

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

Curso Internacional Sello CLAD

# Guía para la formación de competencias laborales de los funcionarios públicos

[Campus Virtual #EscuelaCLAD](#)

Del 4 de julio al 19 de agosto 2022

## PROSPECTO

### 1. FUNDAMENTACIÓN

Los consensos sobre la Administración Iberoamericana para el Siglo XXI han alumbrado documentos estratégicos en la esfera del CLAD, así como cada una de las sucesivas Cartas Iberoamericanas que han sido inspiradoras de iniciativas clave en los diferentes países de la región en los últimos años. En estos instrumentos se expresan las grandes dimensiones de la gestión estatal, examinadas en cada uno de sus aspectos: la función pública y sus enfoques de mérito y flexibilidad; la administración electrónica para consagrar el derecho ciudadano a la vinculación a distancia con la propia administración; el gobierno abierto que asegura la transparencia que posibilita la rendición de cuentas; la calidad de la gestión pública con enfoque hacia resultados para la sociedad; la participación social que demanda la incidencia de la población en todo el ciclo de la gestión y de las políticas públicas; y en espejo: los deberes y derechos de los ciudadanos.

Todas estas dimensiones configuran los retos que dibujan una línea de base nítida para la gestión de las competencias de los administradores públicos. Ellos son justamente quienes posibilitarán a las organizaciones estatales el logro de los resultados para el desarrollo de la región y de la calidad de vida de su ciudadanía.

Si bien la voluntad política de los gobiernos ha quedado plasmada en los propósitos y principios que se expresan en cada Carta Iberoamericana suscrita por los representantes de los países, *la implementación concreta de cada una de ellas, y la sostenibilidad de las innovaciones, está en buena medida vinculada a las competencias que los servidores públicos, y en especial el segmento directivo, pongan a disposición de sus respectivas administraciones para hacer foco en la gestión de procesos, la entrega de servicios y la generación de valor público creciente.*

Av. Ppal. de Los Chorros, cruce con Av. 6. Casa CLAD, Urb. Los Chorros, Caracas 1071, Venezuela.  
Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A, Venezuela | Teléfono máster: (58-212) 2709211 | Fax (58-212) 2709214

 e-mail: [clad@clad.org](mailto:clad@clad.org) [www.clad.org](http://www.clad.org)



**CLAD**

CENTRO LATINOAMERICANO  
DE ADMINISTRACIÓN  
PARA EL DESARROLLO

**Países Miembros:**

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

El curso se vincula con las áreas No. 1 "Profesionalización de la función pública / gestión estratégica del talento humano / liderazgo e integridad en la organización pública", No. 4 "Gestión de la innovación en el sector público" y No. 7 "Gestión de la formación del servidor público" del [Programa Académico Regional 2017-2018](#) de la EIAPP

El curso se vincula con los objetivos No. 16 "Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas" y No. 4 "Educación de calidad" de los [Objetivos de Desarrollo Sostenible \(ODS\) 2030](#) de las Naciones Unidas

## 2. OBJETIVOS

### Objetivo general

Aplicar competencias a resultados de valor público, en los singulares contextos laborales, mediante el diseño de innovaciones directivas y profesionales para la implementación efectiva de los acuerdos que expresan las Cartas Iberoamericanas suscriptas en el ámbito del CLAD.

### Objetivos específicos

1. Reconocer los desafíos pendientes en el propio contexto, con relación a los principios y criterios que impulsan las diversas Cartas Iberoamericanas.
2. Identificar las competencias disponibles, así como las que es prioritario desarrollar en el propio ámbito laboral e impulsar en los equipos de trabajo en la era BIG DATA, para orientarlos a un mejor servicio público hacia la comunidad que específicamente atienden.
3. Analizar el impacto del enfoque de competencias en los diversos subsistemas de gestión de las personas en las organizaciones públicas.
4. Participar en las interacciones del curso, aportando y analizando los diagnósticos y propuestas contextualizadas que en ellas se compartirán, en una dinámica de inter aprendizaje de mejores prácticas para la región.
5. Presentar diseños de gestión de innovaciones, con foco en competencias aplicables al propio contexto y organización, en diálogo con superiores, pares y colaboradores de la propia organización.

Av. Ppal. de Los Chorros, cruce con Av. 6. Casa CLAD, Urb. Los Chorros, Caracas 1071, Venezuela.  
Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A, Venezuela | Teléfono máster: (58-212) 2709211 | Fax (58-212) 2709214

✉ e-mail: [clad@clad.org](mailto:clad@clad.org)

🌐 [www.clad.org](http://www.clad.org)

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

### 3. DESTINATARIOS O PERFIL

El curso consta de 24 horas lectivas y se dirige, en primer lugar, a funcionarios públicos de los [24 países miembros del CLAD](#), ya sea en entidades del nivel nacional, regional/provincial o municipal/local, del segmento directivo de organizaciones públicas: Directores de Unidades Orgánicas, Mandos Medios, Coordinadores de proyectos, Jefes de proyecto; así como a toda posición profesional con responsabilidad en resultados o en la formación de los servidores públicos.

El curso también estará abierto para personas provenientes del:

1. **Sector académico:** docentes y estudiantes de grado o posgrado, así como investigadores expertos o interesados en las temáticas de buena gobernanza, con un carácter multidisciplinario;
2. **Sector social:** miembros organizados de la sociedad que trabajen o investiguen en las temáticas de buena gobernanza (movimientos sociales, ONG, entre otros);
3. **Otros sectores:** otros actores interesados que trabajen estas temáticas, tales como asesores, consejeros, entre otros.

Número de participantes: 35-40

### 4. ORGANISMOS COAUSPICIANTES

El Curso Internacional es una actividad de la Secretaria Permanente de la [Escuela del CLAD](#).

### 5. COORDINADORAS ACADÉMICAS Y DOCENTES

**Mercedes Iacoviello.** Argentina, Master en Gestión de Recursos Humanos por University of Illinois at Urbana-Champaign, Graduada del Programa de Formación de Administradores Gubernamentales del INAP de Argentina, Economista y Bachiller en Derecho por la Universidad de Buenos Aires. Desde 2001 es consultora internacional en gestión de recursos humanos en los estados latinoamericanos (BID, CAF, AECID, PNUD). Se desempeñó como funcionaria del gobierno argentino en el Cuerpo de Administradores Gubernamentales entre 1990 y 2000. Es profesora presencial y virtual en maestrías y posgrados de las universidades de San Andrés, del Litoral, de Rosario y de Buenos Aires, todas en Argentina. Autora de numerosos artículos y capítulos de libros en su área de trabajo.

**Noemí Pulido.** Argentina, extensa trayectoria como Administradora Gubernamental de su país, Magíster en Ciencias Sociales, Especialista en Desarrollo Institucional y también en Gestión de la Innovación formativa en ámbitos públicos. Licenciada en Gestión Educativa y Magíster en Ciencias

Av. Ppal. de Los Chorros, cruce con Av. 6. Casa CLAD, Urb. Los Chorros, Caracas 1071, Venezuela.  
Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A, Venezuela | Teléfono máster: (58-212) 2709211 | Fax (58-212) 2709214

✉ e-mail: [clad@clad.org](mailto:clad@clad.org)

🌐 [www.clad.org](http://www.clad.org)

Sociales. Ha desarrollado funciones de conducción, coordinación, investigación, implementación de proyectos y asesoramiento superior en diferentes organizaciones públicas.

Es Consultora y Autora en asuntos de su especialidad. Profesora presencial y virtual de Posgrados y Maestrías en Universidades Nacionales de Buenos Aires del Litoral y de Rosario. También en el INAP de Argentina y en la Maestría en Recursos Humanos y en el Programa de Gobernabilidad y Gerencia Política, ambos de la Universidad de San Andrés.

Ambas docentes son coautoras de la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (CLAD, 2016)

## 6. METODOLOGÍA, EVALUACIÓN Y PROGRAMA

El Curso se desarrollará durante 7 semanas, con enfoque “situado” que se inscribe en la *pedagogía de la evidencia* (Iacoviello y Pulido, CLAD 2014). Este modelo enfocado en la formación de directivos y profesionales públicos se orienta a obtener de cada proceso formativo una transferencia a desempeños y resultados en los concretos ámbitos de trabajo de los participantes de la experiencia formativa.

En este Curso, no sólo nos proponemos reflexionar sobre las competencias y su vinculación con los sistemas de gestión de las personas, sino generar sinergia transformadora entre los saberes situados de los alumnos y los marcos teóricos y actividades propuestas por las docentes, recurriremos para ello a los siguientes recursos y actividades:

**Comunicación sincrónica:** se circunscribe al tiempo de los webinarios.

**Comunicación asincrónica:** durante el desarrollo del curso los docentes y alumnos responderán dentro de las 24 horas toda consulta o requerimiento.

**Apertura y Cierre del Curso:** se concretará con dos Webinarios, el primero para presentar la temática del Curso y su lógica académica y pedagógica, el segundo para analizar los productos y construir las conclusiones y próximos pasos.

### **Actividad individual:**

Lectura de los textos indicados en la bibliografía, son los mínimos e indispensables para avanzar en el Curso.

Resolución de ejercicios tutorizados que tendrán como unidad de análisis y aplicación el propio contexto laboral de los alumnos.

### **Actividad grupal:**

Los alumnos constituirán equipos virtuales para ofrecer al cabo del Curso sus análisis comparados de sus diversos contextos-país.



# CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO  
DE ADMINISTRACIÓN  
PARA EL DESARROLLO

#### Países Miembros:

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

#### *Actividad Plenaria:*

Foro de inter aprendizaje: Los docentes abrirán tres foros temáticos con participación obligatoria de los alumnos.

Foro de Consulta: Los alumnos centrarán, si las tuvieren, sus consultas en esta vía de comunicación que servirá para socializar criterios para el conjunto.

Foro Cafetería: Los alumnos y docentes se encontrarán voluntariamente en la cafetería virtual para compartir sus intereses, costumbres y biografías, o lo que deseen compartir en la construcción de una red regional que será un capital de contactos permanentes.

#### *Producción de los alumnos:*

- a. Ejercicios tutorizados que permitirán comenzar a construir trabajo final individual.
- b. Ejercicio tutorizado que permitirá compartir una matriz de análisis comparado con un grupo de participantes.
- c. Trabajo final: Los alumnos, enfocados en el análisis de competencias, producirán un diagnóstico sintético y propuesta de cambio situada en su contexto real, basados en los ejercicios tutorizados y una matriz de análisis que se les proveerá.

#### *Evaluación:*

-Del proceso:

Se evalúa con Aprobado/No aprobado la oportunidad y pertinencia de la participación en los foros de aprendizaje.

Se evalúa con Aprobado/No aprobado la oportunidad y ajuste a consignas de los ejercicios tutorizados.

-Del producto final:

Se admitirán a evaluación los trabajos finales de los participantes que hayan aprobado los ejercicios tutorizados.

Los trabajos finales se evalúan con escala de 0 a 10

0: Trabajo final no entregado o no admitido por ausencia en foros, o no aprobación de ejercicios tutorizados.

1,2,3,4,5: Insuficiente

6: Bueno

7, 8: Muy bueno

9: Distinguido

10: Sobresaliente

**7. PROGRAMA**

Semana	Profesor	Unidades	Actividad
Semana 1	Nelson De Freitas Nahir Ochoa	<b>Módulo Introdutorio</b>	<b>Webinario:</b>  - Reglas de juego del Campus Virtual - Ambientarse en el Campus y sus posibilidades - Liderazgo para la transformación institucional <i>Actividad:</i>  - Presentaciones de los participantes
Semana 2	Iacoviello y Pulido	<b>Módulo 1</b>  <i>La gestión de las competencias en el marco de las Cartas Iberoamericanas</i>	Webinario de Apertura Temática al Curso Lecturas requeridas Foro de Interaprendizaje "La cartas iberoamericanas: competencias y prioridades"
Semana 3	Iacoviello y Pulido		Ejercicio Tutorizado: autodiagnóstico de la organización propia. Foro de Interaprendizaje "La cartas iberoamericanas: competencias y prioridades contextuales" Conformación de equipos interpaíses
Semana 4	Iacoviello y Pulido	<b>Módulo 2</b>  <i>La gestión de las competencias en el marco del modelo de gestión de las personas en la organización</i>	Lecturas requeridas Foro de Interaprendizaje  "El impacto de las competencias en la gestión de las personas y sus desempeños"  Trabajo grupal comparado
Semana 5	Iacoviello y Pulido		Ejercicio tutorizado individual Detección de competencias prioritarias en contexto  Trabajo grupal comparado: avances  Foro de Interaprendizaje



			<i>"El impacto de las competencias en la gestión de las personas. Actividades innovadoras en contexto (CLAD, 2018)"</i>
Semana 6	Iacoviello y Pulido	<b>Módulo 3</b>  <i>Desarrollo de competencias situadas: proyectos en contextos comparados</i>	Ejercicio tutorizado individual: matriz para el trabajo final  Trabajo grupal comparado: avances  Foro de Interaprendizaje  <i>"Nuevas Competencias en la era de Big Data" principales hallazgos en cada uno de los países de los participantes</i>
Semana 7	Iacoviello y Pulido		Trabajo final individual: presentación  Trabajo grupal comparado: presentación  Webinario: Plenario de proyectos y conclusiones. Próximos pasos.
Recuperación y Cierre del Curso			

CRONOGRAMA									
M	Sem	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	S	D	
	1	Webinario		FORO					
1	2	Webinario	Lectura	FORO <i>"La cartas iberoamericanas: competencias y prioridades"</i>			R E S O V E R  D E M		
	3	Ejercicio tutorizado 1							
Módulo 1 (semanas 2 y 3)									
2	4	Lecturas		FORO <i>"El impacto de las competencias en la gestión de las personas y sus desempeños"</i>					
	5	Ejercicio tutorizado 2 y 3							
Módulo 2 (semanas 4 y 5)									
3	6	FORO		Lecturas					



	7	"Competencias en contextos: principales hallazgos y alianzas para el cambio"	Ejercicio tutorizado 4	O R A S
Módulo 3 (semanas 6 y 7)				
Recupero y Cierre	Webinario	Recuperación y Cierre del Curso		
Semana 8 de recuperación				

## 8. HABILIDADES, CAPACIDADES Y DESTREZAS

¿Cuáles son las habilidades/destrezas/conocimientos que el alumno adquirirá?

- Conocer las Cartas Iberoamericanas y su potencial instrumental para desarrollar competencias individuales y capacidades institucionales.
- Diagnosticar el propio contexto en materia de Competencias, a partir de los estándares de las Cartas Iberoamericanas que sus propios países han suscripto.
- Vincular el modelo de competencias con el modelo de gestión del las personas que administra su organización.
- Aplicar la Guía referencial Iberoamericana de competencias laborales a la gestión cotidiana a su organización, unidad orgánica y equipos de trabajo.
- Diseñar soluciones innovadoras a partir del talento organizacional disponible y a desarrollar.

¿Cuáles son los cambios institucionales que se espera de los alumnos?

- Vincular la formación recibida con los desempeños efectivos y éstos con los resultados de la organización pública.
- Asumir los propios desempeños como componente inescindible de los resultados de la organización.
- Gestionar el diálogo colaborativo en su entorno laboral para diseñar propuestas que resuelvan desafíos conjuntos.
- Conectar las competencias personales y sociales con las que la organización debe desarrollar frente a la ciudadanía.

## 9. BIBLIOGRAFÍA MÍNIMA RECOMENDADA

BID (2014) *Una década de reformas al servicio civil en América latina (2004-13)*. Cortázar et al. Washington.

Acceso <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6636/Al-servicio-del-ciudadano-Una-decada-de-reformas-del-servicio-civil-en%20America-Latina.pdf>

Av. Ppal. de Los Chorros, cruce con Av. 6. Casa CLAD, Urb. Los Chorros, Caracas 1071, Venezuela.  
Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A, Venezuela | Teléfono máster: (58-212) 2709211 | Fax (58-212) 2709214



# CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO  
DE ADMINISTRACIÓN  
PARA EL DESARROLLO

**Países Miembros:**

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

CLAD (2019) Competencias Laborales en el Sector Público. Colección Experiencias EIAPP. Caracas. Acceso <https://www.clad.org/escuela-iberoamericana/publicaciones/experiencias-eiapp>

CLAD (2018) Competencias Laborales en el Sector Público. Colección Experiencias EIAPP. Caracas. Acceso <https://www.clad.org/escuela-iberoamericana/publicaciones/experiencias-eiapp>

Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (CLAD, 2016) Acceso, <http://siare.clad.org/fulltext/0082402.pdf>

CIFP (2003) *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. CLAD-ONU. Santa Cruz de la Sierra.

CIGE (2007) *Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico*. CLAD. Pucón, Chile.

CICGP (2008) *Carta Iberoamericana de la Calidad de la Gestión Pública*. CLAD. El Salvador.

CIPC (2009) *Carta Iberoamericana de la Participación Ciudadana*. CLAD. Lisboa.

CIDDC (2013) *Carta Iberoamericana de los deberes y derechos ciudadanos*. CLAD. Panamá.

CIGA (2016) *Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto*. CLAD. Bogotá.

Todas las cartas están disponibles en <http://old.clad.org/documentos/declaraciones>

Iacoviello Mercedes y Pulido Noemí (2017). *Competencias para el sector público iberoamericano: la dinámica regional para aplicar una Guía compartida*. Congreso del CLAD. Madrid. (link pendiente por el CLAD)

## WEBINARS:

Iacoviello Mercedes y Pulido Noemí (2017). *Webinario Presentación de la Guía referencial iberoamericana de competencias laborales para el sector público*.

CLAD. <https://www.youtube.com/watch?v=Kd8MHhBZFms>

Iacoviello Mercedes y Pulido Noemí (2018) Webinar *final del Curso Formación de Competencias para Resultados en el Sector Público con la presentación de los trabajos destacados de 4 alumnas*.

[https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=25&v=z9unlacR0XQ](https://www.youtube.com/watch?time_continue=25&v=z9unlacR0XQ)

Iacoviello Mercedes y Pulido Noemí (2019) Webinar *final del Curso Formación de Competencias para Resultados en el Sector Público con la presentación de los trabajos destacados de los alumnas*.

Av. Ppal. de Los Chorros, cruce con Av. 6. Casa CLAD, Urb. Los Chorros, Caracas 1071, Venezuela.  
Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A, Venezuela | Teléfono máster: (58-212) 2709211 | Fax (58-212) 2709214

✉ e-mail: [clad@clad.org](mailto:clad@clad.org)

🌐 [www.clad.org](http://www.clad.org)



# CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO  
DE ADMINISTRACIÓN  
PARA EL DESARROLLO

**Países Miembros:**

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

<https://www.youtube.com/watch?v=Q7g7QPoVmFc>

## 10. DUDAS, PREGUNTAS Y/O COMENTARIOS

Si desea comunicarse con la Secretaría Permanente de la Escuela del CLAD lo puede hacer por:

Tel. (58212) 2709211/Fax: (58212) 2709214 (Horario de trabajo: Lunes a Viernes entre 08:30 - 12:30 y 13:00 - 16:00 / Hora de Venezuela)

Correo electrónico: [eiapp@clad.org](mailto:eiapp@clad.org)