

**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)	

Declaración de Montevideo de 2023

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) organizó en conjunto con la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC) de Uruguay el evento **“Buenas prácticas de gestión de personal en el sector público”**, llevado a cabo los días 20 y 21 de abril en Montevideo, Uruguay, en cumplimiento de la decisión aprobada en la LII Reunión del Consejo Directivo del CLAD realizada el 22 de noviembre de 2022 en Sucre, Bolivia. Allí se aprobó realizar un encuentro internacional para fomentar estrategias efectivas de gestión de personas en el sector público de Iberoamérica, mediante el intercambio de experiencias innovadoras y exitosas, así como buenas prácticas.

El evento fue inaugurado en la Torre de las Telecomunicaciones por Conrado Ramos, Director de la ONSC de Uruguay; Martín Pereyra, Presidente de la Confederación de Organizaciones de Funcionarios del Estado (COFE); Christian Asinelli, Vicepresidente Corporativo de Programación Estratégica del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF); y Francisco Velázquez, Secretario General del CLAD.

La reunión contó con la participación de invitados especiales, a saber: Alfonso Fernández de Castro, Representante Residente del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Uruguay; Cristina Rodríguez-Acosta, Asesora interregional en Innovación y Gobierno Digital para la Prestación de los Servicios Públicos del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UNDESA); y Oscar Muñoz Alcalá, Responsable de Programas de la Oficina Técnica de Cooperación para Argentina, Brasil, Chile y Uruguay de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). En esta declaración participan los delegados y delegadas de los siguientes países miembros del CLAD: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

Considerando que la Agenda 2030, a través de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) 8 “Trabajo decente y crecimiento económico” y 16 “Paz, justicia e instituciones sólidas”, propone metas a seguir por los Estados con la promesa de no dejar a nadie atrás.

Considerando que la Carta Iberoamericana de la Función Pública, aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, de 26 y 27 de junio de 2003, condensa las mejores experiencias sobre gestión de recursos humanos en la Administración pública y constituye un marco común para los países miembros del CLAD, definiendo procesos e indicadores que señalan la hoja de ruta para la construcción de sistemas imparciales y eficaces de servicio civil.

**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)	

Considerando que el CLAD y la ONSC de Uruguay, en 2019 organizaron el “Simposio Internacional sobre el Trabajo en la Función Pública ¿Cómo determinar las condiciones de trabajo para los funcionarios públicos?”, en el que se aprobó la Declaración de Montevideo de 2019, la cual busca fomentar la profesionalización de la administración pública y mejoramiento continuo de las condiciones del empleo público en Iberoamérica. Propone en este sentido, cinco mejoras para el desarrollo de los funcionarios públicos, a saber: “el comportamiento ético; la formación y la capacitación; la capacidad y competencia; el entendimiento y manejo de tecnologías de la información y comunicaciones; y la necesaria preocupación por el cambio climático y el cumplimiento de los ODS” (pp. 4).

Considerando las intervenciones de los delegados participantes de los países miembros del CLAD, así como del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UNDESA), la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), así como los datos aportados por los países en atención al cuestionario establecido, los debates y recomendaciones durante el evento, aprueban la siguiente

DECLARACIÓN

Primero. Las políticas y programas públicos requieren la solución de múltiples retos que sólo podrán ser superados con un sistema de empleo público de calidad. No pueden darse respuestas efectivas a las demandas ciudadanas sin una gestión estratégica de las personas en las organizaciones públicas.

Segundo. Las respuestas estratégicas que se den, desde la perspectiva de los recursos humanos, deben considerar el entorno y las trayectorias de cada país, sus puntos de veto y las capacidades tecnológicas y cognitivas de cada gobierno, y no pueden ser isomórficas y basadas en modelos cerrados.

Tercero. La estrategia de recursos humanos debe nacer de la visión del gobierno y de cada organización pública sobre cómo afrontar los retos que el cumplimiento de su misión y la estructura específica de demandas ciudadanas genera. Las prioridades y objetivos de la gestión de personas son consecuencia de las prioridades y objetivos de la organización. En todo caso, las estrategias de recursos humanos requieren una visión holística del sistema de empleo público, donde todos los componentes esenciales sean adecuadamente considerados.

Cuarto. Ninguna estrategia será viable sin una buena organización de los recursos humanos. La adecuada clasificación, descripción, rediseño y definición de familias de puestos es esencial para poder conectar las responsabilidades con la solución de problemas y la

**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)	

identificación de los perfiles idóneos. La coherencia estratégica y la funcionalidad del sistema dependen en gran medida de la labor previa de organización y sistematización.

Quinto. La identificación de los perfiles de las personas idóneas para cada tipo de puestos requiere un enfoque de competencias. Las competencias, en sentido estricto, se pueden definir como características desarrollables de las personas que se demuestran a través de comportamientos relacionados con un desempeño exitoso en el trabajo.

Sexto. La identificación de las competencias por tipos de puestos es compleja, pero tiene un mayor carácter predictivo del logro cuando es fruto de un buen análisis de manuales de competencias de organizaciones similares, y de un trabajo de personas expertas y con experiencia en la organización de que se trate, que sepan qué es éxito en cada tipo de puesto y puedan identificar a quienes lo tuvieron y tienen en la organización para extraer de ese conocimiento los comportamientos que habría que promover. A ello se pueden sumar grupos focales y entrevistas suficientes de incidentes críticos en función de las capacidades presupuestarias y del tiempo disponible para ello.

Séptimo. La actualización de las competencias en función de los retos medioambientales y las nuevas tecnologías es esencial. Identificadas las competencias, se pueden usar para trabajar de forma coherente sobre el sistema de gestión de personas. Se usarían para una selección externa más predictiva de éxito, para la evaluación del desempeño del personal, para identificar necesidades formativas, para desarrollar a las personas y gestionar la carrera vertical y horizontal, incluso para retribuir por competencias. La Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público aprobada por el CLAD es, en este sentido, un buen instrumento de trabajo.

Octavo. La evaluación del desempeño permite incentivar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y, al mismo tiempo, promover el desarrollo de las competencias de las personas. En todo caso, usar las competencias como un elemento esencial de la evaluación exige identificar claramente comportamientos y situarlos en escalas de menor a mayor excelencia, de cara a evitar sesgos y subjetividad en su implementación.

Noveno. Un buen sistema de evaluación requiere una identificación previa de competencias corporativas, de forma tal que se promueva una cultura y valores comunes a todo el personal de la organización. Pero, más allá de estas competencias transversales, lo ideal es que el modelo de evaluación sea capaz de combinar adecuadamente objetivos y competencias en función del tipo de puesto y su nivel jerárquico.

Décimo. Más allá de estos criterios generales, la nueva gestión de personas en las organizaciones públicas debe buscar enfoques y metodologías de innovación creativa y de

**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)	

experimentación, garantizar la equidad de género, rejuvenecer las plantillas y promover la diversidad, así como generar de nuevos derechos frente a los desafíos y oportunidades de la digitalización y de la inteligencia artificial aplicada a la gestión de las personas.

En virtud de todo ello, los delegados y delegadas de los países asistentes a la reunión realizan las siguientes RECOMENDACIONES:

Primera. Impulsar el fortalecimiento de las unidades de gestión de las personas en las organizaciones públicas, mediante la asignación suficiente de recursos humanos y materiales, de manera que se conviertan en actores clave en la generación del marco estratégico de la organización.

Segunda. Asegurar la inserción de los ministerios, secretarías, departamentos, direcciones del servicio civil o de la función pública en la gestión estratégica gubernamental, pues sin su adecuada participación no será posible el éxito de las políticas públicas en nuestros países.

Tercera. Crear sistemas de capacitación en gestión de las personas para que se asegure un número adecuado de servidores públicos con las competencias precisas para gestionar estas unidades estratégicas de recursos humanos de las organizaciones públicas.

Cuarta. Garantizar que, siguiendo el modelo establecido desde la Carta Iberoamericana de la Función Pública, el sistema de gestión de las personas debe estar guiado por los principios de igualdad, equidad y mérito en el acceso, flexibilidad y movilidad, de eficiencia y de negociación y consenso en la construcción de las reglas de funcionamiento.

Quinta. Continuar aprendiendo juntos porque, aunque cada país tiene sus retos y dificultades, de las sinergias y enseñanzas compartidas de éxitos y fracasos mutuos, surgirán nuevas ideas y nuevas fuerzas para superar barreras y compartir modelos de crecimiento y mejora continua.

Sexta. Celebrar periódicamente eventos de esta naturaleza, de forma que se logre la extensión de las mejores prácticas de gestión de personas.

En virtud de todo lo anterior, los delegados de los países miembros del CLAD, agradeciendo a las autoridades de la República Oriental del Uruguay la asistencia técnica y logística necesaria para el éxito de esta reunión, firman esta Declaración en la ciudad de Montevideo el 21 de abril de 2023.



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)	

Relación de asistentes con indicación del país correspondiente

Argentina

Da. Ana Gabriela Castellani. Secretaria de Gestión y Empleo Público de la Jefatura de Gabinete de Ministros

Brasil

Da. Luana Silveira de Faria. Coordinadora General de LA-BORA! gov de la Secretaria de Gestão (SEGES) del Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Chile

D. Felipe Melo Rivara. Director de la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC)

Colombia

D. Jesús Amado. Subdirector del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

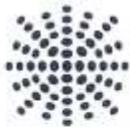
Costa Rica

Da. Gabriela María Serrano Chinchilla. Jefa de despacho de la Dirección General del Servicio Civil (DGSC)

Cuba

D. Adolfo Rojas Tur. Director General de Aseguramiento y Personal del Ministerio de Educación Superior

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)	

Ecuador

Da. Nancy Angélica Herrera Coello. Subsecretaria de Meritocracia y Desarrollo del Talento Humano del Ministerio de Trabajo

El Salvador

D. Gerson Alfredo Benítez Regalado. Colaborador Técnico de la Secretaría de Innovación de la Presidencia

España

Da. María José Blanco. Subdirectora de Selección del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

Guatemala

D. Álvaro Gerardo Díaz Coronado. Gerente del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

Honduras

Da. Lenni Aida Ordóñez Ortiz. Subdirectora Nacional de Procuración Judicial de la Procuraduría General. Comisionada Interventora de la Dirección General de Servicio Civil

México (virtual)

D. Julio César Portillo Almanza. Director de Ingreso y Separación de la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Secretaría de la Función Pública

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

🌐 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)	

Panamá (virtual)

Da. Orcila Vega de Constable. Secretaria General del Ministerio de Economía y Finanzas

Paraguay

Da. Gloria Maria de Caaucapé de Ramos. Jefa del Departamento de atención a Organismos y Entidades del Estado de la Secretaría de la Función Pública

Perú (virtual)

Da. Ana Isabel Pari Morales. Presidenta Ejecutiva de la Autoridad Nacional del Servicio Civil

Portugal (virtual)

Da. Sofia Crisóstomo. Vogal do Instituto Nacional de Administração

República Dominicana

Da. Fanny Fidelina Bello Dotel. Directora de Análisis del Trabajo y Remuneraciones del Ministerio de Administración Pública

Uruguay

D. Conrado Ramos. Director de la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC)

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

🌐 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)	

Venezuela

Da. Wilmara Esther Lugo Morgado. Viceministra de Planificación Social e Institucional del Ministerio del Poder Popular de Planificación (MPPP)

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)

D. Francisco Velázquez López. Secretario General
D. Manuel Villoria Mendieta. Consultor internacional
Da. Barbara Amaro. Oficial de Proyectos

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

🌐 www.clad.org