

Curso Internacional:

Gestión de las competencias laborales en tiempos de IA

[Campus Virtual Escuela CLAD](#)

8 semanas, del 14 de julio al 12 de septiembre de 2025

*Este Curso aplica al título de Diploma CLAD
Academia para la Innovación Pública y
Gobernanza del Futuro*

PROGRAMA

1. PRESENTACIÓN

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 las últimas décadas. 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. Esos consensos se han expandido en las Cartas que promueven otros modelos de gestión pública que apliquen el gobierno abierto, la innovación pública y la inteligencia artificial, avances imparables de este siglo.

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. Los avances tecnológicos y del universo digital agilizan la producción de resultados evidentes.

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*

El curso se vincula con el eje temático estratégico No. 6 "Inteligencia artificial, ciberseguridad y gobernanza de datos" y No. 1 "Habilidades y competencias para la gestión pública (duras y blandas)" de la Escuela del CLAD

El curso se vincula con el objetivo No. 16 "Promover sociedades pacíficas e inclusivas y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas" de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030 de las Naciones Unidas.

2. OBJETIVOS

Al cabo de este Curso se espera que cada Participante haya logrado:

Objetivo general

Aplicar competencias a resultados de valor público en tiempos de Inteligencia Artificial, para los singulares contextos laborales mediante 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, con énfasis en el gobierno abierto y la inteligencia artificial para el impulso a las innovaciones.
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 de la IA, 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.

3. DESTINATARIOS O PERFIL

El curso consta de 50 horas lectivas para el participante (incluyendo todas las actividades síncronas y asíncronas) y se dirige, en primer lugar, a funcionarios públicos de los [23 países miembros del CLAD](#), ya sea en entidades de nivel nacional/federal, regional/estatal o municipal/local. El Curso se orienta al 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 está abierto para personas que provengan del:

1. Sector académico: docentes y/o estudiantes de grado o postgrado, así como investigadores expertos o interesados en las temáticas a abordar con un carácter multidisciplinar;
2. Sector social: miembros organizados de la sociedad que trabajen o investiguen en las temáticas a abordar;
3. Otros sectores: otros actores interesados que trabajen las temáticas, tales como asesores, consultores, consejeros, entre otros.

Número de participantes: 35-40

4. Diplomado Academia para la Innovación Pública y Gobernanza del Futuro

La aprobación de este Curso permite avanzar al Título CLAD de *Diplomado para la Innovación Pública y Gobernanza del Futuro*. Con cuatro Cursos aprobados de la línea estratégica Academia, te permitirá obtener el título de Diplomado CLAD.

5. COORDINADORAS ACADÉMICAS

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 Sociales. Consultora internacional. 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 del documento base de la [Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público](#) (CLAD, 2016)

6. METODOLOGÍA, PROGRAMA Y BIBLIOGRAFÍA

El Curso se desarrollará durante **8 semanas**, con un 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 concretará a través de tres 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 realizará mediante un webinar inicial para presentar la temática del Curso y su lógica académica y pedagógica, y un webinar final para exponer los proyectos producidos y compartir las conclusiones para forjar compromisos de 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 cada participante.

Actividad grupal:

Se constituirán equipos virtuales, con integración plurinacional y diversidad de géneros, para elaborar sus análisis comparados, basados en sus diversos contextos-país.

Actividades Plenarias:

La totalidad de participantes participará de:

Webinarios sincrónicos abiertos: Apertura y Cierre del Curso.

Webinario sincrónico cerrado: a medio término se realizará un encuentro virtual para apoyar e impulsar las actividades encomendadas a los equipos.

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

Foro de Consulta: Los alumnos centrarán, si las tuvieran, 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.

Semana	Profesor	Unidades	Actividad
Semana 0	Nelson De Freitas Nahir Ochoa	Módulo Introdutorio	Webinario: - Reglas de juego del Campus Virtual - Ambientarse en el Campus y sus posibilidades - Liderazgo para la transformación institucional Actividad: - Presentaciones de los participantes
Semana 1	Iacoviello y Pulido	Módulo 1 <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 "Las cartas iberoamericanas: competencias y prioridades"
Semana 2	Iacoviello y Pulido		Ejercicio Tutorizado: autodiagnóstico de la organización propia. Foro de Interaprendizaje <i>"Las cartas iberoamericanas: competencias y prioridades contextuales"</i> Conformación de equipos interpaíses
Semana 3	Iacoviello y Pulido	Módulo 2 <i>La gestión de las competencias en el marco del modelo de gestión de las personas en la</i>	Lecturas requeridas Foro de Interaprendizaje <i>"El impacto de las competencias en la gestión de las personas y sus desempeños en la era de la IA"</i> Trabajo grupal comparado

Semana 4	Iacoviello y Pulido	organización	Webinario obligatorio de apoyo a la producción grupal Ejercicio tutorizado individual Detección de competencias prioritarias en contexto Trabajo grupal comparado: avances Foro de Interaprendizaje "El impacto de las competencias ágiles para la aplicación de la IA. Actividades innovadoras en contexto (CLAD, 2018)"
Semana 5	Iacoviello y Pulido	Módulo 3 <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 "Nuevas Competencias en la era de la Inteligencia Artificial" principales hallazgos en cada uno de los países de los participantes
Semana 6	Iacoviello y Pulido		Trabajo final individual: presentación Trabajo grupal comparado: presentación Webinario: Plenario de proyectos y conclusiones. Próximos pasos.
Semana 7	Recuperación y Cierre del Curso		

CRONOGRAMA								
M	Sem	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	S	D
1	1	Webinario	Lectura	FORO "La cartas iberoamericanas: competencias y prioridades"			R E S O L V E R D E M O R A	
	2	Ejercicio tutorizado 1						
Módulo 1 (semanas 1 y 2)								
2	3	Lecturas		FORO "El impacto de las competencias en la gestión de las personas y sus desempeños"				
	4	Ejercicio tutorizado 2 y 3						
Módulo 2 (semanas 3 y 4)								
3	5	Webinario de apoyo a los equipos de trabajo constituidos FORO		Lecturas				
	6	"Competencias en contextos:		Ejercicio tutorizado 4				

		<i>principales hallazgos y alianzas para el cambio”</i>		S
Módulo 3 (semanas 5 y 6)				
Recupero y Cierre	Webinario	Recuperación y Cierre del Curso		
Semana 7 de recuperación				

Bibliografía mínima

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

Acceso

<https://publications.iadb.org/es/publicacion/16871/al-servicio-del-ciudadano-una-decada-de-reformas-del-servicio-civil-en-america>

CLAD (2019) Competencias Laborales en el Sector Público. Colección Experiencias EIAPP. Caracas. Acceso

<https://clad.org/wp-content/uploads/2021/02/ExperienciasEIAPP-2019-Competencias.pdf>

CLAD (2018) Competencias Laborales en el Sector Público. Colección Experiencias EIAPP. Caracas. Acceso <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/02/ExperienciasEIAPP-2019-Competencias.pdf>

Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (CLAD, 2016) <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Guia-Referencial-Iberoamericana-de-Competencias-Laborales-en-el-Sector-Publico-07-2016.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.

CIEIGP (2018) *Carta Iberoamericana de la ética y la integridad en la gestión pública*. Antigua.

CIIGP (2020) *Carta Iberoamericana de la innovación en la gestión pública*. CLAD. Andorra.

Todas las cartas están disponibles en <https://clad.org/escuela/publicaciones-escuela-clad/cartas-iberoamericanas/>

CIIA (2023) *Carta Iberoamericana de la inteligencia artificial en la administración pública.*

<https://clad.org/wp-content/uploads/2023/08/Borrador-CIIA-V2-ES-08-2023.pdf>

Iacoviello Mercedes y Pulido Noemí (2021) *Competencias laborales para abrir gobiernos: el gran desafío intramuros.* Congreso del CLAD Bogotá (link pendiente por el CLAD)

Pulido Noemí y otras (2021) *Del teletrabajo al teleservicio. Entre las viejas anomalías y la vieja normalidad en el diseño de la decisión pública* (pgs 281, 289). <https://polilab.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2020/12/Libro-AAEAP-Grandinetti.pdf>

Pulido Noemí (2020) *Competencias directivas para innovar en las maneras de innovar. II Congreso Argentino de Administración Pública* <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/02/PulidoN-Competencias-Directivas-para-innovar.pdf>

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

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

Iacoviello Mercedes y Noemí Pulido (2021) *La gestión de las competencias en el marco de las Cartas Iberoamericanas.* Clase abierta. <https://clad.org/escuela/videos-escuelaclad-2021/>

Pulido Noemí (2023) *Video Competencias laborales para incidir en la gestión de la IA en sus ámbitos de servicio* TIP Travesía a la Innovación Pública (2023) *Diálogos de futuro.* Mariano Lafuente y Oscar Oszlak. Últimas noticias de gestión pública en LATAM <https://www.youtube.com/watch?v=r038-HiB4A8>

7. SISTEMA DE EVALUACIÓN

Se realizará una evaluación de cada alumno en la que se considerará la asistencia a los seminarios web y la conferencia final, la participación/interacción en los foros virtuales y la calidad del proyecto/trabajo final desarrollado. Todos los participantes que superen la evaluación recibirán su correspondiente diploma.

Todas las actividades se evalúan con escala de 0 a 10: 0: actividad no entregada o no admitida por ausencia en el espacio virtual, o no aprobación de las actividades. 1,2,3,4,5: Insuficiente. 6: Bueno. 7, 8: Muy bueno. 9: Distinguido. 10: Sobresaliente-Matrícula de Honor.

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 de las personas para optimizar las oportunidades que la IA posibilita a sus organizaciones.
- Aplicar la Guía referencial Iberoamericana de competencias laborales, y enriquecerla con nuevas capacidades requeridas para gestionar la IA en beneficio de 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.
- Incidir en la red de contactos que emerge del Curso para compartir experiencias de mejores prácticas organizacionales.

9. ACOMPAÑAMIENTO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Con el fin de acompañar al alumnado en su labor posterior al curso, la Escuela del CLAD hará una labor de acompañamiento, seguimiento y evaluación a los cambios que el alumno vaya logrando en su respectiva institución, de acuerdo con el trabajo desarrollado y conocimientos adquiridos durante el curso.

Cambios que pueden ir desde actividades formales o institucionalizadas, tales como introducción de la propuesta de mejora, solicitudes de audiencia ante autoridades para exponer el contenido del curso, solicitudes de otro tipo, respuestas oficiales ante las propuestas, etc., a actividades informales o poco institucionalizadas, por ejemplo, reuniones entre compañeros de trabajo, envío del material del curso a autoridades y compañeros, entre otras iniciativas.

La Escuela hará un levantamiento del logro del alumno en su institución y estará apoyando y premiando aquellos que logren cambios institucionalmente significativos como, entre otros:

- Diploma por su voluntad emprendedora.
- Beca en algún curso internacional de la Escuela CLAD posterior a la evaluación.
- Membresía a la Asociación CLAD del año vigente, posterior a la evaluación.

La creatividad, base de la innovación, debe ser un valor transversal a cualquier actividad de las administraciones públicas evidenciando una actitud propositiva, emprendedora y de liderazgo organizacional. Estas evaluaciones serán realizadas a los alumnos y a las autoridades que avalaron la postulación en diferentes momentos al finalizar el curso, a saber: 1er corte: al mes de la última actividad; 2do corte: a los 4 meses luego de la última actividad del curso; 3er corte: a los 8 meses de la última actividad del curso.

10. DUDAS, PREGUNTAS Y/O COMENTARIOS

Si desea comunicarse con 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