



**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)	

Taller Sello CLAD

# Competencias estratégicas de los funcionarios públicos: liderazgo, trabajo en equipo y ética

PROGRAMA

Del 27 de febrero 10 24 de marzo de 2023

Campus Virtual CLAD

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)	

## I.- Presentación

Las administraciones públicas en todo el mundo necesitan generar un significativo cambio interno para poder abordar con éxito las profundas implicaciones económicas, sociales y políticas del siglo XXI. Una transformación de tal calado que desafía los límites y alcances del Estado, tal como la conocíamos hasta ahora. Fenómenos ya conocidos de carácter político, económico, tecnológico y fundamentalmente culturales están modificando el modelo de burocracia estatal heredado del siglo XX.

En este sentido, y de acuerdo al documento aprobado por la XL Reunión Ordinaria del Consejo Directivo del CLAD (2010) "[Gestión Pública Iberoamericana para el siglo XXI](#)", uno de los objetivos principales para los países Iberoamericanos consiste en promover acciones en los Estados para generar desarrollo social, económico, político y ambiental. Dicha evolución es posible en la medida que la administración pública acompañe los cambios, avanzando hacia niveles crecientes de efectividad, eficiencia y acceso democrático en un proceso de modernización de la gestión pública. Uno de los cinco objetivos orientadores que contiene este documento indica que la gestión pública debe profundizar sus esfuerzos en la **profesionalización** del personal por medio de la formación y actualización para una administración que pueda actuar de forma ágil y emprendedora frente a las demandas de los ciudadanos.

Por otra parte, la [Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública](#), aprobada por la XIX Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado en 2020 indica: "Entre los elementos y dinámicas que incentivan y favorecen la **innovación** en la gestión pública está el incremento de la **profesionalización** de las posiciones más estratégicas de las instituciones públicas."

Los talleres "*Sello CLAD*" se vinculan con el objetivo No. 16 "**Paz, Justicia e Instituciones Sólidas**" de los [Objetivos de Desarrollo Sostenible](#) (ODS) 2030 de las Naciones Unidas, pues posibilita la construcción de instituciones responsables y eficaces a todos los niveles, a través del importante papel que desempeñan los directivos públicos en el diseño y desarrollo de políticas públicas para la prestación de servicios eficaces, eficientes y sostenibles.



Al asumir esta actividad docente, el CLAD ejecuta el mandato del Consejo Directivo según el cual desarrolla un plan de formación y capacitación de los directivos públicos de Iberoamérica para el conocimiento, el desarrollo y el cumplimiento de los [Objetivos de Desarrollo Sostenible](#) (ODS), aprobados mediante Resolución A/RES/70/1 por la Asamblea General de la ONU el 25 de septiembre de 2015.

Trabajando en este sentido, el presente taller busca forjar un clima de interés por las soluciones novedosas, que mejoren la eficiencia de las respuestas a los ciudadanos, en materia de información, procesos, resultados e impactos de la gestión pública, con liderazgo colaborativo y fortaleza ética. El directivo público podrá:

- Saber liderar con los colaboradores en función del valor agregado de la función pública;
- Reflexionar con los colaboradores los dilemas éticos que diariamente todo funcionario público se enfrenta;
- Generar redes con colaboradores para estimular nuevas ideas, nuevas prácticas y mecanismos de consultas personales que capitalicen el conjunto de participantes.
- Estimula al equipo de trabajo al registro de prácticas exitosas, para presentaciones en seminarios y congresos, que abran contactos a otros equipos de gestión pública.

Las competencias que serán impartidas a través de talleres con *“Sello CLAD”* buscan desarrollar un marco conceptual teórico – práctico que complemente las competencias de los directivos públicos con nuevas habilidades que permitan la resolución de problemas y casos adaptados según el contexto institucional donde se desenvuelven.

Concepto de <b>competencia</b>	“Es el desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas en términos de valor público, situado en el contexto de la organizacional real”
Equipo de Trabajo	“La mayoría del trabajo humano se lleva a cabo en equipo. Los ermitaños son sumamente raros”, Peter Drucker



Liderazgo	"Parte del problema que tenemos es que nos hemos acostumbrado a decir que cualquiera que tiene un puesto alto en una organización es un líder", John P. Kotter
Ética	"Actúa siempre de tal forma que la máxima de tu voluntad pueda al mismo tiempo servir de principio para una legislación general", Immanuel Kant

## II.- Objetivos generales del Taller

- 1) Reconocer la necesidad de las competencias del comportamiento o relacionales como atributos esenciales de la función pública del siglo XXI;
- 2) Conocer la relevancia del *Liderazgo*, *Trabajo en Equipo*, de la *Ética* y de la *Innovación* en las organizaciones como competencias directivas y estratégicas que toda persona relacionada a la función pública debe saber, reconocer, practicar e implementar;
- 3) Tener herramientas teóricas y prácticas para superar los contextos VICA, volátil, incierto, complejo y ambiguo a través del Aprendizaje Basado en Competencias (ABC) con ejercicios de *gamificación* o juegos de aprendizajes, lectura, estudio, discusiones grupales de casos y actividades prácticas en equipos de trabajo.

## III.- Estructura y contenido del Taller

Estructura	Objetivos del aprendizaje	Asignaciones
<b>Ambientación al Campus Virtual</b> <i>Del lunes 27 de febrero al lunes 6 de marzo</i>	- Conocer el Campus Virtual - Saber y contactar con sus compañeros de equipo - Leer los casos de estudio	- Ingresar y recorrer al Campus Virtual y colocar sus dudas en el foro correspondiente  - Revisar los equipos de trabajo asignados y tomar contacto con



		los miembros de su equipo  - Leer con atención los Casos de Estudio
Módulo / Competencia: <b>Liderazgo</b> <i>Del martes 7 al viernes 10 de marzo</i>	Los docentes presentarán los argumentos prácticos del liderazgo en las administraciones públicas, sus relaciones y diferencias con la gerencia y el rol de los colaboradores en equipos de trabajo.	- Clase en línea: Martes 7 a las 11:00 horas (Caracas) - Leer con atención los Casos de Estudio - Responder, por equipo, el Foro: "Liderazgo"
Módulo / Competencia: <b>Trabajo en equipo</b> <i>Del viernes 10 al martes 14 de marzo</i>	El profesor desarrollará diversas razones sobre la importancia de los equipos de trabajo como el mejor vehículo para el logro de resultados en los asuntos "públicos"  "La mayoría del trabajo humano se lleva a cabo en equipo. Los ermitaños son sumamente raros"	- Clase en línea: Viernes 10 a las 11:00 horas (Caracas) - Leer con atención los Casos de Estudio - Responder, por equipo, el Foro
Módulo / Competencia: <b>Ética</b> <i>Del martes 14 al viernes 17 de marzo</i>	La ética en la función pública, ¿un ejercicio estéril? Sus relaciones con la administración pública	- Clase en línea: Martes 14 a las 11:00 horas (Caracas) - Leer con atención los Casos de Estudio - Responder, por equipo, el Foro
<b>Presentación final por equipos de trabajo:</b> <b>Miércoles 22 de marzo a las 11:00 horas (Caracas)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada equipo debe presentar de una manera original el caso de estudio correspondiente</li> <li>- Cada miembro del equipo debe participar</li> <li>- El tiempo total de cada equipo es de 20 minutos</li> </ul> <p>La plataforma de presentación será el salón Zoom del CLAD. Pueden, y deben, usar presentación power point, videos cortos o cualquier otra herramienta útil y atractiva que cada equipo crea sea pertinente para transmitir las ideas correspondientes.</p>		



# 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)	

## IV.- Metodología de aprendizaje Sello CLAD

Se fundamenta en el **participante** como protagonista de la formación. Por lo tanto se propone una enseñanza activa, participativa y colaboradora, es decir, la estrategia pedagógica se centra en la [Educación Basada en Competencias](#) (EBC).

El perfil de los participantes que buscan los talleres con Sello CLAD se caracterizan por:

1. Buscan experiencia en la administración pública, y por tanto son profesionales que buscan activamente mejorarla;
2. Limitado tiempo para la formación, y por tanto requieren procesos de aprendizaje planificados para hacer uso eficiente del tiempo disponible;
3. Demandan competencias prácticas, herramientas e instrumentos claros para mejorar su trabajo en ambientes complejos y dinámicos.

A través de los talleres impartidos por el CLAD se busca desarrollar un marco teórico-práctico que fomente y complemente el conocimiento y las habilidades con un conjunto de competencias que permitan la resolución de problemas a través de casos basados en retos y desafíos de las administraciones públicas.



## V.- Bibliografía

### Módulo: Liderazgo

- Aramburu, Fernando (2022). [“¿Qué es carisma?”](#). Diario El País de España

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)	

- Longo Martínez, Francisco (2009). "[Liderazgo distribuido en la administración pública](#)". Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 14 (2009 Oct. 27-30: Salvador-Bahia). CLAD.
- Ramió, Carles (2019). "[La disciplina de un buen directivo público](#)". Publicado en el blog [espublico.com](#). Consultado el 7 de octubre de 2019
- El auténtico liderazgo, Serie Inteligencia Emocional HBR, Harvard Business Review <https://bit.ly/3ozxUxV>
- Velázquez López, F. J. (1997). "[Empleados públicos y funcionarios: algunas ideas sobre la función directiva](#)". Gestión y análisis de políticas públicas, (10), 53-66.
- Velázquez López, F. J. (2005). "Liderazgo y trabajo en equipo en las administraciones públicas". En: "Los liderazgos en el mercado político y la gestión pública". Directores: Antonio Natera y Francisco Vanaclocha. Editorial Universidad Carlos III de Madrid.
- Velázquez López, F.J. (2016) "[Tarea pendiente: el personal directivo de las Administraciones Públicas](#)" Temas para el debate, agosto-septiembre.
- "[El auténtico liderazgo. Serie Inteligencia Emocional HBR](#)" (2019). Harvard Business Review

### Módulo: Equipos de trabajo

- Bolman, L. y T Deal (1995). "Los líderes como arquitectos y catalizadores". Organización y liderazgo. Wilmington: Addison Wesley
- Kazenbach, J. y Smith, D. (1995). "La sabiduría de los equipos". CECSA, México.
- Longo Martínez, Francisco (2009). "[Liderazgo distribuido en la administración pública](#)". Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 14 (2009 Oct. 27-30: Salvador-Bahia). CLAD.
- Ospina Bozzi, Sonia (1998). "[Una herramienta de mejoramiento de la gestión pública: Sistema Integrado de Aprendizaje Interinstitucional](#)". Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 3 (1998 Oct. 14-17: Madrid). CLAD.
- Sancho Royo, David (2000). "[Estrategias de comunicación para un nuevo modelo de prestación de servicios públicos](#)". Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 5 (2000 Oct. 24-27: Santo Domingo). CLAD.
- Velázquez, Francisco (2021). "[El burócrata disruptivo: para comprender la Administración Pública](#)", Editorial CLAD
- Velázquez, Francisco (2016). "[Tarea pendiente: el personal directivo de las Administraciones Públicas](#)" Temas para el debate, agosto septiembre de 2016.
- Velázquez, Francisco (2015). "Habilidades Directivas y Gestión Pública". en Cooperación en la formación entre instituciones. Coordinadores: Francisco Javier Velázquez López y

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)	

Luis Herrera Diaz-Aguado. INAP.

- Velázquez, Francisco (2013). "[Gestión estratégica en las organizaciones públicas: algunas experiencias](#)". Ed. Administraciondigital, SL.
- Velázquez, Francisco (1997). "[Empleados públicos y funcionarios: algunas ideas sobre la función directiva](#)". Gestión y análisis de políticas públicas, (10), 53-66.
- Villoria Mendieta, Manuel (2001). "[La capacitación de los directivos públicos en las administraciones españolas y latinoamericanas](#)". Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 6 (2001 Nov. 5-9: Buenos Aires). CLAD.

### Módulo: Ética

- CLAD (2021). [Ética y buen gobierno en tiempos de pandemia](#). Colección Experiencias Escuela CLAD.
- Alorza Ortiz de Zárate (2016). La innovación pública: abierta, social, cultural. Disponible en: <http://lab.cccb.org/es/la-innovacion-publica-abierta-social-cultural/>
- Hamel, Gary; Labarre, Polly (2011). El salto a la Gestión 2.0, en Wall Street Journal, 25 de abril de 2011. Disponible en: [http://online.wsj.com/article/SB130350709233309467.html?mod=wsj\\_share\\_tweet#printMode](http://online.wsj.com/article/SB130350709233309467.html?mod=wsj_share_tweet#printMode)
- Merino, Francisco (2017) Ética en la función pública: ¿una cuestión de moda o actualidad?. En: Videos EIAPP, CLAD. Disponible en: <https://www.clad.org/escuela-iberoamericana/videos-eiapp/2017>
- Prats, Joan (2019). "Normas éticas, razón y sensibilidad" Revista Gobernanza No. 46 Agosto 2019. Disponible en: <http://www.aigob.org/normas-eticas-razon-y-sensibilidad/>
- Velázquez López, F. J. (2005). "[Flexibilidad en la gestión y ética y responsabilidad en la actuación](#)". Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 10 (Oct. 18-21 : Santiago). CLAD.
- Velázquez, Francisco (2021). "[El burócrata disruptivo: para comprender la Administración Pública](#)", Editorial CLAD.
- Villoria, Manuel (2021) "Construcción de integridad en las Organizaciones". En: Videos EIAPP, CLAD. Disponible en: <https://clad.org/escuela/videos-escuelaclad-2021/>
- Villoria, Manuel (2018) "¿Cómo mejorar la ética e integridad de nuestras organizaciones? Los marcos de integridad en las organizaciones públicas". En: Videos EIAPP, CLAD. Disponible en: <https://www.clad.org/escuela-iberoamericana/videos-eiapp/2018>
- Villoria, Manuel (2013). "[Buena gobernanza y control de la corrupción en América](#)

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)	

[Latina](#)". Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 18 (2013 Oct. 29-Nov. 1: Montevideo). CLAD.

## Módulo: Innovación

- [Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública](#), aprobada por la XIX Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Andorra, 8 de octubre de 2020
- CLAD (2021). [¿Hackear lo público? Innovación en la gestión pública](#). Colección Experiencias Escuela CLAD.
- Ramió, Carles (2021) [Innovación pública en Iberoamérica: presente y tendencias de futuro](#). Editorial CLAD.
- Velázquez, Francisco (2021). ["El burócrata disruptivo: para comprender la Administración Pública"](#), Editorial CLAD.

## Cartas Iberoamericanas:

- [Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública](#), aprobada por la XIX Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Andorra, 8 de octubre de 2020
- [Carta Iberoamericana de Ética e Integridad en la Función Pública](#), aprobada por la XVIII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Guatemala, 26 y 27 de julio de 2018
- [Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público](#), aprobada por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Bogotá, Colombia, 7 y 8 de julio de 2016.
- [Gestión Pública Iberoamericana para el Siglo XXI](#), aprobado por la XL Reunión Ordinaria del Consejo Directivo del CLAD, Santo Domingo, República Dominicana, 8-9 de noviembre de 2010.
- [Carta Iberoamericana de la Función Pública](#), adoptada por la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, Resolución No. 11 "Declaración de Santa Cruz", Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 14 y 15 de noviembre de 2003.

Enlace de visualización y descarga: <https://clad.org/escuela/publicaciones-escuela->

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)	

[clad/cartas-iberoamericanas/](https://clad.org/cartas-iberoamericanas/)

**Libros CLAD transversales:**

Velázquez, Francisco (2021). "[El burócrata disruptivo: para comprender la Administración Pública](#)", Editorial CLAD.

Ramió, Carles (2021). "[Innovación pública en Iberoamérica: presente y tendencias de futuro](#)", Editorial CLAD

**Colección "Experiencias Escuela CLAD":**

- Libro: **Ética y buen gobierno en tiempos de pandemia**, año 2021
- Libro: **Aprendizajes y alianzas de la Agenda 2030 en Iberoamérica**, año 2021
- Libro: **Inteligencia artificial y ética en la gestión pública**, año 2021
- Libro: **¿Hackear lo público? Innovación en la gestión pública**, año 2021
- Libro: **Gobierno abierto: estrategias e iniciativas en Iberoamérica**, año 2020
- Libro: **Gobernanza de las ciudades: los ODS como guía para la acción**, años 2019 y 2017
- Libro: **Formación de competencias laborales en servidores públicos**, años 2019 y 2020

Enlace de visualización y descarga: <https://clad.org/escuela/publicaciones-escuela-clad/experiencias>

**Revista Reforma y Democracia del CLAD:**

Es una publicación cuatrimestral arbitrada dedicada a estimular el progreso intelectual en la comprensión sobre las relaciones Estado-Sociedad, así como a divulgar propuestas y alternativas para orientar las transformaciones requeridas en la Administración Pública.

<https://clad.org/documentacion/revista-clad/articulos-publicados/>