



ESCUELA  
NACIONAL  
**DE FORMACIÓN  
PÚBLICA**

**ENAFOP**

# INDICE

	Pág.
Introducción	2
<b>I. La Transformación del Estado</b>	<b>4</b>
<b>II. La Formación Pública: un desafío impostergable</b>	<b>5</b>
2.1. Nuestro enfoque	5
2.2. La formación pública en América Latina	7
2.3. La formación pública en El Salvador	9
<b>III. Escuela Nacional de Formación Pública</b>	<b>12</b>
3.1. Naturaleza/filosofía	12
3.2. Misión, Visión y Objetivos	14
3.3. Ejes Principales	15
3.4. Enfoques Transversales	18
3.5. Bases conceptuales del modelo educativo	19
3.6. Socios, redes y alianzas	21
3.7. Organización	22
<b>IV. Anexos</b>	<b>23</b>
Anexo No. 1: Organigrama de la ENAFOP y breve descripción de sus áreas, unidades y programas.	23

## INTRODUCCIÓN

Los retos impuestos por la globalización, las crisis financieras y económicas a nivel internacional, la apuesta por un desarrollo incluyente, equitativo y sustentable, las demandas de una ciudadanía cada vez más participativa y una sociedad más democrática, evidencian la necesidad de fortalecer el Estado y sus instituciones, lo que implica el replanteamiento o recuperación de funciones sustantivas que perdió o debilitó sensiblemente, como la regulación, la planificación, la redistribución y la rectoría, debido a las políticas neoliberales y al excesivo énfasis que se le dio al mercado en las décadas pasadas.

Para el caso de El Salvador, esto exige impulsar un proceso de profundas transformaciones en el Estado, que incluye tanto la reforma organizativa como la modernización de la administración pública. Se trata de avanzar hacia una institucionalidad pública que sea más eficiente, funcional y efectiva y que permita una gestión sistémica. Se necesita pasar de una cultura centrada en los procesos administrativos a una cultura centrada en la ciudadanía, que gane capacidad de proteger y promover sus derechos y que acerque los servicios públicos a la gente y los territorios, ofreciéndolos con oportunidad, calidad y calidez.

Una condición de posibilidad para lograr lo anterior es que las instituciones estatales cuenten con servidoras y servidores públicos que tengan la visión, el compromiso y las competencias adecuadas para ejercer su trabajo de forma eficiente y eficaz.

Por ello, el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019: “El Salvador productivo, educado y seguro” (PQD), establece en su **objetivo 11**, que se debe “Avanzar hacia la construcción de un Estado concertador, centrado en la ciudadanía y orientado en resultados”, para lo cual destaca dos líneas de acción: “Institucionalizar la formación profesional de quienes son servidores y servidoras públicas”<sup>1</sup>. e “Institucionalizar la formación y evaluación del personal del Órgano Ejecutivo con el propósito de garantizar la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios públicos”<sup>2</sup>

En esa perspectiva, la Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia (STPP), considera necesario y urgente la creación de un centro de formación pública –la Escuela Nacional de Formación Pública– que contribuya de manera sistemática y permanente a potenciar y desarrollar las competencias de las y los servidores públicos, haciendo más eficientes a las instituciones del Estado en función de la ciudadanía y el desarrollo del país.

---

<sup>1</sup> PQD 2014-2019 “El Salvador productivo, educado y seguro”, Capítulo V, Objetivo 11, L.11.2.6. pág. 202. San

<sup>2</sup> Idem.

Se trata de crear un centro que haga posible:

- a. **Formar y capacitar** a funcionarias y funcionarios de todos los niveles de Gobierno para desarrollar y fortalecer competencias, elevar el compromiso, los valores, las aptitudes y actitudes que definen la nueva cultura democrática del servicio público y asegurar la mayor eficiencia en el manejo de los recursos asignados.
- b. **Ejecutar de forma eficiente los presupuestos** para la formación en las instituciones a partir de economías de escala y una mayor cobertura para todas las instituciones.
- c. **Promocionar el desarrollo de la carrera administrativa**, a través de la definición de contenidos temáticos por familias de puestos, estableciendo las mallas curriculares y los mecanismos necesarios para adecuar a las y los empleados públicos a sus puestos de trabajo contribuyendo así a cerrar las brechas de formación y capacitación.
- d. **Promover la investigación**, el análisis y la discusión de las diferentes problemáticas de la administración y la gestión públicas tanto en el país como a nivel internacional.
- e. **Colocar los temas medulares de gestión y administración pública** en el debate y la agenda tanto del Estado como de la sociedad salvadoreña.

A continuación, se plantea de manera resumida, lo que será la naturaleza de la Escuela Nacional de Formación Pública, así como su misión, objetivos, ejes estratégicos y organización.

## I. TRANSFORMACIÓN DEL ESTADO

En El Salvador, si se quiere avanzar hacia condiciones del buen vivir y de un desarrollo que sea incluyente, equitativo y sustentable, es necesario transformar las bases institucionales y los principios de acción del Estado. De allí que el PQD releve la transformación del Estado como “una apuesta estratégica y uno de los pilares en los que se asienta el proceso de cambio que se inició durante la administración pasada y que ahora será profundizado y acompañado por un cambio cultural en relación a la administración pública y su relación con la sociedad”<sup>3</sup>.

Tal como lo señala el CLAD, el proceso transformación del Estado, pasa por erradicar una serie de legados negativos que históricamente se han venido arrastrando en todos los países de América Latina y el Caribe, entre los que se encuentran “el patrimonialismo, el formalismo burocrático, la fragilidad de la gestión pública en el área social, la excesiva centralización, la imitación de fórmulas extranjeras y el déficit democrático, los cuales han limitado el trabajo que se ha hecho por avanzar hacia el desarrollo.”<sup>4</sup>

De acuerdo al PQD, la transformación del Estado pasa por: “(a) promover una verdadera transformación institucional que permita pasar de un Estado altamente centralizado y concentrador -que abandonó la planificación, con limitada eficiencia, fragmentado y desarticulado-, a uno planificador, articulador, orientado a resultados, eficiente, participativo, incluyente, austero, transparente y cercano a las personas; (b) garantizar que el Estado recupere una serie de capacidades estratégicas que aseguren la coordinación adecuada entre sociedad, economía y política; y (c) fortalecer las funciones de regulación, planificación y redistribución del Estado.”<sup>5</sup>

Para lograr lo anterior, el factor humano es trascendental. Por ello, tal como lo señala la Carta Iberoamericana de la Función Pública, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria, y la define como “la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia”<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> PQD 2014-2019 “El Salvador productivo, educado y seguro”, Capítulo II, pág. 40. San Salvador, enero 2015.

<sup>4</sup> CLAD, Gestión Pública Iberoamericana para el Siglo XXI, Documento aprobado por la XL Reunión Ordinaria del Consejo Directivo del CLAD, Santo Domingo, República Dominicana, 8-9 de noviembre de 2010.

<sup>5</sup> Plan Quinquenal de Desarrollo, El Salvador, Productivo, Educado y Seguro, 2014-2019, pg. 41.

<sup>6</sup> CLAD – NU (DESA): Carta Iberoamericana de la Función Pública. Caracas, Venezuela. 2003.

De lo planteado se desprende que la capacitación y la formación son fundamentales para la profesionalización y que la transformación del Estado requiere de políticas, estrategias y planes dirigidos a fortalecer el talento humano que trabaja en las instituciones estatales, instalar la meritocracia y garantizar que mujeres y hombres tengan iguales oportunidades para ingresar a la administración pública y desarrollarse en ella de manera profesional.

En este marco, dos piezas fundamentales para la transformación del Estado son el fortalecimiento de un marco regulatorio actualizado y moderno y la creación de un centro que asegure la formación y capacitación pública, la investigación y el fomento de la discusión de temas relevantes que lleven a propuestas para el mejoramiento y desarrollo de la Administración Pública, el cual tendría su base en la Escuela Nacional de Formación Pública (ENAFOP).

## **II. LA FORMACIÓN PÚBLICA: UN DESAFÍO IMPOSTERGABLE**

### **2.1. Nuestro enfoque**

Siendo el “Buen vivir”, el marco y horizonte del PQD, las personas constituyen el sujeto principal y el sentido del desarrollo y de la gestión pública. En consecuencia, hay un compromiso ineludible de que las instituciones funcionen de tal forma que promuevan la cohesión e integración social, lo que pasa necesariamente por garantizar a la ciudadanía la promoción y protección de sus derechos y libertades, así como el ofrecimiento de productos y servicios públicos de forma oportuna y con la mayor cercanía, calidad y calidez posibles.

Allí descansa la esencia y el sentido más profundo del servicio público y de la orientación al bien común y al interés general: la garantía de los derechos y las libertades de la ciudadanía. Esto marca la diferencia con la tendencia de dibujar al ciudadano o ciudadana como un simple “cliente”, ya que lo considera como sujeto de derechos y deberes, miembro de la comunidad, prescriptor político y referente de actuación de los poderes públicos.

En esta perspectiva, el talento humano, es, sin duda, el elemento más importante de las administraciones públicas y el factor crítico que determina su eficacia, eficiencia y efectividad. A través de él desarrollan su acción y pueden cumplir la misión para la cual fueron creadas, generando las políticas y los servicios públicos adecuados, gestionando los intereses de la ciudadanía y administrando los recursos públicos.

Por ello, es fundamental que el Estado cuente con personal idóneo, comprometido, correctamente ubicado, competente y motivado, capaz de asegurar la mayor eficacia y eficiencia posibles en el servicio a la ciudadanía. El desarrollo permanente y sistemático de las y los servidores públicos y su formación, en consecuencia, revisten una trascendental importancia para la transformación y el fortalecimiento de un Estado que deberá estar enfocado y entregado al desarrollo del país, la promoción de los derechos de la ciudadanía y el mejor servicio público.

Por ello, el papel de la administración pública en los procesos y cambios sociales es trascendente, está ligado a su naturaleza y afecta los servicios y actividades que realiza y su funcionamiento interno. Lo que está en juego “no son normas ni alternativas racionales, sino personas, sus intereses y sus vidas”<sup>7</sup>.

Se trata de crear conocimiento transformador basado en el talento público. Por ello, un reto fundamental que debe afrontar la administración pública en El Salvador es atraer, gestionar y retener el talento de las personas. Esto incluye descubrir y desarrollar el talento oculto en las instituciones públicas, crear espacios comunes para aprovechar las interacciones entre los empleados públicos y fomentar la creación de redes.

En el Sistema de Gestión del Talento Humano que el Gobierno viene desarrollando, la capacitación y la formación se consideran los medios principales a través de los cuales se puede lograr la profesionalización de las servidoras y servidores públicos. La apuesta es que se desarrollen en forma vertical y horizontal dentro de la carrera administrativa, que se define como la trayectoria o recorrido laboral que de forma planificada y organizada realizan los funcionarios públicos en un campo específico o área funcional de una o varias instituciones, con base a su experiencia, méritos y capacidades.

Asimismo, es muy importante considerar el sentido y la importancia de la interacción de las instituciones públicas con la sociedad en su conjunto y con los ciudadanos y ciudadanas en particular, ya que son ellos los portadores de derechos y demandantes de los bienes y servicios que el Estado ofrece, y, por tanto, constituyen la razón de ser de la existencia del Estado. Por eso es indispensable conocer sus condiciones, necesidades, opiniones y demandas, ya sea directamente o a través de las organizaciones de la sociedad civil, a fin de que a partir de ellas puedan construirse las políticas públicas y las propuestas de solución y realizar cuando sea necesario, transformaciones en las instituciones del Estado.

---

<sup>7</sup> INAP, Pág. 17.

Por lo anterior, la creación de la Escuela Nacional de Formación Pública (ENAFOP) responde a una necesidad no solo del Estado salvadoreño, sino de la sociedad y del desarrollo del país. Se trata de crear un centro que fortalezca las instituciones gubernamentales potenciando el desarrollo profesional de las y los servidores públicos, de manera que mejoren su desempeño y contribuyan a elevar la calidad de vida de la ciudadanía.

Por otra parte, la ENAFOP será también un espacio de gestión del conocimiento y generador de análisis, debate y construcción de propuestas sobre la administración y la gestión públicas, promoviendo la participación de los diferentes actores sociales, económicos y políticos, tanto nacionales como internacionales.

## **2.2. La formación pública en América Latina**

La formación pública en América Latina, se desarrolla de manera sistemática y gradual a partir de la constitución de instituciones especializadas en distintos niveles de gobierno. Hubo una etapa en la década de los 50 del siglo pasado en la que surgieron las primeras de estas instituciones en Iberoamérica, en muchos casos inspiradas en la tradición de la Escuela Nacional de Administración (ENA) de Francia, creada en 1945.

Las primeras fundaciones fueron las del “Instituto de Administración Pública (INAP) de México en 1955, la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) en Colombia en 1958 y el INAP de España, creado como Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios (CFPF)”<sup>8</sup>.

La segunda oleada arranca en los años 70 y llega hasta nuestros días. “Se inició en 1973 con el INAP de Argentina y de Perú, el INA de Portugal en 1979. El INAP de Guatemala y de Nicaragua en 1980 y la Escuela Nacional de Administración Pública de Brasil en 1986. Surgieron posteriormente el Instituto Nacional de Administración Pública de República Dominicana (1999), la Escuela Venezolana de Planificación (2007), la Escuela de Gestión Pública Plurinacional de Bolivia (EGPP, 2009) y las Escuelas Nacionales de Administración Pública de Perú y Uruguay (2012)”<sup>9</sup>.

En el año 2003, los ministros de Administración Pública y Reforma del Estado de América Latina suscribieron la Carta Iberoamericana de la Función Pública, la cual fue aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia,

---

<sup>8</sup> Bonifacio, José Alberto, Formación y Capacitación de Funcionarios Públicos, en 20 años de Congresos del CLAD, Aportes a la Reforma del Estado y la Administración Pública en Iberoamérica, CLAD, Venezuela, 2015.

<sup>9</sup> Idem.



realizada en junio de 2003. En dicha Carta se plantean algunas consideraciones que han abonado a que los Estados consideren la formación pública dentro de sus planes de profesionalización, entre ellas:

- Los empleados públicos deberán recibir la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso, para adaptarse a la evolución de las tareas, para hacer frente a déficits de rendimiento, para apoyar su crecimiento profesional y para afrontar los cambios organizativos.
- Los sistemas de función pública deben incorporar mecanismos que favorezcan y estimulen el crecimiento de las competencias de los empleados públicos, mantengan alto su valor de contribución y satisfagan en lo posible sus expectativas de progreso profesional, armonizando éstas con las necesidades de la organización.
- La formación de los empleados públicos deberá desarrollarse mediante planes diseñados para apoyar prioridades claras de la organización, en el marco de las políticas globales y basarse en diagnósticos confiables de necesidades.
- La inversión en formación debe ser objeto de evaluación, que se extenderá a la apreciación sobre los aprendizajes producidos, la satisfacción de los participantes, la relación entre resultados y costos y el impacto sobre el rendimiento.

Todas las escuelas, institutos y entidades responsables de formación y capacitación tienen como público objetivo a funcionarios y funcionarias de la administración nacional, aunque algunas instituciones también extienden la capacitación a gobiernos locales.

En algunos casos, las instituciones tienen programas de formación para autoridades superiores y electivas, pero el perfil predominante de personal que capacitan incluye directivos, profesionales, mandos medios, técnicos, administrativos y personal de servicios generales.

La vinculación entre la carrera administrativa y la capacitación está institucionalizada en distintos países y es considerada para promociones, acceso a determinados puestos y remuneraciones, lo cual opera como un generador de demanda de oportunidades de capacitación. Se aprecia que en algunas ocasiones, esta valoración es utilitaria y puede operar de manera distorsionadora sobre las prioridades institucionales

Las escuelas o institutos disponen, en su mayoría, de plataformas para el desarrollo de cursos virtuales y, en algunos casos, cuentan con bancos de conocimiento accesibles por la red digital, han organizado comunidades de práctica y repositorios digitales de documentos con amplio acceso para profesores, estudiantes y público en general.

En los últimos años, han ganado relevancia las experiencias de Bolivia, Ecuador y Perú, que iniciaron procesos fuertes de reforma del Estado en las que el desarrollo de capacidades en la función pública se ha considerado como un factor contribuyente.

En el marco del CLAD, ha sido bien valorado por los gobiernos de la región el papel de la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP) por su capacidad de generar sinergias mediante la vinculación, oferta y difusión de metodologías y contenidos innovadores para la formación y capacitación de trabajadores del Estado en la región, con base en la especialización y capacidad de liderazgo que en determinadas materias han alcanzado diferentes instituciones miembros de la red de centros de formación pública que se ha conformado a nivel iberoamericano.

Cabe destacar también el papel positivo que en materia de formación y capacitación ha tenido el CLAD, ya que a través de su plataforma virtual, los diferentes países adscritos vienen ofreciendo de forma gratuita espacios y programas de capacitación en formatos presencial, virtual, y semipresencial. Siendo el virtual el que ha tomado mayor relevancia con el incremento de la utilización de la tecnología.

### **2.3. La formación pública en El Salvador**

A estas alturas, El Salvador es uno de los pocos países a nivel de Iberoamérica, que no tiene un centro de formación pública, ni ha contado con programas sistemáticos de formación en el tema de administración pública. Esto se debe, en buena medida, a que el ingreso o la permanencia en la administración pública en ningún momento exigen que los funcionarios y funcionarias tengan formación en este campo del conocimiento.

Por lo anterior, las instituciones de educación superior, hasta hace pocos años no habían estado interesadas en impartir programas dirigidos a funcionarios públicos, por no haber interés en la preparación en este campo, y las que en algún momento abrieron programas tuvieron que cerrarlos. Sin embargo, en el último año, al menos tres Universidades, están en proceso de abrir programas en este campo a nivel de maestría e incluso una de ellas ha abierto un programa doctoral en coordinación con el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP).

Al interior de las instituciones del Órgano Ejecutivo, las actividades de formación y capacitación han venido siendo, en general, marginales en relación al quehacer de las mismas. Sin embargo, algunas han intentado convertir la formación en algo más sistemático, teniendo que enfrentar múltiples dificultades, entre las que sobresale la falta de recursos.

La problemática que las instituciones del Órgano Ejecutivo enfrentan se evidenció en dos diagnósticos que se realizaron en los años 2013 y 2015, de los cuales se presentan algunos de sus resultados a continuación:

- En primer lugar, de las 85 instituciones investigadas, únicamente el 53% tienen unidades que se encargan de la capacitación, para las demás es una actividad adicional a las que se realizan en las Unidades de Recursos Humanos.
- Con excepción del Ministerio de Hacienda y hasta el año pasado el Ministerio de Obras Públicas, en general las instituciones no cuentan con un presupuesto destinado a la capacitación, la cual se realiza a partir de coordinar apoyos con otras instituciones y en algunos casos con cooperación internacional.
- El 54% de las instituciones destinan a la formación y capacitación entre 1 y 3 personas las cuales realizan además, otro tipo de funciones. Únicamente el Ministerio de Hacienda cuenta con una planta de 10 personas que realizan actividades propias de capacitación.
- La formación académica del personal que trabaja en las unidades de capacitación es muy diversa, lo cual podría ser un indicador de que es necesario fortalecerlas mediante capacitación especializada en el tema.
- La metodología utilizada para la elaboración del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, es diferente para cada institución, siendo en muchos casos, irrelevantes los resultados de la evaluación del desempeño, la cual debería ser una fuente importante de información.
- En la mayoría de instituciones, la capacitación y formación para los niveles directivos es inexistente y en el caso de los gerentes es mínima.
- El 95% de la capacitación es presencial, porque no se cuenta con equipamiento ni personal capacitado para las modalidades virtual y semi presencial.
- La mayoría de instituciones no cuentan con espacios adecuados (aulas, salas, etc.) para la impartición de acciones formativas, ni con suficiente equipamiento.

- Únicamente el Ministerio de Hacienda considera las capacitaciones para el sistema de ascensos.
- En muchos casos las jefaturas son el principal obstáculo, ya que no brindan el apoyo necesario para enviar personal idóneo a las capacitaciones”<sup>10</sup>.

La problemática descrita anteriormente, es la que han vivido las Instituciones del Órgano Ejecutivo desde hace más de 10 años, debido, en buena medida, a los recortes presupuestarios que expresan la poca importancia dada a la formación y capacitación públicas. A raíz de estas dificultades, se generó una *Red de Capacitación Interinstitucional del Órgano Ejecutivo*, que recibió un impulso importante en el periodo presidencial anterior (2009 – 2014).

Desde la Presidencia de la República, se han realizado esfuerzos que han involucrado a instituciones y organismos internacionales de cooperación, a fin de realizar acciones formativas que contribuyan a mejorar las competencias de diferentes niveles dentro de los funcionarios públicos.

En el periodo 2011-2014, se implementó el Proyecto de “Fortalecimiento del Sistema de Formación en Gestión Pública”, que contó con el apoyo del programa triangular de Cooperación Sur-Sur entre la República de Colombia y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID - El Salvador) y con la participación de la Escuela Superior de Administración Pública de Colombia (ESAP). Gracias a él, se impartieron distintos programas, destacándose el Diplomado en Gerencia Pública, dirigido a 240 directores y gerentes.

El Gobierno del Presidente Salvador Sánchez Cerén ha elevado la importancia de la formación pública al situarla en la perspectiva del proceso de transformación del Estado, que coloca como un imperativo la profesionalización del servicio público. Por ello, ha tomado la decisión de crear la Escuela Nacional de Formación Pública.

En ese marco, la Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia, a través de la Dirección General de Transformación del Estado, abrió, a partir del 2015, el proceso de creación de la ENAFOP poniendo en marcha cinco Diplomados que responden a lo que serán algunas de las líneas constitutivas y permanentes de formación, para fortalecer a 280 funcionarios en diferentes temas. Tales Diplomados son:

- Gerencia Pública, impartido por la Escuela Superior de Administración Pública de Colombia, a través de un convenio triangular entre Luxemburgo/Colombia y El

---

<sup>10</sup> SSGME, SAE, Resultados del Diagnóstico del en la Unidades de Capacitación del Órgano Ejecutivo. 2013. DGTE, STPP, Matriz de Diagnostico del Estado de las Unidades de Capacitación del Órgano Ejecutivo. 2015.

Salvador. Dirigido a Directores, gerentes y técnicos de alto nivel del Órgano Ejecutivo. 148 participantes.

- Gestión del Talento Humano, desarrollado conjuntamente con la Universidad José Matías Delgado (UJMD). 35 participantes.
- Planificación para el Desarrollo, impartido con el ILPES/CEPAL de Chile. Dirigido a las y los responsables de planificación de las instituciones del Órgano Ejecutivo. 45 participantes.
- Gobierno y Territorio, diseñado e impartido conjuntamente con la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (UCA). Dirigido a las y los gobernadores departamentales. 30 participantes.
- Gobiernos y gestión Asociada de los Territorios, diseñado e impartido conjuntamente con la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (UCA). Dirigido a las Asociaciones Municipales. 30 participantes.

### **III. ESCUELA NACIONAL DE FORMACIÓN PÚBLICA**

#### **3.1. Naturaleza y filosofía**

La creación de la Escuela Nacional de Formación Pública, (ENAFOP), se basa en el artículo 40 de la Constitución de la República que plantea como obligación del Estado el establecimiento de un un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos y se enmarca en el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 “El Salvador, Productivo, Educado y Seguro”, específicamente en el objetivo (11) de “Avanzar hacia la construcción de un Estado concertador, centrado en la ciudadanía y orientado en resultados”, que implica la institucionalización de la formación profesional de quienes son servidores y servidoras públicas y la institucionalización de la formación y evaluación del personal del Órgano Ejecutivo con el propósito de garantizar la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios públicos.

En esa perspectiva, la profesionalización del talento humano se constituye en un factor clave de éxito para el fortalecimiento y desarrollo de la administración pública, el diseño e implementación de políticas públicas y la prestación a la ciudadanía de servicios públicos de calidad.

La ENAFOP se proyecta como un centro y espacio en el que se formarán servidoras y servidores públicos con vocación democrática y de servicio a la ciudadanía, respetuosos de los derechos humanos y empeñados en contribuir al desarrollo del país y una mejor calidad de vida de la población.

Será una institución que integralmente contribuye a la generación y actualización de conocimientos, el fortalecimiento de capacidades y el desarrollo de competencias y habilidades en los funcionarios y empleados públicos a través de:

- a. El diseño, ejecución, coordinación, seguimiento y evaluación de procesos de formación y capacitación.
- b. La realización de estudios e investigaciones para mejorar y modernizar el funcionamiento de la administración pública y la transformación del Estado.
- c. La promoción y organización de espacios y mecanismos de discusión, análisis y participación de los diversos actores económicos, sociales y políticos.

A través de la formación y capacitación continua, la ENAFOP promoverá en las y los funcionarios y empleados públicos un sentido de dignificación, que se traduzca en personal más comprometido, motivado y fortalecido, de manera que las instituciones cuenten con:

- Niveles directivos capaces de interpretar las directrices del gobierno y formular, en correspondencia con ellas, políticas específicas, diseñar estrategias de implantación, promover alianzas con otros sectores y proporcionar sentido, dirección y motivación a los servidores públicos que están bajo su cargo.
- Niveles gerenciales y de mandos medios con las habilidades y competencias necesarias para planear, organizar, dirigir y controlar las funciones fundamentales de la administración, traduciendo en acciones y resultados concretos las políticas y estrategias definidas por las autoridades superiores, asegurando la mayor eficiencia con el buen manejo de los recursos asignados.
- Niveles técnicos calificados y conocedores de las funciones específicas que les toca cumplir, comprometidos con el servicio público y con los valores y actitudes que definen la nueva cultura de servicio público.

- Personal del servicio público en general que desarrolla carrera en base al mérito y la competencia, al mismo tiempo que muestra en su actuación atributos como responsabilidad, honestidad, respeto a la ciudadanía y adhesión a los principios y valores democráticos.

### **3.2. Misión, Visión y Objetivos**

#### **Misión**

Desarrollar el talento público transformador para garantizar los derechos de la ciudadanía, brindarle servicios públicos cercanos y de calidad y propiciar un desarrollo equitativo, incluyente y sustentable.

#### **Visión**

Ser un referente nacional e internacional en la formación pública por la calidad y la innovación de sus metodologías de conocimiento y aprendizaje para el desarrollo de la administración pública como factor de transformación del Estado y la sociedad.

#### **Objetivos**

- Contribuir a la profesionalización del servicio público en El Salvador, a través de la formación, capacitación y desarrollo de carrera de las servidoras y servidores públicos para los diferentes niveles de gobierno.
- Asegurar la formación de capacidades, el desarrollo de habilidades y el perfeccionamiento de las competencias laborales de los cuadros directivos y gerenciales de las instituciones públicas, a fin de elevar su profesionalización y facilitar su acceso a las nuevas tecnologías de gestión.
- Propiciar la investigación, la gestión del conocimiento y la generación de pensamiento estratégico con visión prospectiva sobre el Estado y la administración pública.
- Promover la reflexión, el análisis y el debate a nivel nacional e internacional en torno al papel de la administración y la gestión públicas en el desarrollo del país.

### 3.3 Ejes principales

La Escuela tendrá cinco ejes principales en los que se enfocará, de forma gradual.

#### a. **Actualización y desarrollo de competencias y habilidades para los cuerpos directivos**

La formación de los directivos públicos será una de las tareas fundamentales de la ENAFOP. Por ello, desarrollará programas específicos dirigidos a los niveles directivos y gerenciales de las instituciones del Órgano Ejecutivo.

El objetivo de dichos programas será la actualización de conocimientos y el desarrollo de habilidades directivas, así como el fortalecimiento de competencias conductuales, para una mejor calidad en el desempeño de sus funciones.

Además, la Escuela promoverá la creación de redes que fomenten y enriquezcan el debate y el espíritu corporativo de los directivos.

#### b. **Formación y capacitación**

La formación y capacitación de las y los funcionarios y empleados públicos de todos los niveles, constituirán la columna vertebral de la ENAFOP. Con ello se pretende contribuir al máximo desempeño de las instituciones públicas.

Esto exige ligar la formación y la capacitación a las necesidades reales de las instituciones y a las competencias exigidas por los distintos puestos de trabajo. Por ello, se abordarán temas comunes a la Administración Pública, se impulsarán programas específicos para el desarrollo de carrera orientados a cerrar las brechas puesto-persona y se incluirá la inducción al puesto de trabajo.

En este eje se realizarán **programas de formación transversal** para cualquier área administrativa de todas las instituciones del Órgano Ejecutivo, generando economías de escala y optimización del gasto, dejando los programas de temas especializados a las instituciones.

La ENAFOP se centrará en temas que aporten rendimiento a la organización y al mismo tiempo les ayude a ganar prestigio y visibilidad ante los usuarios internos, la sociedad salvadoreña, sus socios, patrocinadores profesionales y las organizaciones de cooperación internacional al desarrollo.

Las acciones formativas deberán promover todas las competencias definidas en el Diccionario de Competencias del Órgano Ejecutivo; inducción al puesto de trabajo, formación en gestión, gerencia y Administración Pública entre otras.



A mediano plazo la ENAFOP, pudiera constituirse en un organismo competente para gestionar y certificar competencias profesionales a los empleados públicos, ya que al momento las acciones formativas que se desarrollan en los ministerios no están certificadas por ninguna institución o ente que utilice criterios, estándares o parámetros comunes.

Esta función sería importante ya que aportaría fiabilidad y solvencia al reconocimiento de competencias adquiridas por los participantes de los cursos o acciones formativas organizados por el propio organismo u otras escuelas o unidades de formación ministeriales.

### **c. Análisis y desarrollo de Carrera**

El desarrollo profesional de carrera es un proceso evolutivo que incorpora el avance de la persona complementando, perfeccionando, mejorando y actualizando continuamente sus conocimientos, habilidades y actitudes a través de la formación, la capacitación y la experiencia.

El desarrollo profesional de carrera, implica el conjunto de actividades orientadas a promover y dirigir el avance de las personas hacia los requerimientos de las funciones que ocupan en su institución, cerrando la brecha del desempeño que pudiese existir entre ellas y sus puestos, lo cual repercute positivamente en su mejora, dando como resultado que las instituciones cuenten con servidores públicos más eficientes y calificados para asumir nuevas responsabilidades; con habilidades en el manejo de las tecnologías modernas, respetuosos del marco legal, motivados y orientados a la obtención de resultados con vocación de servicio público, sentido de orgullo y pertenencia, con probidad, capaces de gestionar debidamente los asuntos públicos y dar una atención de calidad a la ciudadanía.

En ese sentido la ENAFOP, será un órgano de apoyo y soporte a las Unidades de Recursos Humanos en la promoción del desarrollo de carrera administrativa, a través de la definición de contenidos temáticos por familias de puestos, estableciendo las mallas curriculares y los mecanismos necesarios para adecuar a los empleados públicos a sus puestos de trabajo contribuyendo así a cerrar las brechas de formación y capacitación.

Los programas resultantes de cada una de las familias de puestos serían impartidos según su naturaleza, de tal forma que las temáticas comunes serían impartidas por la ENAFOP y las temáticas especializadas por las unidades de formación y capacitación de las instituciones.

Para ello, la ENAFOP brindará la metodología, la capacitación y el acompañamiento a las instituciones a fin de que todas, de forma estandarizada, coherente y uniforme, trabajen los planes de carrera identificando claramente las posibles trayectorias de

desarrollo, preparando a su personal para el cumplimiento de requisitos y que de esa forma, tengan la oportunidad de ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico.

#### **d. Gestión del conocimiento**

El fortalecimiento de la Administración Pública requiere de un esfuerzo permanente y sistemático de reflexión.

Por ello, la ENAFOP promoverá e incentivará la investigación sobre temas relacionados con la administración y la gestión públicas y el desarrollo de metodologías, herramientas, tecnologías y procesos que contribuyan a la mejora continua de los servicios públicos.

Asimismo, se propiciará la creación y/o participación de redes de investigación e innovación en materia de administración pública.

Como complemento, la Escuela generará espacios para el acopio de información desarrollando una biblioteca –virtual y física- que sea referencia documental sobre la Administración pública y facilite su estudio e investigación. Asimismo, promoverá la difusión del conocimiento producido, tanto en la ENAFOP, como en las diferentes instituciones nacionales e internacionales.

A través de la ENAFOP se **difundirán la cultura y estrategias gubernamentales** a partir de la organización de eventos en forma de paneles, mesas de debate, conferencias, reuniones de grupos u otras que debate u evaluación interna.

La ENAFOP será un instrumento de innovación y de impulso de la mejora continua, facilitando una plataforma para el debate, exposición y difusión de las mejores prácticas de la administración pública salvadoreña e internacional.

La ENAFOP transmitirá el conocimiento por todos los canales y en todas las formas posibles, de acuerdo a sus posibilidades. Algunas de las acciones a realizar desde este eje serían: investigaciones aplicadas, estudios de caso salvadoreños, centroamericanos e internacionales de gestión pública, evaluaciones y mediciones de impacto de servicios públicos, etc.

#### **e. Reflexión, construcción de propuestas e incidencia participativas**

Se propiciarán y organizarán espacios y redes para la reflexión, el análisis y el debate en los participen instituciones gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, académicas y gremiales con el propósito de generar propuestas para la mejora de los servicios públicos y la transformación del Estado, basadas en el pensamiento colectivo.

Las propuestas serán sistematizadas y presentadas a las entidades correspondientes para su consideración y eventual implementación.

#### **f. Fortalecimiento del papel institucional de la ENAFOP en el ámbito nacional e internacional**

Para cumplir con su misión, objetivos y proyecciones, la ENAFOP deberá desplegar una estrategia permanente de fortalecimiento institucional que incluya al menos:

- Garantizar una adecuada selección de su personal
- Desarrollar un trabajo en equipo
- Desarrollar la red de formadores y capacitadores del Órgano Ejecutivo
- Construir un banco de docentes y expertos nacionales e internacionales de primer nivel
- Crear y consolidar un Consejo Consultivo Internacional
- Participar en las redes nacionales e internacionales de instituciones similares
- Diseñar una estrategia de comunicación y proyección externa
- Desplegar una estrategia de movilización de recursos físicos, técnicos, tecnológicos y financieros

#### **3.4. Enfoques Transversales**

Tanto en su desarrollo institucional, como en todo su quehacer, la ENAFOP asumirá e impulsará los siguientes enfoques transversales:

- Derechos humanos:** parte del reconocimiento de que las personas son titulares de derechos y que, en consecuencia, el Estado tiene obligaciones para con ellas. De aquí que las instituciones y servidores públicos deben ocuparse en todo momento de promover los derechos humanos de la ciudadanía y generar las condiciones para que los puedan ejercer sin restricción alguna.
- Servicio al ciudadano:** se trata de asegurar que todos y cada uno de los esfuerzos de las instituciones y servidores públicos estén dirigidos a satisfacer las necesidades de los ciudadanos y ciudadanas, a facilitarles el cumplimiento de sus deberes y a que les sean reconocidos sus derechos, contribuyendo así a garantizar el bienestar individual y colectivo y a elevar la calidad de vida de la población.

- c. **Ética y transparencia:** se relaciona con el fomento en la administración pública de un comportamiento individual, colectivo e institucional honesto, abierto, orientado al bien común y que sistemáticamente rinde cuentas de su gestión y su trabajo.
- d. **Equidad e inclusión:** significa la orientación permanente a erradicar las prácticas sociales, institucionales e individuales discriminatorias que niegan, limitan, impiden o menoscaban la dignidad de las personas y su derecho a la igualdad.
- e. **Igualdad de género:** es el esfuerzo permanente de reducir las brechas de desigualdad entre hombres y mujeres en todos los ámbitos de intervención del Estado, impulsando acciones positivas o afirmativas hacia las mujeres, para que ellas y los hombres disfruten en condiciones iguales de los bienes, oportunidades, recursos y recompensas valorados por la sociedad.

### 3.5. Bases conceptuales del modelo educativo

Desde la ENAFOP, la formación y capacitación son procesos complementarios que se fundamentan en un concepto de educación no tradicional orientado a formar en las y los participantes las competencias -que se definen en términos de conocimientos, habilidades y actitudes- necesarias para participar creativamente en la solución de los problemas sociales, económicos, políticos, ambientales y culturales en un mundo y un país complejos y en constante transformación, que requieren de una disposición constante y decidida para la innovación y el cambio.

En este sentido, la Escuela cuenta con un diseño curricular innovador y un nuevo tipo de docente o andragogo<sup>11</sup>, es decir, un profesional competente (experto, consultor, tutor o facilitador) que con el conocimiento y utilización de la metodología didáctica conveniente y el empleo de técnicas y procedimientos para el aprendizaje posibilitan a los agentes de aprendizaje, aprovechar su tiempo, voluntad y potencialidades en su desarrollo educativo y profesional adecuando el proceso didáctico a sus intereses, necesidades y expectativas.

Para la ENAFOP, la columna vertebral de su pedagogía y sus métodos de aprendizaje es la filosofía y metodología de “aprender haciendo”.

Aprender haciendo es un complejo proceso de interacción y acción personal y de grupo, a través del cual se intercambian y reconocen los saberes y se adquieren conocimientos, actitudes y valores que generan competencias y capacidades, con el fin de transformar personas, grupos y organizaciones.

---

<sup>11</sup> Andragogía: tiene por campo de reflexión y acción los procesos educativos propios de las personas adultas.

Aprender haciendo es un proceso de aprendizaje desde la persona, que toma en cuenta su contexto y significado, para adquirir y modificar conocimientos, actitudes y valores. Es un método de aprendizaje que parte de la práctica, genera reflexión y vuelve sobre la realidad aplicando lo que se aprende. Es pues, un método de hacer – aprendiendo.

El participante, por tanto, desempeña un rol activo en su proceso de aprendizaje, estableciendo relaciones y organizando su propio conocimiento, que es la base del aprendizaje por descubrimiento.

Esta concepción educativa está fundamentada en una filosofía que reconoce como significativa la toma de conciencia de la problemática particular que enfrentan los servidores públicos para obtener una profunda y comprometida participación en sus procesos de aprendizaje personales, institucionales y colectivos.

En este marco, los programas y cursos de formación y capacitación están orientados al desarrollo de competencias que deben desarrollar los servidores públicos y que están vinculadas a su desempeño respecto a las funciones que deben cumplir. Se trata, pues, de un enfoque integral que impacta en aspectos claves del desarrollo de las personas, que toma en cuenta sus conocimientos, su saber hacer, sus habilidades personales, sociales, sus actitudes, como son las relaciones laborales, el trato con los demás, su capacidad de negociación, su liderazgo y la toma de conciencia de la posición que ocupa como servidor civil entre otras actitudes.

Este enfoque, al estar centrado en las personas, se orienta al desarrollo del talento humano y pone de manifiesto la relación entre formación, capacitación y desempeño laboral.

Aprender haciendo es también un método a través del cual, el grupo se convierte en equipo. La persona que entra a la ENAFOP como individuo y se integra a un grupo de participantes, se convierte en parte activa de un equipo que, reconociendo su diversidad como riqueza y como fuente de conocimiento, reflexiona sobre la gestión y la administración públicas y actúa sobre ellas en clave de equipo de trabajo, con visión y método compartidos.

La ENAFOP busca aportar a la formación integral de los servidores públicos, es decir, no solo se focalizará en aspectos del conocimiento, sino también en las actitudes, los valores, la conciencia y la sensibilidad social. En otras palabras, abarca los ámbitos del saber, el hacer, el ser y el convivir, de manera que las personas sean capaces de responder crítica y creativamente a los desafíos históricos de la sociedad y el Estado y adquirir un compromiso activo con el desarrollo social, económico, cultural, ambiental y democrático del país.

La Escuela, por consiguiente, ofrecerá siempre una propuesta didáctica, innovadora y diseñada específicamente para la realidad salvadoreña, basada en las mejores prácticas de la gestión pública y en las tradiciones constructivista y andragógica. En

esa perspectiva, utilizará la experiencia de otras escuelas e institutos especializados en gestión y administración públicas, para aprovechar las lecciones aprendidas en función de asegurar la calidad educativa que requieren nuestros servidores y servidoras públicas.

Las universidades y centros de formación pública, especialmente iberoamericanos, jugarán un rol muy activo en el modelo educativo de la ENAFOP. Su participación será en calidad de socios estratégicos en el proceso de transferencia continua del “hacer” de la Escuela, tanto en los contenidos -levantados de las propias necesidades de las instituciones públicas- como en las metodologías y herramientas.

Finalmente, es importante destacar que el seguimiento, monitoreo y evaluación de la Escuela, de los saberes y conocimientos que facilita, así como de los estudios y actividades que realiza, constituyen elementos centrales del sistema de aprendizaje institucional. Se trata de asegurar un proceso permanente y continuo de reflexión, análisis, intercambio y aprendizaje, de todos los elementos que componen la ENAFOP en función de elevar su calidad educadora e investigadora y su enraizamiento en la administración pública.

En síntesis, la Escuela es un cuerpo vivo de aprendizaje desde, sobre y para la gestión y administración públicas, que pretende contribuir a la construcción de un Órgano Ejecutivo y un Estado capaces de liderar al país en la ruta de su desarrollo, asegurar los derechos de la ciudadanía y ofrecer servicios públicos de calidad, oportunos y cercanos a la gente.

### **3.6. Socios, redes y alianzas**

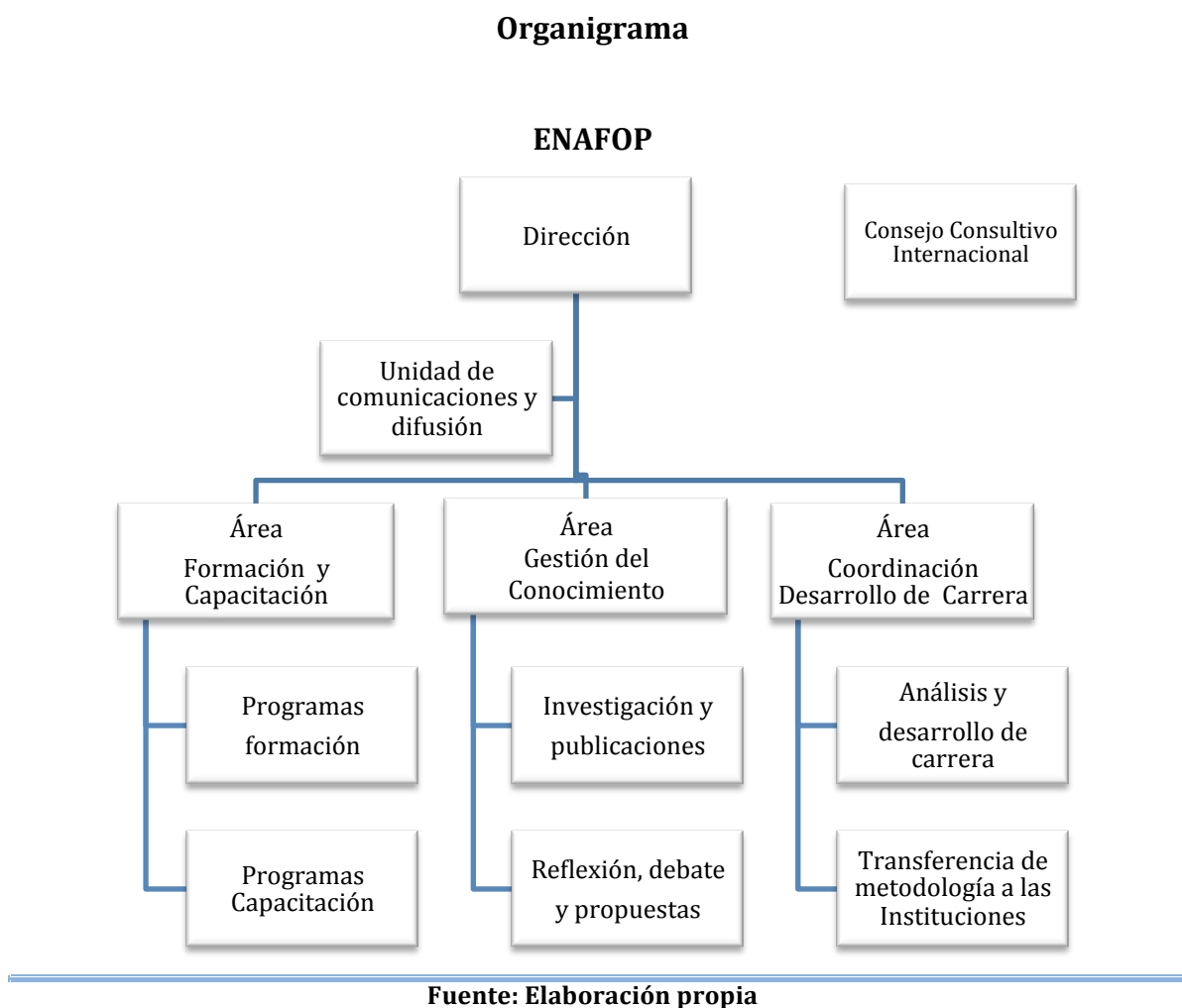
Dada la amplitud y complejidad de la formación pública y la restricción de recursos para impulsarla, la ENAFOP desarrollará su trabajo articulándose con socios estratégicos y coyunturales, generando alianzas y promoviendo el trabajo y el aprendizaje en en red.

El esfuerzo de articulación estará dirigido, en primer lugar, a aquellas instituciones y organizaciones especializadas en educación, formación y capacitación como universidades, centros de formación pública y centros de pensamiento.

También se promoverá el trabajo conjunto o coordinado con organizaciones de la sociedad civil, empresas y organismos de cooperación internacional.

### 3.7. Organización

Para el logro de su misión y objetivos estratégicos, la ENAFOP estará conformada por una dirección, tres áreas responsables de impulsar los diferentes programas y proyectos, así como una unidad de comunicaciones y difusión, de acuerdo al esquema siguiente<sup>12</sup>:



<sup>12</sup> Ver explicación en Anexo No. 1.

## IV. Anexos

### Anexo 1: Breve descripción de áreas, unidades y programas de la ENAFOP

Instancias	Funciones principales
<b>Dirección</b>	<p>Conducir y orientar el proyecto institucional de la ENAFOP y aplicar las decisiones y lineamientos del gobierno;</p> <p>Velar por el cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas y unidades y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto;</p> <p>Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad del sistema de aprendizaje;</p> <p>Mantener activas las relaciones con las autoridades, los socios y auspiciadores de la Escuela y con las instituciones de Gobierno, para el continuo progreso de la Escuela;</p> <p>Establecer canales de comunicación entre las diferentes áreas y unidades de la Escuela;</p> <p>Orientar los procesos formativos, de gestión del conocimiento y de incidencia política con la asistencia del Consejo Consultivo Internacional;</p> <p>Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias en materia de formación pública para canalizarlas en favor del mejoramiento de la ENAFOP;</p> <p>Promover actividades que vinculen a la Escuela con la administración pública;</p> <p>Aplicar las disposiciones que se expidan por parte de la STPP, atinentes al quehacer de la Escuela</p> <p>Coordinar y promover la colaboración mutua con las diferentes escuelas de formación pública del Estado salvadoreño, así como con las universidades del país;</p> <p>Mantener la relación y fomentar los lazos de cooperación con la academia y los centros de formación pública en el mundo, especialmente los de Iberoamérica;</p> <p>Promover la procuración de recursos financieros, técnicos, tecnológicos y físicos para el fortalecimiento de la Escuela.</p>



Instancias	Funciones principales
<p><b>Área de Formación y Capacitación</b></p>	<p>Organizar, dirigir, supervisar y evaluar el desarrollo y cumplimiento de los programas, metodologías y actividades de FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN de la Escuela, de acuerdo a los lineamientos establecidos;</p> <p>Coordinar y supervisar los procesos de identificación, selección e inducción de docentes y facilitadores de la Escuela;</p> <p>Velar por la permanente actualización científica, pedagógica y metodológica de la Escuela;</p> <p>Coordinar la red de formadores del Órgano Ejecutivo;</p> <p>Crear y mantener actualizado el banco de docentes y facilitadores de la ENAFOP.</p>
<p><b>Área de Gestión del Conocimiento</b></p>	<p>Establecer e impulsar la agenda estratégica de estudios e investigaciones de la ENAFOP;</p> <p>Realizar y promover investigaciones y estudios sobre los asuntos y problemas más relevantes de la administración y gestión públicas en El Salvador, para que contribuyan a profundizar su conocimiento y sirvan como instrumento para la formulación de políticas públicas;</p> <p>Divulgar el resultado de las investigaciones y estudios que se realicen y constituirse en centro de información y difusión de las ciencias y técnicas concernientes a la administración pública;</p> <p>Actuar como órgano consultivo para diagnosticar, estudiar y proponer soluciones a problemas de transformación, racionalización y modernización de la administración pública;</p> <p>Crear, desarrollar y difundir el conocimiento científico y tecnológico, orientado a consolidar los campos del saber propios de la administración y de la gestión pública en todos sus órdenes;</p> <p>Contribuir a garantizar la unidad de propósitos de la administración, mediante el intercambio de experiencias administrativas;</p> <p>Promover espacios de debate e intercambio en torno a temas y problemas de la administración y gestión pública en El Salvador, la región y el mundo;</p> <p>Crear y mantener actualizado el banco de Investigadoras e Investigadores de la Escuela;</p> <p>Crear y mantener actualizado el centro de documentación físico y</p>

Instancias	Funciones principales
	virtual de la ENAFOP.
<b>Área de Apoyo al Desarrollo de Carrera</b>	Apoyar a las Unidades de Recursos Humanos de las instituciones del Órgano Ejecutivo en la promoción del desarrollo de la carrera administrativa, a través de la definición de contenidos temáticos por familias de puestos, estableciendo las mallas curriculares y los mecanismos para adecuar a los empleados públicos a sus puestos de trabajo contribuyendo así a cerrar las brechas de formación y capacitación.
<b>Unidad de comunicaciones y difusión</b>	<p>Diseñar y coordinar la implementación de la estrategia y los planes de comunicación de la ENAFOP;</p> <p>Asesorar el diseño, desarrollo y actualizaciones de materiales gráficos, audiovisuales, sitio web institucional, en consonancia con las propuestas globales de comunicación;</p> <p>Proporcionar los asesoramientos que le sean requeridos en todos aquellos asuntos vinculados a la comunicación de la Escuela;</p> <p>Participar en la identificación y procesos de selección de las empresas proveedoras de servicios que se contraten para llevar adelante la producción y/o vehiculización de la comunicación.</p> <p>Difundir al interior de la Escuela información emanada por los medios de comunicación sobre temas o aspectos relacionados con ella.</p>
<b>Consejo Consultivo Internacional</b>	<p>Contribuir al desarrollo integral de la ENAFOP y a sus distintas áreas y programas, a través de un diálogo sistemático y una retroalimentación crítica con su equipo de conducción;</p> <p>Promover vínculos con espacios y centros académicos y de formación pública de otros países</p>