuyo reglamento se encuentra pendiente de aprobación por parte de las instancias correspondientes. Esta misma normativa prioriza la conformación de la RED, para lo que resultaba imprescindible iniciar un proceso permanente de acercamiento con cada una de las entidades, que desde el Estado o desde el sector privado desarrollan procesos formativos a favor de los servidores públicos.

Hasta ese momento, coordinación de acciones y trabajo en red, fueron provocados fundamentalmente por la voluntad presente en los actores involucrados en cada uno de esas instituciones de capacitación; subrayando que el número de escuelas o institutos en el sector público, ha seguido aumentando cada día, y en la actualidad se registran unas 40 instituciones o áreas en las estructuras organizacionales de las instituciones públicas, que se denominan como tales. (Tabla no.1).

Por su parte el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), desde su creación ha podido desarrollar estrategias para cumplir con su función, en base a la colaboración y mantenimiento de las relaciones interinstitucionales entre todas las entidades de capacitación del Estado dominicano.

## **II. Justificación necesidad del trabajo colaborativo y creación de la Red de Formación y Capacitación de Servidores Públicos del Estado dominicano**

La carta Iberoamericana de la Función Pública aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado celebrada los días 26 y 27 de junio del 2003, en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, establece en su ordinal 37, que los sistemas de función pública deben incorporar mecanismos que favorezcan y estimulen el crecimiento de competencias en los empleados públicos, mantengan en alto su valor de contribución y satisfagan en lo posible sus expectativas de progreso profesional, armonizando con las necesidades de la organización.

Esta afirmación se encuentra acorde con una visión moderna para la gestión del talento humano, que hace conciencia del rol que juega la capacitación en el desarrollo de los recursos humanos y el impacto que la misma produce en los resultados organizacionales.

Un impacto difícil de cuantificar en tanto resulta intangible, pero que se evidencia en la mejoría de la calidad de los servicios, la satisfacción del cliente y en la retención de talentos, que para las instituciones representan ahorros significativos en la inversión de recursos en la captación de nuevos talentos, rentrenamiento, así como pérdida de cuotas importantes del conocimiento colectivo.

En la actualidad la sociedad se desarrolla en un contexto global, totalmente conectado, en que se produce una necesaria evolución hacia un Estado y una administración que ha de ser cada vez más competitiva, en cuanto a sus capacidades y calidad de respuestas ante los demás Estados del mundo; este entorno requiere una formación integral, de sus empleados y funcionarios en el que se preste atención al desarrollo de sus conocimientos y competencias.

La gestión de la capacitación y el desarrollo de empleados se convierten entonces, en un aliado estratégico de las instituciones para el logro de sus objetivos, teniendo para el sector público un impacto mucho mayor; en la medida de que la administración pública de estos tiempos, demanda de profesionales competentes en su quehacer laboral, quienes garanticen ante la sociedad y sus ciudadanos la realización y cumplimiento eficiente los fines del Estado, quienes puedan dar respuesta a las múltiples situaciones que se presentan.

Desde esta perspectiva el Estado como tal, según se destaca en la Carta Iberoamericana de la Función Pública CLAD (2003), adquiere la responsabilidad de garantizar a sus empleados que reciban la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso, para adaptarse a la evolución de las tareas, para hacer frente a los déficits de rendimiento, para apoyar su crecimiento profesional y afrontar los cambios organizativos.

Siendo importante destacar entonces que la gestión de la capacitación es parte integral del sistema de gestión de recursos humanos, por lo que debe actuar de manera coordinada con todos los demás subsistemas de la función pública; que posee en sí mismo un sentido de cuerpo, con distintas etapas, cuya realización garantiza la calidad de los eventos formativos y el alcance de sus objetivos de aprendizaje que contribuyan a un desempeño superior.

Una administración pública eficiente requiere de recursos humanos con una alta conciencia social, capacidad de innovar, manejo situaciones de crisis, coordinación y negociación, en fin que posea los conocimientos técnicos, y sobre todo las competencias necesarias para atender las demandas del ciudadano de estos tiempos. En un contexto tan demandante la formación y capacitación han estado tomando un gran valor en nuestras administraciones, reconociendo el alto impacto que poseen las iniciativas educativas y de profesionalización en los procesos de transformación y mejora de las instituciones.

Esta alta valoración significa grandes retos que no pueden ser asumidos de manera independiente por una sola organización, de hecho esto se puede verificar en un gran número de entidades públicas que se han ido desarrollando en el país producto de iniciativas propias para la creación y puesta en funcionamiento de escuelas y centros de capacitación, enfocados a la temática de la institución en cuestión, o en su defecto de un sector que integra varias instituciones y que maneja una temática muy específica. En este sentido, el INAP ha visualizado la creación de una Red de Formación y Capacitación de Servidores Públicos del Estado dominicano, lo que más que una necesidad, se torna imprescindible.

Esta red sustentada en dos pilares fundamentales: la solidaridad y la utilización racional de los recursos disponibles, garantiza mayores niveles de coordinación entre las entidades de capacitación así como el conocimiento de la oferta académica y los cursos mejor valorados, creará sinergias con la experiencias y las fortaleza de cada institución.

A todo lo anterior se puede agregar que en la experiencia dominicana, durante los últimos años se han registrado cambios significativos en la administración pública, que impactan directamente en las necesidades de desarrollar conocimientos y competencias de sus funcionarios y directivos públicos; muchos de los cuales aún en las escuelas existente no se dominan determinadas materias, lo que hace necesario acudir a otras entidades educativas del espectro nacional o internacional. Constituyendo uno de los ejemplos con mayor impacto el concerniente a la estrategia República Digital, programa que apunta al cierre de la brecha digital al año 2020. En este contexto el rol de la capacitación adquiere mayor relevancia, ante la necesidad de cerrar brecha digital, Info alfabetizar y desarrollar competencias digitales en personal de alta especialización. En estas circunstancias también se hace necesario el sentido de hacer conexiones y trabajar en redes en una especie de alianza público-privada que nos permita dar respuesta a dichas necesidades.

### **III. Experiencias de trabajo colaborativo y redes promovidos desde el INAP, para potenciar la formación**

La experiencia del INAP dominicano ha demostrado que realizar alianzas y establecer redes de colaboración con Universidades, Instituciones Superiores, Empresa Privada, Asociaciones Profesionales con la finalidad de hacer sinergia, permite entregar los mejores programas formativos a disposición para alcanzar la transformación de los servidores públicos, por medio de una formación integral que apunte al desarrollo de conocimientos, competencias y valores. Fortaleciendo las prácticas formativas, los contenidos curriculares, la formación de formadores, las metodologías de aprendizaje y la gestión del conocimiento y ampliando nuestro ámbito de accionar efectivo ante la gran diversidad de la población del servicio público y su dispersión en todo el territorio nacional.

Los trabajos llevados a cabo por este instituto durante los últimos diez años, incluyen alianzas y trabajos colaborativos con diversos actores sociales como:

- Universidades y centros de educación superior
- Otras instituciones públicas
- Organismos internacionales
- Instituciones de la sociedad civil

#### **a) Alianzas con universidades y centros de educación superior**

La profesionalización del servidor público se constituye en uno de los elementos que garantizan poder brindar un servicio útil, ágil y oportuno a la ciudadanía, de esa manera sentar las bases que permitan a los servidores públicos obtener niveles de grado y posgrado, es un camino viable para poder contar con un personal calificado que desarrolle sus funciones de forma eficiente, eficaz, con calidad y calidez; al mismo tiempo de facilitarles el acceso a la preparación requerida para poder aspirar a puestos de mayor responsabilidad y nivel salarial.

En tal sentido, el proceso de formación y capacitación que se ejerce, desde los institutos, escuelas y centros de educación superior, dirigida a los servidores públicos, debe desarrollarse en correspondencia con las necesidades de un Estado que evoluciona en el tiempo, la modernización, tecnificación, organización o por diferentes factores que inciden directamente con el ejercicio de lo público; sin perder de vista la necesidad de que se requiere de profesionales de la administración pública, que puedan conceptualizar soluciones y afrontar desde una perspectiva integral las problemáticas naturales del quehacer en el ámbito de lo público.

Sin perder de vista el propósito fundamental de la capacitación y desarrollo de los servidores públicos, ha de ser el de elevar sus niveles de desempeño, proporcionándoles los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para que realicen adecuadamente las funciones del cargo que ocupan; ante la imposibilidad de afrontar de manera directa la formación a nivel superior, el camino natural es la alianza con universidades e institutos superiores. Cabe destacar que la necesidad de contar con un título profesional de nivel superior, para el ejercicio de determinadas funciones, ha hecho posible que en algunos casos, instituciones del sector público cuenten con sus propios centros de educación superior, como sucede con la Escuela Nacional del Ministerio Público, Instituto Superior para la Defensa, o Instituto de Educación Superior en Formación Diplomática Consular, entre otros.

Atendiendo la necesidad de formar profesionales de la administración pública con un amplio perfil, caracterizado por tener un dominio profundo de sus funciones y ser capaces de insertarse en un nuevo mundo laboral, con las competencias requeridas en los puestos de trabajos, a través de la obtención del grado en las licenciaturas o maestrías; el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) ha firmado convenios de colaboración con tres universidades nacionales, uno de ellos con la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), en lo que ha sido denominado "Programa de Profesionalización." Este último estableció la realización de las Licenciaturas en Administración Pública, Licenciatura en Estadísticas y la reciente implementación de la Maestría en Gestión Pública, con la participación de reconocidos profesionales como parte del cuerpo docente. Este programa iniciado en el año 2018, lleva tres cohortes y un recién iniciado grupo de maestría. (Ver tabla No. 2)

#### **b) Otras instituciones en la administración pública**

La sinergia entre distintas instituciones públicas se hace necesaria, ante tanta dispersión en el ámbito de competencia de instituto, así como también contar con el compromiso del liderazgo organizacional, estos son parte de los factores fundamentales para lograr mayor impacto en los esfuerzos de capacitación y desarrollo del personal; para esto establecer acuerdos de trabajo que permitan enfocar los resultados esperados. Por otra parte saber detectar de manera oportuna las tendencias de la administración en su conjunto, para establecer de manera oportuna las alianzas de la entidad de capacitación con sus grupos de interés.

#### **i) Programa "Servidor Público Digital"**

Los trabajos realizados por el INAP en el contexto de la estrategia de gobierno **República Digital**, planteada como un conjunto de políticas y acciones, que promueven la inclusión de las tecnologías de información y comunicación en los procesos productivos, educativos, gubernamentales y de servicios a los ciudadanos; constituyen una clara muestra de la necesidad de articulación y trabajo en redes interinstitucionales.

El programa **Servidor Público Digital**, es un programa diseñado para poner a disposición de todos los servidores, programas formativos y herramientas que le permitan conocer, adquirir, mantener y desarrollar competencias, para el uso de las TIC's, que al mismo tiempo contribuya al cierre de la brecha digital y les habilite para la administración de los servicios digitales, que el Estado Dominicano instala en línea a favor de los ciudadanos. Y que sobre todo les conviertan en sujetos activos y agentes de cambio dentro de este proceso de transformación digital, que se experimenta en la República Dominicana.

El mismo, comprende cuatro componentes que se desarrollan en distintas modalidades, a través de cursos presenciales, virtuales o masivos en ambiente virtual; de acuerdo a la disponibilidad de recursos y características de los grupos a quienes se capacite en cada caso:

1. Sensibilización digital: Incluye la formación de unos 500 promotores digitales, quienes se convierten en una amplia red de abanderados, para dar a conocer todo el quehacer y trascendencia de República Digital; y que al finalizar el año 2019 habrán impactado a más de 100 mil empleados.
2. Alfabetización digital: dirigido a los servidores que no se encuentran en capacidad de utilizar las herramientas tecnológicas para su actividad laboral y personal; alcanzando un total de 50,000 empleados para contribuir al cierre de la brecha digital.
3. Desarrollo de competencias digitales: en nivel básico y avanzado, para el uso de herramientas de ofimática, utilizando a voluntarios y pasantes del sector, previamente certificados por el INAP.
4. Como cuarto componente se incluye Especialistas Digitales, que inicia a partir del año 2019, a través del cual se forman y certifican las Habilidades Digitales en Herramientas de Productividad, liderazgo para la transformación digital y Seguridad Cibernética, a quienes laboran en áreas especializadas de la administración. Dado que estos programas no se encuentran en la oferta regular del instituto, se opta por contratarlos con reconocidas universidades y centros tecnológicos, a nivel nacional e internacional como el Instituto Tecnológico de las Américas o la Escuela de Organización Industrial de España, con quienes ya llevamos la realización de 4 programas seguidos, con la formación de altos directivos públicos.

El programa, se apoya en la sinergia de entidades públicas y privadas, comprometidas con la consolidación de una nueva cultura digital en el país, las que facilitan sus recursos e instalaciones y de cientos de servidores públicos, con marcado liderazgo institucional, quienes se forman para promover este proceso, a través del uso de herramientas para la gestión del cambio, creando un modelo de virus positivo, que se torne viral como los mensajes en las redes sociales y contagie cada rincón de la administración. Garantizando que al 2020, la mayor parte de los empleados de gobierno sean **Servidores Públicos Digitales**.

Un rol destacado en esta red para el desarrollo de competencias lo constituyen los Centro Tecnológicos Comunitarios y otras instituciones que ponen a disposición sus laboratorios, facilitadores, voluntarios y los funcionarios que ocupan posiciones de dirección y son los primeros que se involucran de manera activa a constituirse en promotores digitales del programa.

Este programa servidor público digital, trasciende lo que es un itinerario formativo tradicional, llegando a convertirse en una gran red para el desarrollo de competencias y habilitación de compañeros de trabajo, al punto que hoy día desde el INAP contamos con más de 300 personas que cada día interactúan en grupos de comunicación, intercambiando información y manteniendo actualizado a sus compañeros sobre los avances que han obtenido. Igualmente estos servidores públicos han formado la **Red de promotores digitales**, personas que se comprometen a impulsar el desarrollo de una cultura y competencias digitales en su entorno laboral y social.

#### **ii) Red de Responsables de Acceso a la Información (RAI) para compartir casuística de trabajo**

Aun cuando esta Red es responsabilidad directa de la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental, la normativa de su creación estableció de manera expresa el trabajo colaborativo entre ambas instituciones para la formación en materia de ética y transparencia, a favor de los servidores públicos.

Lo que refuerza con la creación a través del INAP, en el año 2012 de la Escuela Virtual de Transparencia en el marco de la Alianza Gobierno Abierto, para la formación de los Responsables de Acceso a la Información (RAI's) y la ciudadanía en general. Este compromiso ha permitido una alianza estratégica muy fructífera en que a través de la red conformada por más de 230 RAI's, que mejora cada día el servicio ofrecido, producto de un constante y evolutivo programa de capacitación.

De acuerdo al texto del reglamento 130-05 para la Aplicación a la Ley 200-04, señala que el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), diseñará e implementará un plan de capacitación y difusión destinado a concientizar, capacitar y actualizar, a los integrantes de las Oficina de Acceso a la Información y a los servidores públicos en general, en la importancia de la transparencia y en el derecho de acceso a la información, así como en la difusión y aplicación de la Ley de Libre Acceso a la Información Pública y sus normas reglamentarias y concordantes.

Esta escuela forma parte de las acciones que promueven la inclusión de las tecnologías de información y comunicación en los procesos productivos, educativos, gubernamentales y de servicios a los ciudadanos, vinculados al Programa Republica Digital y de igual manera es un compromiso asumido por el país ante la Alianza para el Gobierno Abierto.

Este proyecto potenciara la enseñanza en línea, lo que permitirá capacitar a mayor escala aún menor costo y con los mismos estándares de calidad, aprovechando las ventajas y el valor agregado de las tecnologías de la información y comunicación, en el marco de los procesos de mejora continua y modernización del Estado.

Dentro de la Comunidad interactiva RAI, se ofertan programas de sensibilización y capacitación en temas de: Libre Acceso a la Información Pública, Protección de Datos Personales en el ámbito Gubernamental, Datos Abiertos, Gobierno Abierto, Políticas y Herramientas de Participación Ciudadana entre otros, que son ofrecidas de manera directa por la DIGEIG, el INAP u otras instituciones como el Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal (CAPGEFI), y en ocasiones de manera coordinada como el recién finalizado Diplomado en Ética y Transparencia Pública para Responsables de Acceso a la Información, ofrecido por las tres instituciones. Estas capacitaciones y/o sensibilizaciones son solicitadas a través de esa misma comunidad, producto de lo cual en el año 2018, se alcanzó la cifra de 2,238 funcionarios públicos capacitados en estos temas.

Para el año 2019, se trabaja de manera coordinada entre la DIGEIG, el INAP y Participación Ciudadana como organización no gubernamental, para la realización de MOOCs y cursos virtuales de autogestión, dirigida a la ciudadanía en general, sobre gobierno y datos abiertos. Con estas actividades formativas desde el cumplimiento al compromiso de apoyar a los Responsable de Acceso a la Información de las entidades del Estado Dominicano, con las capacitaciones de eventos formativos e-learning, así como con las dos versiones del Diplomado en Hacienda Pública orientado a la Transparencia, mencionados anteriormente.

### **c) Alianzas con Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) y Consultoras privadas**

Abordar temas que la sociedad demanda y a los cuales las administraciones requieren dar respuesta, o bien acercarnos a practica o modelos de excelencia en la gestión, que han demostrado eficacia en el sector privado, es otro de los momentos en que establecer redes de colaboración resulta eficiente.

El tiempo que tomaría para las escuelas o institutos aprender de estos nuevos temas y diseñar las propuestas o itinerarios formativos que corresponda, pueden hacer que se pierda el timing de respuesta.

Pero por otra parte la posibilidad de identificar recursos de probada capacidad, que nos permitan externalizar la gestión del conocimiento en temas comunes en los ámbitos público y privado, con la posibilidad de reunir varias instituciones públicas interesadas que por si sola no reúnen el quorum necesario para contratar un evento cerrado, resultan en economías de escala; al mismo tiempo que permite a los institutos y escuelas del sector público a profundizar en el estudio de materias que si resultan exclusivas de su quehacer institucional.

La estrategia planteada ha permitido que bajo la modalidad de certificaciones internacionales, prácticas de alto interés en los niveles directivos y de gestión de recursos humanos como el coaching y la gestión de programas de mentoring, hayan sido llevadas a cabo con un éxito rotundo, estableciendo alianzas con la Sociedad Dominicana de Coaching y la International Coaching Community Coaching en el primer caso; y con una firma consultora privada avalada por la Red de Mentoring de España, en el segundo caso. En este mismo sentido otro programa de certificación que obtuvo muy buenos resultados es el Change Management Practitioner, de la mano de otra firma consultora. Producto de estos programas en la actualidad la administración pública ya cuenta con 32 coaches certificados avalados internacionalmente 20 gestores de programas de mentoring y unos 24 gestores de cambio.

Una alianza que impacta un tema de alta sensibilidad y prioridad para el Estado Dominicano es lo referente a la inclusión, en que entendimos no se trataba únicamente de transmitir información sobre la normativa legal, programas que se diseñan conjuntamente con el Consejo Nacional de la Discapacidad (CONADIS), sino que se trabajan de manera coordinada programas de sensibilización con el Gabinete social de la vicepresidencia y a través de una ONG, Best Buddies RD para que los miles de servidores públicos hagan conciencia personal, sobre la inclusión social y laboral.

#### **d) Trabajos con Organismos Internacionales**

El entorno digital facilita que los institutos y escuelas puedan acceder rápidamente, a recursos formativos de la más alta calidad con universidades extranjeras, así como los institutos de organismos internacionales, como lo es la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP) del CLAD o el Inter-American Institute for Economic and Social Development (INDES) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Con el primero se ha logrado fomentar la participación de los funcionarios dominicanos en la oferta formativa de la EIAPP, llegando a tener participantes destacados en diferentes convocatorias de cursos, tal es el caso del curso internacional para la formación de competencias en el sector público. O bien la amplia participación en la convocatoria del MOOC Economía Digital realizado en la plataforma EDx del BID, en que concluyeron más de 100 funcionarios dominicanos, producto de una amplia convocatoria a través del INAP.

#### **IV. La acreditación de programas impartidos por otras entidades, como opción para trabajar en redes de capacitación**

El volumen de capacitación que puede ser impartida directamente por el INAP y la diversidad de estrategias temáticas que puede abordar simultáneamente, resulta limitada para la gran demanda de capacitación que existe en administración central del Estado, más aun cuando se añaden las instituciones descentralizadas; en este sentido se hace conveniente identificar mecanismos alternativos que permitan dar respuesta de manera eficiente en términos de calidad y tiempo. Una de las alternativas identificadas para el caso dominicano, ha sido la de poner en vigencia la atribución que concede la Ley 41-08 al INAP de certificar y acreditar los programas e instituciones que vayan a ser impartidos al personal que labora en la administración pública; por lo que a partir del año 2015 se llevan a cabo las acciones necesarias, que permitan dar continuidad a estudios de años anteriores y fortalecer la estructura para poder abordarlo como sistema, con lo cual se desarrollaba significativamente la posibilidad de aumentar y diversificar la oferta formativa, ante la posibilidad de externalizar estos servicios a otros institutos y escuelas.

Si bien es cierto que la medida se pensaba en función de los gobiernos locales, no menos cierto es que los avances y aprobación del sistema beneficia a toda la administración pública dominicana. En este sentido, como parte del objetivo estratégico de fortalecimiento institucional, creando una unidad organizacional que se dedicara exclusivamente al diseño de los instrumentos del sistema y su puesta en operación, y que además trabajara en la necesidad de hacer valer su rol de la institución como rector de la capacitación de la administración pública; identificándose concomitantemente con estos trabajos, y a propósito de la municipalidad, que existía la necesidad de acreditar programas académicos y de iniciar un proceso gradual de certificación de competencias laborales, como parte de una necesaria adecuación de los perfiles de los participantes y las competencias requeridas de acuerdo a sus puestos de trabajo. Ya que el personal de estas entidades posee una amplia experiencia, que proviene de aprendizajes no formales, que le impiden hacer carrera en el ámbito municipal.

En el año 2017, fue aprobada la creación del Departamento de Acreditación y Certificación, cuyo objetivo es la acreditar los programas de capacitación para formar a servidores públicos del propio INAP y los demás entes públicos o privados que ofrezcan capacitación al sector público; y proveer los mecanismos para certificar las competencias laborales en los casos que así lo requiera el servidor.

En relación a la certificación de competencias laborales de los servidores públicos, este departamento se encuentra actualmente creando los reglamentos, normas e instructivos, para poder proceder en consecuencia; lo que realiza en colaboración del Instituto Técnico Profesional (INFOTEP), entidad avalada para otorgar estas certificaciones y cuyo director es miembro del consejo académico del INAP. Cabe destacar que este objetivo del INAP, se encuentra totalmente alineado con otra iniciativa de la Presidencia de la República Dominicana, el Ministerio de la Presidencia y el Ministerio de Administración Pública, para el establecimiento del marco nacional de cualificaciones; lo que muestra la importancia de coordinar acciones, alineadas a propósitos en común.

Este marco normativo servirá de manera especial para el personal de los ayuntamientos, cuya calificación para realizar su trabajo, en su mayoría son producto de un aprendizaje no formal, sin certificación alguna, lo que impacta en la implementación de la carrera municipal, de manera personal en sus niveles de ingresos e incluso su propia estima.

## **V. Hacia la formalización de las experiencias de trabajo colaborativo: La Red Nacional de Entidades de Capacitación del Sector Público**

La gestión pública contemporánea requiere la acción coordinada de todos los sectores y niveles de la administración donde se promueva el aprendizaje de experiencias que preparen y orienten el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas desarrolladas desde las instituciones y que al mismo tiempo puedan servir de referencia, para ser tomadas en cuenta en los procesos de formación político-público-administrativo.

El advenimiento de las nuevas tendencias en materia de formación y capacitación, el acceso a las tecnologías y los ambientes virtuales de aprendizaje, han acelerado la necesidad de que exista un sistema en el que interactúen las escuelas, academias e institutos; que trabajen con la formación y capacitación de los servidores públicos dominicanos. Donde puedan ser mostradas las grandes lecciones aprendidas que compartir, en torno a las cosas que funcionaron y a las que no lo fueron.

Los institutos y escuelas de administración pública deben discutir e implementar modelos de gestión, que les permitan cumplir con su misión institucional, presentando ofertas formativas, estandarizadas adecuadas a las nuevas condiciones de la gestión pública, creando un lenguaje común que propicie la formación de los liderazgos políticos, administrativos y sociales, que exige la el estado actual de las sociedades.

## **VI. Breve descripción de la RED**

Frente a la situación antes planteada sobre la cantidad de escuelas e institutos, el INAP desarrolla una estrategia creativa, dinámica y de alto impacto, mediante un proceso de acercamiento y abordaje a dichas instituciones que ya cuentan con sus propias estructuras formativas. Para esto se realizan encuentros para conocer sus opiniones y aportes en la articulación de mecanismos efectivos, que permitan fortalecer las relaciones interinstitucionales entre el INAP y todas las entidades de capacitación del Estado.

Esta estrategia parte de la idea de conformar una Red o comunidad de entidades de capacitación que permitan potenciar los avances, la experiencia y buenas prácticas de cada entidad, con miras a compartir en conjunto temáticas, contenidos, metodología y resultados obtenidos en su gestión formativa. Lo que permite poner a disposición de toda la administración pública las mejores prácticas que hayan tenido resultados exitosos, y que puedan ser tomadas en cuenta por todos y cada uno de los funcionarios y empleados, que sean parte de ella.

La red se constituye entonces en un espacio de articulación y colaboración, que busca fortalecer las capacidades en materia de formación, capacitación, investigación y asistencia para el desarrollo de capacidad técnica en el sector público; de manera tal que se pueda aprovechar al máximo la potencialidad, experiencias y buenas prácticas de las escuelas, centros e institutos, del sector público.

## **VII. Avances y situación actual de la RED**

Del primer encuentro celebrado en el año 2017, con más de 25 instituciones de capacitación, en donde se desarrollaron mesas de trabajo para que los grupos dieran su punto de vista sobre la idea de la conformación de la RED, quedó evidenciado el interés de conformar esta red colaborativa y resultaron aspectos destacables:

- Consenso de la importancia de un espacio de colaboración y aprendizaje mutuo entre las entidades de capacitación.
- Necesidad de pasar del dicho al hecho y desarrollar acciones concretas para que el desarrollo de la RED pase de ser un simple anhelo a una realidad.
- La solidaridad y colaboración en Red permite a las entidades, acceso a espacios físicos disponibles con un bajo costo.
- Puede ser un espacio en donde hay aprendizaje metodológico y pedagógico entre las entidades de capacitación.
- La Red permitiría lograr economías de escala y reducir costos en términos de uso de locales y espacios disponibles entre las entidades adscritas.
- El uso de la tecnología y espacios virtuales (website, redes sociales) potenciaría y mejoraría significativamente en términos cualitativos y cuantitativos el acceso a información, conocimientos y contenidos que obtendrían las entidades de capacitación.
- El uso de información existente entre la red o través de una base de datos y así evitar duplicidades y mayores costos.

Luego de dos años sin poder convocarse las reuniones de seguimiento, se consigue con el Programa de Apoyo a la Reforma de la Administración Pública (PARAPII), retomar las mesas de trabajo con la presencia de varias escuelas; teniendo grandes avances para definir su propósito, misión, visión, valores (tabla no. 3) y unos primeros pasos como plan de acción, para tener resultados concretos en el mismo año 2019, hasta llegar a su conformación de manera real. La realización de estas jornadas consultivas o mesas de trabajo, facilitó igualmente la posibilidad de valorar la visión sobre la Red, generar identificación y pasión por la Red, construcción de un propósito común, construcción Grupal del impacto y beneficios de la Red, aprovechar experiencia y puntos de vista, conocer Buenas Prácticas, alcanzar integración y cohesión Grupal, desarrollo de networking entre los asistentes.

En esos mismos espacios de conversación se estableció el rol del INAP, para actuar como articulador de la Red, aglutinador de las Entidades de Formación, dinamizador del comité de seguimiento, coordinador de todas las etapas, impulsor de los procesos y estrategias para la puesta en marcha. Luego de realizar varias mesas de trabajo, se obtiene un análisis FODA (tabla no.4), a partir del cual se generan debates y se extraen conclusiones muy interesantes, entre los presentes. Esos escenarios, también sirvieron para avanzar en los ejes, metas acciones, tareas y tiempos, bajo los cuales la Red trabajará su Plan Estratégico y de Acción.

En ese sentido, se acordaron cuatro ejes.

a) Eje Institucional, que procura alinear todas las acciones necesarias para fortalecer la institucionalidad de la Red, a fin de ser la única Red de instituciones de capacitación del sector público. Estableciendo entre otras metas:

- Elaborar y firmar la Carta Compromiso o Acuerdo de Colaboración de todas las instituciones de capacitación del Estado dominicano
- Definir un Marco Legal
- Constituir un Consejo Consultivo o de Asesores
- Establecer acuerdos Inter-Institucionales sobre Funciones Escuelas
- Adoptar Mejores Prácticas Internacionales

b) Eje Cliente, el cual versa tanto sobre el usuario final de los servicios que ofrecen las escuelas e institutos de capacitación, como de las propias escuelas; en cuanto a que son los usuarios de la Red. Por lo tanto, en las acciones podrán encontrarse acciones destinadas a mejorar el servicio que recibe el usuario final, como las escuelas en sí mismas. Dentro de las posibilidades planteadas estuvieron la de crear un comité ejecutivo que coordine todas las tareas, junto a grupos de trabajo por acciones.

c) Eje Imagen, el cual aplica para todos los temas relacionados con la imagen de la Red, en cuanto a sus propuestas de mercadeo, publicidad y visibilidad.

d) Eje de Auto-Sostenibilidad, cuyo objetivo es lograr que la Red sea auto-sostenible financieramente y no dependa de los presupuestos de las Escuelas miembro de las mismas.

Se tiene previsto que antes de finalizar el año se concluyan las mesas de trabajo y se proceda a firmar la carta compromiso y acuerdo de colaboración entre las instituciones que así lo decidan, de manera que se pueda seguir trabajando en las formalidades legales, sin que perdamos el espíritu de colaboración existente.

### **VIII. Beneficios e Impactos esperados de la RED**

El trabajo y contribución del trabajo colaborativo desarrollado entre los participantes en red, escuelas e institutos de formación/capacitación contribuyen a mejorar la cobertura y calidad de los procesos formativos; los aportes se observan en el fortalecimiento de las prácticas formativas, los contenidos curriculares, la formación de formadores, las metodologías de aprendizaje y la gestión del conocimiento.

La experiencia y avances que se han tenido a la fecha, confirman las apreciaciones de trabajo anteriores, sobre los beneficios que aporta la conformación de esta RED, al trabajo de escuelas e institutos dominicanos:

- Complementariedad para las iniciativas de capacitación y cohesión grupal para el logro de objetivos comunes.
- Obtención conocimiento de la experiencia, organización y la metodología formativa de las entidades de capacitación.
- Aprovechamiento de las instalaciones, programas formativos y experiencia al servicio de cada institución formativa existente.

- Potenciar las capacidades en materia formativa mediante el conocimiento de las buenas prácticas de otras entidades y centros de formación.
- Gestionar el conocimiento y promover el intercambio de buenas prácticas.
- Optimización uso recursos disponibles en el Estado Dominicano, generando economías de escala.
- Mejoramiento organizacional y calificación de personal labora en el sistema de capacitación.
- Promoción y organización conjunta de actividades.
- Aprovechamiento convenios y acuerdos interinstitucionales
- Cumplimiento políticas para el Desarrollo del Talento, carreras administrativas, especiales y profesionalización del personal en el sector publico
- Canalizar aspectos relevantes en la articulación y aplicación del Sistema Nacional de Capacitación.
- Acceder a cursos, infraestructura, docentes, programas, investigaciones, material bibliográfico, etc., de todas las instituciones del Estado adheridas a la Red.
- Mejorar los procesos pedagógicos de las instituciones de formación a través del intercambio de experiencias y buenas prácticas.
- Contar con una base de datos y un espacio virtual colectivo.
- Realizar investigaciones que permitan instrumentar de mejor manera y con mayor pertinencia las acciones de formación.
- Divulgar publicaciones de las actividades realizadas y de las programadas que resulten de interés del colectivo de la Red.

Algunas otras recomendaciones de los equipos de trabajo, proponen que la Red pueda crear un foro de debates, conferencias y seminarios para analizar de forma permanente el contexto en que actúa el estado y las transformaciones que éste requiere, propiciando la discusión y difundiendo inmediatamente los resultados. Así como también tener un website y periódico virtual que actúe divulgando información de interés de carácter académico y experiencias internacionales, en forma breve y amena.

La existencia de la Red permite que los institutos y escuelas de la administración pública, puedan identificar alternativas ante una problemática común entre ellas, no importa el sector de que se trate y es las limitantes de financiamiento ante la infinidad de necesidades de capacitación; por lo que coexistencia en un mismo espacio de conversación, permite detectar fuentes alternativas de financiamiento y maximizar su aprovechamiento.

## **IX. Conclusión**

La formación y la capacitación de los servidores públicos de la República Dominicana, cuenta con infinidad de recursos dispersos, que se articulan en base a la buena voluntad e iniciativa de los actores que se encuentren en cada una de las instituciones académicas. Por la naturaleza de estas instituciones y la alta vocación de servicio que prima en ellas, facilita que se vayan poniendo en práctica múltiples acciones, que al reunir las sorprende la presencia y articulación de redes de colaboración.

Sin embargo, es necesario la formalización de estas iniciativas, a través de la conformación de redes de entidades de formación; y la aprobación de sistemas en que se establezcan claramente los criterios que impriman calidad a la formación recibida por el personal de la función pública.

La implementación y sostenibilidad de una Red solo será realidad con el compromiso de todos los entes involucrados, en que los integrantes sientan la continuidad y seguimiento a los acuerdos, contando fundamentalmente con un liderazgo claro, en este caso de la Dirección del INAP, que debe ser demostrado en los hechos a lo largo de todo el proceso de gestación, desarrollo y consolidación de la Red, para mantener los avances tenidos a la fecha y que los participantes sientan que realmente que obtienen un beneficio por ser parte de la misma.

## Bibliografía

CLAD (2003) Carta de la Función Pública. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

Lendor, Aguié (2019): Informe consultoría para la implementación de la red de entidades de formación de la administración pública. Rep. Dominicana

Moreno, Ángel (2017): Informes internos propuestas y estatus para la conformación de la red de entidades de formación de la Rep. Dominicana.

Vidal, Celenia (2012): Informe Consultoría Nacional para la elaboración del Anteproyecto de Reglamento de inducción, formación y capacitación en la Administración Pública y del Consejo Académico del INAP. Rep. Dominicana

Villanueva, Sergio (2017): Informe final consultoría para conocer la experiencia internacional en la puesta en funcionamiento y sostenibilidad de las redes de entidades de formación de países de Iberoamérica. Rep. Dominicana

Normas y Leyes:

Compendio de Normas sobre Profesionalización de la Función Pública, Ley 41-08 de Función Pública de la República Dominicana. Publicaciones MAP, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 2013

## Reseña Biográfica

**Celenia Vidal Peralta.** Doctora en Derecho, graduada en la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD). Posee una maestría en Administración Pública y otra en Tecnología Computacional para la Educación, ambas en la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM). Cuenta también con una amplia formación en temas relacionados con Recursos Humanos, Gerencia, Planificación Estratégica, Liderazgo, Gestión de la Capacitación, Formación de Instructores, Coaching, Programación Neurolingüística (PNL), entre otros. Trainer Coach certificada por International Coaching Community (ICC), certificada en Coaching, Team Coaching, Life Coaching, Certificada en Programación Neurolingüística (PNL) y Trainer of Neuro semántica (NST). Con una amplia trayectoria en el Sector público y privado, ha trabajado apasionadamente los temas de recursos humanos, capacitación y desarrollo, desde diversas posiciones, como Subdirectora de Recursos Humanos de la Dirección General de Aduanas, Directora del Instituto de Capacitación Tributaria (actualmente Centro de Capacitación en Política y Gestión Fiscal, CAPGEFI), Universidad Autónoma de Santo Domingo, Banco Central de la Republica Dominicana y la Dirección General de Impuesto Sobre la Renta; en el sector privado ocupó posiciones como Gerente Corporativa de Capacitación y Desarrollo para Centro Cuesta Nacional, una de las empresas más importantes de la venta al detalle. Actualmente se desempeña desde agosto del año 2015, como Directora General del Instituto Nacional de Administración Pública del Ministerio de Administración Pública, de República Dominicana. Ha trabajado como consultora en Recursos Humanos y Capacitación para diferentes proyectos de organismos Internacionales e instituciones del país. Redactora de varios reglamentos relacionados con la función pública y gestión de la formación. También ha sido facilitadora para programas de Maestría en Gestión Pública y Recursos Humanos.

## Anexos

<b>Institutos y Escuelas Identificadas Al 2019</b>
Academia Nacional De La Propiedad Intelectual (ANPI)
Escuela Nacional De Estadística (ENE)
Escuela Nacional De Migración
Academia Superior De Ciencias Aeronáuticas (ASCA)
Centro De Capacitación En Planificación E Inversión Pública (MEPYD)
Centro De Capacitación En Política Y Gestión Fiscal (CAPGEFI)
Centro De Estudios De Comunicación Audiovisual (CENECA)

<b>Institutos y Escuelas Identificadas AI 2019</b>
Consejo Nacional De Investigaciones Agropecuarias Y Forestales (CONIAF)
Dirección General De Escuelas Vocacionales De Las Fuerzas Armadas Y La Policía Nacional
Escuela de Actualización y Perfeccionamiento Del Personal Docente y Administrativo de la UASD
Dirección General De Formación Y Capacitación Cultura
Sistema Nacional De Formación Artística Especializada
Escuela De Cuentas (Cámara De Cuentas)
Escuela De Fontanería De La CAASD
Escuela De Formación Electoral Y Del Estado Civil (EFEC)
Escuela Nacional De La Judicatura
Escuela Nacional De Medio Ambiente y Recursos Naturales
Escuela Nacional Del Ministerio Público (ENMP)
Escuela Nacional Penitenciaria (ENAP)
Instituto De Capacitación Municipal (ICAM)
Instituto De Comercio Exterior Y La Innovación (i-Cei)
Instituto De Educación Superior En Formación Diplomática Consular "Dr. Eduardo Latorre Rodríguez"
Instituto De Formación Tributaria (IFT)
Instituto De Formación Turística Del Caribe
Instituto De Innovación En Biotecnología E Industria (IIBI)
Instituto Dominicano De Evaluación E Investigación De La Calidad Educativa (IDEICE)
Instituto Dominicano De Investigaciones Agropecuarias Y Forestales (IDIAF)
Instituto Nacional De Educación Física
Instituto Nacional De Formación Técnico Profesional (INFOTEP)
Instituto Nacional De Formación Y Capacitación Del Magisterio (INAFOCAM)
Instituto Nacional De Migración
Escuela Nacional De Migración
Instituto Superior De Formación Docentes Salomé Ureña (ISFODOSU)
Instituto Superior Para La Defensa (INSUDE)
Escuela De Graduados De Derechos Humanos Y Derecho Internacional Del Ministerio De Defensa
Escuela De Graduados De Altos Estudios Estratégicos (EGAE)
Instituto Técnico Superior Comunitario
Instituto Tecnológico De Las Américas (ITLA)
Universidad Católica Tecnológica Del Cibao (UCATECI)
Universidad Tecnológica Del Cibao Oriental (UTECO)

**Tabla No.2: Participantes Programa Profesionalización UASD**

<b>Programa Profesionalización con la Universidad Autónoma de Santo Domingo y el INAP</b>	
<b>Programa Académico</b>	<b>Cantidad Participantes</b>
Lic. Administración Pública (1ra. Cohorte)	27
Lic. Administración Pública (2da. Cohorte) (Incluye 9 participantes Lic. Estadísticas)	46
Lic. Administración Pública (3ra. Cohorte)	30
Maestría	30

**Tabla No.3: Misión Visión y Valores de la RED de Entidades de Capacitación**

Misión	Valores
Fortalecer la gestión de las entidades de capacitación e investigación de la Administración Pública, a través de espacios de colaboración.	Calidad Compromiso Colaboración
Visión	Ética Innovación Integración
Ser un modelo regional de integración y coordinación para crear espacios colaborativos y optimizar la capacitación e investigación para el desarrollo de los servidores públicos.	

**Tabla No.4: FODA de la RED en mesas de trabajo**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Facilita Intercambio y Disponibilidad de Recursos Banco de facilitadores Prácticas y experiencia de gestión Optimización de los recursos financieros Diversidad de instituciones de formación del Estado dominicano Acceso a instituciones especializadas de capacitación Aprendizaje continuo de buenas prácticas, avances e implantaciones de las entidades miembro Transferencia de Conocimientos y Tecnológicas Educativas Infraestructura física disponible Oferta formativa ampliada Promueve el intercambio de investigaciones Permite movilidad docente entre instituciones Articulación de iniciativas de colaboración en su materia formativa</p>	<p>Construir alianzas regionales de cooperación nacional e internacional para fortalecer los proyectos que desarrolla la red Apoyar procesos de capacitación Consolidación de la investigación científica Integrar las buenas prácticas de los espacios formativos y de capacitación para ser modeladas Acceso a fondos de cooperación Crear impacto positivo en el desarrollo de capacitaciones de los servidores Aumento de las vinculaciones estratégicas Ampliar las ofertas de promociones educativas virtuales y a distancia Crear vínculo directo con los usuarios Estandarización de los procesos educativos digitales Plataforma Web conjunta Desarrollar un programa de diplomado donde cada institución desarrolle la materia Crear glosario de términos comunes en la capacitación</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Falta de interés y colaboración de parte de las instituciones integrantes de la Red Falta de cumplimiento de los compromisos adquiridos Regulaciones inadecuadas para la toma de decisiones Poco compromiso Falta de integración Duplicidad ámbitos de competencia en las instituciones de formación Falta de experiencia Falta de promoción que impulse la imagen de la red</p>	<p>Falta de sustentabilidad de recursos financieros Falta de apoyo o interés de las autoridades de las instituciones Resistencia de los tomadores de decisiones de las Escuelas Falta de continuidad del Estado Falta de respaldo legal (decreto) Falta de compromiso de las entidades miembro Falta de apoyo y cumplimiento Falta de comunicación efectiva Selección inadecuada de los delegados/representantes de la Red Resistencia para la adecuación de la red por parte de las entidades del Estado Falta de colaboración entre entidades No tener apoyo para acceder a proyectos de cooperación Falta de cultura de articulación inter-institucional Asimetría en las estructuras organizativas de las instituciones</p>