

año 2018

CLAD

Competencias Laborales en el Sector Público



02

COLECCIÓN
EXPERIENCIAS



año 2018

CLAD

Competencias Laborales en el Sector Público





CLAD

CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO



Colección Experiencias EIAPP

Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (Eiapp)
Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)
Av. Principal de Los Chorros con Av. 6 - Casa CLAD - Los Chorros
- Caracas 1071 Apartado Postal 4181. Caracas 1010-A Venezuela

Correo electrónico:

Eiapp@clad.org

Twitter, Instagram y LinkedIn: @clad_org

Facebook: clad.fb

Secretario General del CLAD: Francisco Javier Velázquez López

Coordinación editorial: Daniela Pettinari

Corrección de estilo: Mauricio Vilas

Corrección ortotipográfica: María Ron

Diseño de colección: Aarón Lares

Diagramación: Jameson Jiménez

Ilustración de portada: Kael Abello

ISBN: 978-980-6125-92-6

Depósito legal: DC2018001838

Impreso en México. Tiraje: 100 ejemplares

Las opiniones expresadas en los artículos del libro son de exclusiva responsabilidad de sus autores y su publicación no refleja necesariamente los puntos de vista del CLAD

Copyright © Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), 2018

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	7
<i>/por Francisco Javier Velázquez López</i>	
NOTA INTRODUCTORIA	11
<i>/por Mercedes Iacoviello y Noemí Pulido</i>	
CAPÍTULO 1	19
Competencias para el sector público iberoamericano: la dinámica del consenso <i>/por Mercedes Iacoviello y Noemí Pulido</i>	
CAPÍTULO 2	43
Líderes 2030. Las competencias directivas para recalcular la gestión pública <i>/por Mercedes Iacoviello y Noemí Pulido</i>	
CAPÍTULO 3	69
Los mejores casos prácticos presentados	
3.1 Desarrollo de competencias situadas: Itinerarios formativos en Red una herramienta para definir competencias de los puestos de trabajo <i>/por María Liliana Zuk (Argentina)</i>	71
3.2 Desarrollo de directivos: jefaturas a través de competencia <i>/por María Pilar Salas Olivares (Chile)</i>	79
3.3 Diccionario de Competencias Laborales <i>/por Gabriela María Serrano Chinchilla (Costa Rica)</i>	95
3.4 Programa de diplomado de itinerario formativo orientado a competencias <i>/por Rossanna Magdalena Báez Olmedo (Paraguay)</i>	111

3.5 Sé el protagonista de tu desarrollo, empodérate de tus competencias /por <i>Ilonka Katiwska Martínez Serrano</i> (<i>República Dominicana</i>)	121
3.6 Proyecto Comunidad Registral: propuesta peruana /por <i>Ángela María Alegría Martínez (Perú)</i>	135
CAPÍTULO 4	147
Menciones Honoríficas	
4.1 Gestión por competencias de los vínculos que potencia el trabajo interdisciplinario de directivos y docentes de los 25 COAR del Perú /por <i>Candy Aguirre Alarcón (Perú)</i>	149
4.2 Creando las bases para el desarrollo de competencias /Por <i>Celenia Vidal (República Dominicana)</i>	151
4.3 Fortalecimiento de las competencias de los servidores públicos que participan en la integración del Índice de Información Presupuestal Municipal /por <i>Josefina Rivera (México)</i>	153
4.4 Diseño de descriptores de puestos y perfil de competencias para el Instituto de Acceso a la Información Pública /por <i>José Marroquin (El Salvador)</i>	157
4.5 Gestión y procesos de la administración pública en el área de innovación educativa /por <i>Delia Tovar (México)</i>	159
4.6 Miprica /por <i>Lucía Rodríguez (El Salvador)</i>	161
4.7 Profesionalizar para servir con calidad bajo un esquema de competencias /por <i>Edith Villarreal Ugarte (México)</i>	163
BIBLIOGRAFÍA	165

PRESENTACIÓN

Competencias Laborales en el Sector Público es el segundo volumen de la más reciente colección editorial del CLAD, denominada Experiencias EIAPP. Este libro se suma al conjunto de las publicaciones de vanguardia que caracterizan a esta institución internacional. Se unen en él, como en ninguna otra publicación de organismo semejante, el rigor académico con la experiencia concreta de la administración.

Los *autores* del libro son, a la vez, los *alumnos* que presentaron los trabajos más destacados en el Curso Internacional sobre Competencias Laborales en el Sector Público, celebrado en el Campus Virtual del CLAD, del 16 de julio al 31 de agosto de 2018. Todos son *servidores públicos* con dilatada experiencia en gestión institucional. Bajo la guía de las docentes CLAD Mercedes Iacoviello y Noemí Pulido, han plasmado esa experiencia en propuestas prácticas para sus respectivas organizaciones públicas. Las profesoras Iacoviello y Pulido fueron también las redactoras principales de la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, aprobada por el Consejo Directivo del organismo internacional el 8 de julio de 2016.

Reflexión, excelencia, aprendizaje efectivo, vocación de servicio, orientación al ciudadano, integridad son los valores que los funcionarios públicos, en su rol de alumnos y ahora de autores, han demostrado de forma evidente. Valores correspondientes a esas competencias transversales que el CLAD reconoce y promueve como esenciales en la actuación modelo de un funcionario público.

Este libro muestra el sincero compromiso del CLAD en la *profesionalización* de la función pública, que se evidencia de manera clara, expresa y palmaria en la aprobación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003). Con ella los Estados miembros reconocieron de manera explícita que para el logro de un mejor Estado, que apueste a crear sólidas bases para la confianza social en la administración, se requiere inexorablemente de



la profesionalización de la función pública. Esta profesionalización se entiende 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 las democracias».

Se trata de un horizonte normativo y un lenguaje común que pivota en el ciclo laboral del servidor público y que logra una concreción mayor a través de la aprobación de la Guía Referencial Iberoamericana (2016). Esta Guía es un instrumento al servicio de los gobiernos para el diseño de un modelo de competencias en el sistema integral del servicio civil.

Los autores de este libro ejemplifican el creciente interés de los funcionarios públicos en protagonizar aprendizajes continuos para lograr cambios significativos y sostenibles en sus respectivas instituciones, con independencia del cargo que ocupan. La innovación, la creatividad y el liderazgo son otras competencias que han demostrado a la hora de proponer proyectos bajo el enfoque de competencias.

La Guía también es una línea estratégica que el CLAD ha trazado para los gobiernos de la región y que ha constituido la unión virtuosa entre el compromiso político y la propuesta administrativa. Se trata de un vínculo práctico y efectivo entre la política y la gestión que el CLAD ha logrado de diferentes maneras. En nuestro caso particular lo ha hecho a través de la *educación* como principal herramienta de transformación del Estado para el logro de los grandes objetivos del Estado social, Democrático y de Derecho, y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030.

Educación formal e informal que en el ámbito de la administración se traduce en una planificación de la capacitación de los funcionarios públicos mediante institutos y escuelas nacionales de formación del servidor público. Se privilegia en ellos el enfoque de la educación por competencias como la mejor mirada y estrategia de formación para el funcionario público. Mediante ese enfoque se busca que se empodere de su potencialidad para cumplir su principal deber, a saber: el buen servicio al ciudadano.



Un enfoque mucho más desafiante que el tradicional, que descansa solo en una faceta de la persona: sus credenciales académicas. Pero si hoy día la sociedad y sus exigencias son una realidad compleja, entonces su atención y abordaje por parte de la administración pública debe ser compleja, lo que requiere considerar al funcionario en sus múltiples dimensiones como persona de aprendizaje: su saber-saber, o conocimientos que ha incorporado; su saber-ser, con los valores que ha adquirido en su trayectoria vital; su saber-hacer, o conocimientos que ha adquirido por sus destrezas y habilidades desarrolladas; y su saber-convivir, o su saber relacional o social.

Este libro, así como el Curso que lo nutre, es la expresión de este compromiso del CLAD con la profesionalización del funcionario público. Bajo esta perspectiva es considerado como un actor central para generar valor público en las administraciones de nuestros países.

Francisco Javier Velázquez López
Secretario General del CLAD
Ciudad de Caracas, septiembre del 2018



NOTA INTRODUCTORIA

El contexto regional y la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales

Los sucesivos acuerdos regionales sobre el horizonte de reforma y modernización de las administraciones públicas iberoamericanas son el resultado de una cadena de iniciativas del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Esas iniciativas forman parte de la agenda sustantiva de innovaciones pendientes para dinamizar el desarrollo en la región. Estas innovaciones están expresadas en la secuencia de Cartas Iberoamericanas que desde 2003 han suscrito los países miembros.

La agenda de prioridades resultante inspira la ruta de las transformaciones en proceso y define los horizontes a alcanzar por las administraciones públicas de América Latina. Así, la profesionalización del servicio civil, el liderazgo de los directivos públicos, los principios de mérito, transparencia y rendición de cuentas; la integridad y la ética, el gobierno abierto, la participación ciudadana, la calidad de los servicios públicos con modelos de gestión para resultados y de evaluación de políticas, en armonía con los ampliados derechos ciudadanos, sustentan los cimientos de las administraciones públicas que se proyectan en el siglo XXI.

Para fortalecer la aplicación de estas innovaciones –que cada país consagró al adoptar los principios y recomendaciones acordadas en las diversas Cartas–, la XVI Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado adoptó en 2014 la perspectiva de las competencias laborales como eje fundamental de la profesionalización de los servidores públicos.

Si la prioridad es impulsar el proceso de reforma y modernización es preciso gestionar el talento disponible en el servicio civil con estrategias que logren activar, poner en valor y desarrollar las competencias necesarias. De este modo los acuerdos y las normas innovadoras se convertirán en mejoras efectivas en el desempeño de las organizaciones públicas y en sus resultados.



En este contexto, fuimos convocadas por el CLAD para elaborar un diccionario de competencias laborales. Este documento servirá como instrumento estratégico para aplicar en la gestión y lograr resultados de valor público en la región. Con el propósito de inspirar la adopción del modelo de competencias para potenciar el capital humano, se planteó la elaboración de diccionarios adecuados a cada administración e impulsar la gestión de equipos orientados a resultados de valor público.

El documento original, con formato diccionario, consiste en un repertorio de competencias que deben ser incorporadas, desarrolladas, promovidas, evaluadas y exigidas. Fue compartido por el CLAD con los representantes de los países miembros en una ronda doble de interacciones. Durante esta dinámica las autoras recibimos comentarios, observaciones y propuestas que fueron incorporadas al documento. Lo enriquecieron de tal modo que la primera versión del diccionario pasó a ser un capítulo del documento de consenso que constituye la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales del Sector Público. Esta guía fue aprobada en la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado (Bogotá, 2016).

Cada diccionario será diseñado para adecuarse a la administración correspondiente y sus competencias se adaptarán para alcanzar los resultados específicos previstos. Un aporte clave de la Guía Referencial, que sirve de base para cada diccionario, es la definición de competencia. A diferencia de descripciones extraídas de otros contextos, nuestra definición fue concebida mediante un proceso colaborativo entre los representantes de los países y se adecúa al sector público regional: «Competencia es el desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organización real».

El Diccionario de Competencias que ofrece la Guía Referencial se estructura en tres secciones. La primera comprende las competencias transversales de gestión institucional exige-



bles a todo servidor público cualquiera sea su rol, jerarquía o función. La segunda corresponde a las competencias directivas y la tercera abarca las competencias profesionales.

Los ejes que agrupan las competencias relativas a la gestión para resultados, la gestión de vínculos y la conducción del cambio dan cuenta de las expectativas sobre el liderazgo directivo. Los ejes de orientación a resultados e implicación en los procesos de mejora expresan las expectativas sobre el potencial del talento de los profesionales de las administraciones públicas.

Curso Internacional Formación de Competencias para Resultados en el Sector Público Iberoamericano

La propuesta, que dirigimos a gestores públicos de toda la región, tuvo como principal objetivo «aplicar competencias para 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 suscritas en el ámbito del CLAD».

Desde el planteamiento inicial establecemos la asociación indisoluble entre competencia y valor público, entre capacidades y resultados (y por tanto metas e indicadores). Si las competencias no están ancladas en resultados por lograr se convierten en requerimientos vacíos que invitan a agregar un listado extenso y general de capacidades deseables.

El modo en que entendemos las competencias es completamente opuesto: solo cobran sentido cuando se ponen en juego para servir al ciudadano en un entorno laboral específico. Por eso el objetivo del curso incluye el contenido del trabajo final: el diseño de innovaciones basadas en las propias organizaciones de los participantes. Esa es la vía para la aplicación efectiva de los principios contenidos en las Cartas Iberoamericanas.

Establecidos los lineamientos generales en este objetivo principal, se desplegaron luego en una serie de objetivos específicos, que determinaron la agenda de trabajo del curso:



- Reconocer los desafíos pendientes en el propio contexto, en relación con los principios y criterios que impulsan las diversas Cartas Iberoamericanas.
- Identificar las competencias disponibles, así como las que hay que desarrollar con prioridad en el propio ámbito laboral e impulsar en los equipos de trabajo. De esa manera se podrá orientarlos a un mejor servicio público para la comunidad que atienden.
- Analizar el impacto del enfoque de competencias en los diversos subsistemas de gestión de las personas en las organizaciones públicas.
- Participar en las interacciones del curso con el aporte y análisis de los diagnósticos y propuestas contextualizadas que en ellas se compartirán. Esto se realizará en una dinámica de interaprendizaje de mejores prácticas para la región.
- 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.

El curso se desarrolló durante ocho semanas, entre el 15 de julio y el 12 de septiembre, en el Campus Virtual de la Eiapp del CLAD. Su enfoque «situado» se inscribe en la pedagogía de la evidencia (Iacoviello y Pulido, CLAD 2014). Este modelo, centrado en la formación de directivos y profesionales públicos, busca obtener de cada proceso formativo una transferencia en desempeños y resultados en los ámbitos concretos de trabajo de los participantes. Durante el curso no solo nos propusimos reflexionar sobre las competencias y su vinculación con los sistemas de gestión de las personas, sino también generar una sinergia transformadora entre los saberes de los alumnos y los marcos conceptuales y actividades propuestas por las docentes.

El diseño buscó deliberadamente replicar con precisión el intercambio de un aula «real» en un curso presencial. La apertura y cierre del curso se realizaron a través de una actividad sincrónica en formato de webinar, desarrollado en una plataforma de in-



teracción grupal. Coincidir en tiempo (si bien no en espacio) y asistir a una clase «en vivo», en una plataforma que permite participación activa de los alumnos, permitió generar una alta participación de los cursantes desde el primer momento.

Se establecieron varias instancias paralelas dentro del aula virtual para sostener la interacción del grupo: a) Foro de interaprendizaje: los docentes abrieron tres foros temáticos con participación obligatoria de los alumnos; b) Foro de Consulta: los alumnos realizaron sus consultas mediante esta vía de comunicación, con el objetivo de socializar criterios para el conjunto; c) Foro Cafetería (y grupo de WhatsApp): los alumnos y docentes se encontraban en la cafetería virtual para compartir sus intereses, costumbres y biografías, construyendo así una red regional que seguramente resultará en un capital de contactos permanentes; d) Grupo en WhatsApp moderado por el equipo del CLAD, para comunicación inmediata de novedades del aula virtual.

En relación con la dinámica de trabajo, en cada módulo se propuso una mínima e indispensable carga de lectura, concentrada en las Cartas Iberoamericanas propiciadas por el CLAD, la Guía Referencial de Competencias Laborales para el Sector Público y los diagnósticos regionales de servicio civil liderados por el Banco Interamericano de Desarrollo. A partir de estos textos fueron planteadas varias consignas encadenadas en cuatro ejercicios tutorizados de aplicación al propio contexto organizativo, según la lógica conceptual planteada en el objetivo principal del curso.

En el primer ejercicio se pidió a los participantes identificar el valor público que su organización brinda a los ciudadanos, la evidencia de ese valor desde la perspectiva de los ciudadanos y una meta por lograr en su propia área de trabajo para aportar a dicho valor. De este modo se inició el recorrido poniendo el foco en el «afuera», el servicio hacia la ciudadanía, que muchas veces perdemos de vista cuando trabajamos en procesos internos de la administración, como sucede en la gestión relacionada con las personas.

Diseñado en función de las metas definidas, el segundo ejercicio, también individual, consistió en identificar las competencias prioritarias a activar en la propia organización. Esta producción



sirvió de base para el tercer ejercicio, de carácter grupal, en el cual los integrantes de cada equipo internacional (cada uno de un país diferente) establecieron similitudes y diferencias entre las competencias priorizadas entre los países representados.

Para lograr la aplicación al contexto, planteada como objetivo central del curso, se propuso como consigna del trabajo final que los alumnos, enfocados en el análisis de competencias, produjeran un breve diagnóstico y una propuesta de innovación situada en su contexto real, completando así una matriz de análisis estructurada. En la propuesta debían definir la línea de base de la organización, la innovación a introducir y los resultados esperados, así como las competencias a activar y sus indicadores de comportamiento, el análisis de actores, identificando aliados y posibles conflictos. Por último debían desarrollar un plan de actividades asociado a un cronograma a 3, 6 y 12 meses.

En los trabajos presentados fue muy clara la interacción entre los documentos de referencia trabajados en profundidad a lo largo del curso y la situación concreta aportada por cada participante desde su propio entorno laboral. La Eiapp ha tenido la iniciativa de publicar una selección de trabajos sobresalientes, así como el resumen de una selección de trabajos destacados producidos por los propios participantes, todos ellos funcionarios públicos de la región.

Contenido de este volumen

La iniciativa de la Eiapp de publicar los aportes de los participantes en el curso internacional «Formación de Competencias Laborales para Resultados» nos entusiasma y compromete nuestra colaboración en la estructuración de este libro.

Su primer capítulo se titula Competencias para el sector público iberoamericano: la dinámica del consenso regional para aplicar una guía compartida. Allí estudiamos los registros del conversatorio entre un grupo de expertos especialistas en Capital Humano y Alta Dirección Pública, que, convocados por el CLAD durante el Congreso Internacional de 2015 en Santiago de Chile, realizaron una dinámica de diálogo colaborativo para responder dos preguntas: ¿Cuáles procesos de la gestión de las



personas resultan la clave de la implementación de competencias? ¿Qué iniciativas en la región pueden colaborar mejor con el interaprendizaje de experiencias?

La iniciativa de la Eiapp de presentar su colección de libros es una respuesta de impacto a la segunda pregunta. Debemos señalar que este capítulo, que recoge aprendizajes del conversatorio y aporta nuestras conclusiones, ha sido el ensayo que hemos presentado para la consideración del XXII Congreso del CLAD de 2016 en Madrid.

El capítulo 2, titulado Líderes 2030. Las competencias directivas para recalcar la gestión pública, hace énfasis en las competencias de los directivos públicos. Este es el «talón de Aquiles» del cambio paradigmático en la cultura de las administraciones públicas. De acuerdo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, las administraciones públicas deben encaminarse a convertirse en esas «instituciones sólidas» que reclama el objetivo 16.

Las burocracias actuales oscilan entre la politización partidaria de la gestión y la aplicación de normativas de modernización que proclaman el mérito pero no pueden implantarlo consistentemente. Ahora mismo comienzan a reclamar a sus directivos, esos «navegadores de paradojas», que apliquen esa modernización orientada al valor público en las áreas que lideran. Bajo el formato de ensayo, este capítulo fue presentado por sus autoras en el XXIII Congreso Internacional del CLAD de México (2018) como punto clave en la agenda del diálogo regional.

El curso ofrecido por la Eiapp titulado «Formación de Competencias para Resultados», efectivamente produjo los resultados planificados. Los participantes presentaron los siguientes trabajos: «Desarrollo de Competencias Situadas: Proyectos en Contexto» en las secciones pautadas: Institución y situación que modificará el Proyecto; Competencias a activar y resultados a producir con definición de métodos, actores, estrategias y nuevas actividades; Características de la experiencia a producir: aliados, motivaciones, conflictos, decisiones difíciles en juego.

Al cabo del curso la cosecha ha sido muy gratificante. Fundamentamos los criterios de evaluación en el ajuste respecto a las



consignas, la aplicación del marco teórico de las competencias, la coherencia interna, la relevancia, la correlación entre situación de partida y metas buscadas, y la viabilidad del proyecto. A partir de esos criterios hemos destacado varios trabajos que ofrecemos en las secciones siguientes. Los seis primeros se presentan en su versión completa y los siguientes en versión resumida. En todos es evidente una calidad que nos enorgullece y que anhelamos compartir en esta entrega, que queda abierta a los comentarios y aportes que tengan la generosidad de hacernos llegar.



Mercedes Iacoviello
Ciudad de Buenos Aires,
Argentina



Noemí Pulido
Ciudad de Buenos Aires,
Argentina

CAPÍTULO 1

Competencias
para el sector público
iberoamericano:
la dinámica
del consenso regional

Competencias para el sector público iberoamericano: la dinámica del consenso regional

PRESENTACIÓN

La iniciativa de construir en el ámbito del CLAD un Diccionario de Competencias Estratégicas para el Sector Público Iberoamericano proyecta horizontes prometedores a la hora de encarar la agenda de innovaciones prioritarias para nuestras administraciones.

La construcción colaborativa de ese diccionario derivó en una Guía Referencial Iberoamericana (CLAD, 2016) más amplia, flexible y concertada. Se trata de un producto sustantivo resultante del dinámico mecanismo de interacciones entre los países.

Admitimos desde el comienzo que no bastan las decisiones de política pública que anuncian los gobiernos para fijar el rumbo de la sociedad, ni siquiera es suficiente la voluntad del poder político en financiarlas y sostenerlas. Si las capacidades estatales no se combinan con acciones concretas, que aseguren su impacto en la vida ciudadana, no se logran los resultados buscados. De esa premisa se deduce que los servidores públicos tienen un rol protagónico.

De manera que la efectividad, la eficacia y la eficiencia dependen en buena medida de las competencias de la burocracia, de su nivel ejecutivo y del talento que este colectivo despliegue en el desempeño de sus funciones, en la gestión de los procesos que provocan los resultados, sus impactos y los avances en términos de desarrollo.

Las brechas que en muchos casos nos separan de las metas de la profesionalización y democratización de la gestión pública, de la capitalización estratégica e inclusiva de las nuevas tecnologías, de avances concretos en una ruta de progreso, de la gestión dinámica de la gobernanza y de la participación ciudadana, nos sitúan frente al reto de recalculamos estrategias para la gestión del talento de nuestras administraciones públicas.

Los países de la región han participado en la producción colaborativa de la Guía Referencial de Competencias Laborales para el Sector Público Iberoamericano con el propósito de fortalecer las áreas rectoras de la gestión de las personas en cada Administración. Este refuerzo se



establece mediante un modelo de competencias para el siglo XXI que asegure la mejora continua. Este instrumento dota a los gobiernos de una herramienta eficaz para conducir las administraciones públicas y proveer de coherencia estratégica la gestión de las personas. De este modo se logra establecer interdependencias positivas de los talentos de los directivos en particular y de los servidores públicos en general.

La Guía homologa la conceptualización sobre competencias estratégicas de servidores públicos y presenta un Diccionario de Competencias necesarias para la implementación de los documentos y cartas acordados en el seno del CLAD.

Presentamos en este ensayo los acuerdos conceptuales que hemos construido mediante la interconsulta entre los representantes de los países iberoamericanos en el transcurso de la elaboración de la Guía. Compartimos también la reflexión técnico-metodológica sobre el potencial de impacto que tiene esta Guía sobre los subsistemas de gestión de los servidores públicos y sus cuadros directivos. Incluimos también los aportes de los especialistas en el Conversatorio que en el Congreso del CLAD 2016 se han reunido para el intercambio en torno a dos reflexiones centrales:

- ¿Cuáles procesos de la gestión de las personas resultan clave en la implementación de competencias?
- ¿Qué iniciativas en la región pueden colaborar mejor con el interaprendizaje de experiencias?

Finalmente se presenta la secuencia de las propuestas que el entusiasmo y compromiso de los especialistas nos ha permitido compartir en este documento.

Formulación colaborativa de la Guía de Competencias.

Los acuerdos conceptuales

El proceso de elaboración de la Guía Referencial de Competencias Laborales para el Sector Público tuvo un carácter eminentemente colaborativo. Fue resultado de un intenso intercambio por vía virtual y mediante encuentros presenciales plenarios y bilaterales a lo largo de un año y medio entre el equipo del CLAD, los



referentes de las áreas de Función Pública de los países iberoamericanos y las autoras. Entre abril de 2015, cuando recibimos el pedido de colaboración para elaborar el borrador del documento, y el 9 de julio de 2016, cuando se aprobó el texto definitivo en la Reunión de Ministros de Función Pública en Bogotá, se produjeron cuatro versiones del documento, que gradualmente incorporaron los comentarios y sugerencias de los diversos países. Incluso después de aprobada la Guía se reabrió el debate en el conversatorio organizado por el CLAD en el Congreso de Santiago de Chile, en noviembre del mismo año.

El intenso intercambio abarcó la totalidad del documento, incluyendo la definición misma de competencia, que fue elaborada *ad hoc* para que resultara útil a los fines de su aplicación en el ámbito público y pudiera ir incorporando las perspectivas aportadas por los países. La definición resultante de este proceso colaborativo se basa en tres principios básicos:

1. Las competencias se expresan en acción, por lo que siempre habrá comportamientos observables que reflejen el sustrato más profundo e invisible que abarca los conocimientos (saber-saber), habilidades (saber-hacer), empatía e inteligencia emocional (saber-convivir) y valores anclados en los atributos básicos de personalidad (saber-ser).
2. Las competencias son relevantes en la medida en que ayudan a lograr los resultados planteados para servir a la ciudadanía, creando valor público.
3. Las competencias se despliegan en un contexto concreto, y están situadas en un puesto determinado.

Se transcribe a continuación la definición de *competencia* consensuada en la Guía Referencial: «Es la capacidad de un desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organizacional real».

Esta definición apunta a comportamientos concretos que pueden ser objetivados, medidos, mejorados, acompañados, de-



sarrollados. Conocerlos permite desarrollar instrumentos para la definición de perfiles, la selección de las personas, la asignación a las tareas más adecuadas al perfil personal, y a partir de estas posibilidades, la creación de más y mejor valor público.

Los rasgos de personalidad y atributos personales quedan incluidos de manera tácita en esta definición de competencia. Se reconocen como sustrato de las elecciones y acciones de cada persona en su ámbito laboral, pero es el desempeño observable lo que constituye el núcleo de la gestión por competencias, por lo tanto no deben ser considerados de modo dissociado al desempeño, en abstracto. Esta es la clave del éxito de esta perspectiva: contar con una metodología sólida, basada en indicadores objetivos que permiten gestionar aspectos relevantes del desempeño de los funcionarios, sin caer en valoraciones arbitrarias sobre las características que subyacen a dicho desempeño.

Impacto de la Guía de Competencias en los Subsistemas de Gestión de las Personas

Las competencias laborales de las personas que integran la organización constituyen un elemento central en la construcción de capacidades estatales. Por eso el concepto de competencia atraviesa todas las etapas del ciclo laboral y resulta un elemento aglutinante de la gestión de las personas en toda institución.

Si volvemos sobre el marco conceptual que estructura la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD-ONU, 2003, Longo, 2002) podremos reconocer en cada una de las prácticas de gestión –presentadas en dicho documento como «subsistemas» interrelacionados que contribuyen con un «sistema» integrado– un rol relevante para las competencias laborales:



Las competencias y las prácticas de gestión de RH CIPP Capítulo 4. Requerimientos funcionales del Sector Público					
Planificación (art. 13-15)		Competencias transversales para el empleo público			
Organización de Recursos Humanos (art. 51-52)	Organización del Trabajo (art. 13-15)	Gestión del empleo (20-24 y 42 a 46)	Evaluación del Rendimiento (art. 25-29)	Remuneración (art. 30-36)	Desarrollo (art. 30-36)
	Puestos	Perfiles	Acuerdos de desempeño	Escala salarial acorde a competencias requeridas	Identificación de brechas Desarrollo de competencias Promoción por competencias
Perfiles	Instrumentos de selección	Instrumentos de evaluación	Relaciones Humanas y Sociales (art. 47-50)		
Función Directiva (art. 51-52)					

Fuente: Longo (2002) y CIPP (CLAD –ONU 2003).



En el proceso de *planificación* resulta absolutamente relevante definir cuántas personas y con qué competencias serán necesarias en cada área para llevar a cabo la misión institucional y lograr los objetivos de gestión. Si bien todavía está en términos de lineamientos globales, ya en esta instancia de planteo estratégico se puede orientar el diseño de las dotaciones estableciendo las competencias centrales requeridas para todo el empleo público.

Al definir la *organización del trabajo* se plantearán los puestos y perfiles, esto es, las tareas y actividades comprendidas, y los requisitos en términos de formación, experiencia de trabajo y competencias laborales requeridas para desempeñar estas tareas adecuadamente.

Los perfiles de competencias serán la base para las decisiones de reclutamiento y selección en la *gestión del empleo*. Se establecerán requisitos mínimos de accesibilidad para ser considerado como postulante, y una serie de instancias de selección que permitan evaluar el grado de proximidad entre los postulantes y el perfil definido. El desarrollo de pruebas, entrevistas y simulaciones tendrá como objetivo establecer la presencia de las competencias requeridas, replicando en todo lo que sea posible la situación concreta en que serán aplicadas en el puesto de trabajo.

En la *gestión del rendimiento*, las instancias de autoevaluación, seguimiento del supervisor, y la evaluación inter pares en los casos en que se amplíe hacia un formato de Evaluación 360 grados, tomarán como base los perfiles de competencias para establecer en qué medida han sido puestas en juego en el trabajo cotidiano. Para ello, resulta fundamental que se desplieguen en términos de indicadores conductuales concretos y observables, de modo que se puedan fundamentar las observaciones de las distintas instancias de evaluación (propia, de subordinados, de pares) y resulten en una retroalimentación efectiva para la persona evaluada.

En la *gestión del desarrollo*, tanto los perfiles definidos para cada puesto como los resultados de su aplicación en el dispositivo de evaluación que se utilice resultarán esenciales para establecer brechas de competencias a desarrollar, y también para establecer la elegibilidad para promoción hacia cargos superiores.



En forma menos directa pero también significativa, la compensación deberá establecer mecanismos que incentiven el desarrollo de las competencias requeridas. Por la naturaleza misma de las competencias, enraizadas en conocimientos, habilidades y aptitudes personales, no es recomendable establecer categorías remunerativas asociadas a ellas. Sin embargo, un sistema de promoción que considere el despliegue de las competencias establecidas en el perfil del cargo, y que a su vez se asocie a un esquema progresivo de niveles salariales, será un complemento valioso para reforzar el ciclo de gestión de las personas en base a competencias.

A partir del seguimiento de los servicios civiles de 16 países latinoamericanos entre 2004 y 2013 (BID, 2014), pudimos establecer que durante esa década se registraron avances en la inclusión de las competencias en los perfiles de puestos en nueve de esos países analizados: Colombia, Chile, Ecuador, El Salvador, Nicaragua, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay (Iacoviello y Strazza, 2014). Pero de estos, fueron seis los casos donde se registró su utilización efectiva en procesos de selección: Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay. Por su parte, solo cuatro de estos países han logrado establecer una vinculación entre desempeño, formación y competencias: El Salvador, Nicaragua, Paraguay y Uruguay.

Este análisis se concentra en los casos que a escala nacional han impulsado la gestión por competencias, pero otros países han desarrollado tempranamente el diseño de perfiles de competencias para la selección para sus segmentos directivos, como ha sido el caso del Servicio Profesional de Carrera en México en la primera década de este siglo, o las Funciones Ejecutivas del Sistema Nacional de Profesión Administrativa en los años 90 en Argentina.

Cabe señalar que estas mejoras se han dado sobre líneas de base en muchos casos bajísimas, por lo que remiten más a la disponibilidad de normas e instrumentos que a una efectiva utilización en la gestión cotidiana de las organizaciones públicas. En general, la implantación comienza por la definición de perfiles desde el área central y la utilización de esos perfiles al momento



de la incorporación, pero resulta más difícil (por requerir participación de directivos y áreas de personal en forma más directa) su aplicación en el resto de las prácticas de gestión de las personas.

Conversatorio y aportes de los expertos iberoamericanos

La secuencia de Cartas Iberoamericanas que el CLAD ha impulsado desde 2003 ha constituido las claves articuladoras del inequívoco consenso regional. Un consenso que se manifiesta en los diversos aspectos estratégicos del buen gobierno, de la función pública, de la administración electrónica, así como sobre la calidad de la gestión; sobre los deberes, los derechos y la participación de los ciudadanos y, más recientemente, en materia de gobierno abierto. Las Cartas Iberoamericanas conforman un sólido cuerpo doctrinario sobre el que se sustentan las innovaciones producidas, y a producir, para el desarrollo de las administraciones públicas de la región.

Esa política de concertaciones en torno a los mejores estándares no podría considerarse completa sin una visión de los parámetros de desempeño que posibilitan realizar las reformas de innovación que las nuevas tendencias señalan. En este sentido, la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales para el Sector Público, que los representantes de los países suscribieron en 2016, irrumpe para impulsar la capacidad de aplicación de las políticas de modernización. Esto es posible porque la Guía sobreviene en un momento oportuno, cuando los intentos por instrumentar los cambios para transformar nuestras administraciones y acelerar resultados de valor público encuentran su límite en diversos aspectos. Uno de ellos -crucial, por cierto- es el de acercar las prácticas cotidianas a las metas de actuación para impulsar una profesionalización más armónica y sostenida de nuestras administraciones (Pulido, 2012).

El CLAD no se ha limitado a promover mecanismos para lograr un sólido consenso en torno a la Guía de Competencias, sino que también ha organizado un conversatorio con destacados especialistas en la materia, procedentes de toda la región, para



facilitar las estrategias de aplicación del modelo de competencias. También ha organizado un webinar o conferencia internacional virtual con estas autoras en 2017. El propósito de esta actividad fue difundir entre los funcionarios iberoamericanos esta nueva herramienta de gestión del capital humano.

El conversatorio sobre la Guía Referencial de Competencias fue organizado durante el XXII Congreso Internacional de Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública, en Santiago de Chile, en 2016. El CLAD tuvo el acierto de convocar a reconocidos especialistas que se detallan en ANEXO. Proceden de España, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, República Dominicana, El Salvador, México, Perú y Puerto Rico. Para capitalizar sus aportes se ha procurado que los saberes de estos especialistas se enfocaran en propiciar opiniones y nuevos consensos sobre dos preguntas y objetivos relevantes:

¿Por dónde comenzar?

- Identificar las áreas de la administración del capital humano en que se debería incorporar en primer orden la gestión basada en competencias.

¿Cuál es nuestra línea de base?

- Identificar las lecciones que han dejado las experiencias llevadas a cabo en los países.

La ronda de intervenciones aportó ricas y plurales visiones sobre la cuestión bajo análisis. Si bien los especialistas convocados disertaron sobre estas cuestiones de manera libre, sin que se les solicitase ceñirse a aspectos estructurados, a los efectos de compartir esos contenidos los ordenamos en los diferentes abordajes que a continuación se subrayan.

¿Por dónde comenzar la aplicación de la gestión de las competencias?

Para aplicar la Guía parece conveniente enfocar como eje prioritario de gestión el área que más frecuentemente trabaja con esquemas de capacidades. Nos referimos a toda unidad que se



responsabilice por la gestión de la capacitación y de la formación de los servidores públicos. Se presume que en esa área el proceso de aplicación debería hallarse en marcha, puesto que sus equipos intervienen en el diseño de los perfiles, incorporándoles competencias, y también porque saben hacer de estas un diseño que habilite la evaluación de los desempeños que deben desplegar los servidores públicos en sus labores.

Desde otra perspectiva se alerta sobre que, en momentos de turbulencias por la proximidad electoral, no parece oportuno comenzar con nuevos paradigmas como este. Cuando la oportunidad lo aconseje parece muy importante pensar la evaluación desde los servidores públicos y el desarrollo de sus competencias, así como desde sus itinerarios en relación con sus jefes, y de estos en relación con los directivos. Se entiende que la Guía sirve como referencia para 1) repensar cómo se están haciendo las cosas, 2) conocer qué están haciendo los otros países, tanto en experiencias positivas como en las menos exitosas, 3) analizar cómo insertar las competencias en el desarrollo de la capacitación, 4) definir qué metodología es preciso utilizar para evaluar si se están desarrollando o no las competencias que se pretenden, 5) dar prioridad a dotar con estas capacidades a los directivos que deben evaluar competencias en sus equipos, especialmente en las áreas más sensibles como salud y educación, 6) prevenir que ninguno de estos aspectos quede disociado de la planeación de los cargos y del análisis de los puestos.

Otro de los especialistas presentes señala que si el sistema de competencias no está en su nivel óptimo en su contexto es porque se requiere desarrollar las competencias de los propios directivos para su aplicación exitosa. Si el directivo no está convencido o no comprende la lógica de las competencias no se sostiene el sistema. De modo que el eje prioritario es el segmento directivo, por ello hay que insistir en su preparación y su capacitación. Que cada funcionario sepa cuáles son las competencias que tiene que dominar para ocupar su puesto es decisivo, porque, ¿cómo podría evaluar las competencias de otros si no reconoce las propias? Otro aspecto complementario, aunque también prioritario, es la capa-



citación del directivo para aplicar la metodología de evaluación de competencias de sus colaboradores.

Un énfasis diferente, que también gravita sobre los directivos, se enfoca en los profesionales de alto potencial. Ellos dan lugar a la reflexión sobre si el directivo y su entorno laboral son el ambiente fértil para aprovechar ese potencial y desarrollarlo. La estrategia que se espera que asuma el cuadro directivo es bastante antigua: debe delegar, observar desempeños, tener conversaciones constructivas sobre los progresos necesarios y apoyar el desarrollo de las competencias a desplegar. En ocasiones parece que la competencia que los habilita a enseñar, a formar, no está suficientemente extendida.

Se propone también una precondition: asegurarse de que van a evaluar competencias quienes son competentes para hacerlo, porque saben reconocer las competencias integradas a conocimientos. Esta acotación se debe a que asistimos a una era en que los conocimientos son poco estables. Esto torna al proceso de aprendizaje cada vez más permanente e importante. La capacidad para aprender es lo que definirá a las futuras competencias, y esto afecta de modo novedoso al mundo de lo cognitivo. Podemos identificar personas que desarrollan, aprenden y mejoran en un campo determinado, y en algún momento de su trayectoria la organización los necesita y los desafía a cambiar de campo de actuación. Esto tiene un valor muy alto en términos de desempeño, y conduce a otro desafío: cómo y quién evalúa la competencia que consiste en ser flexible, aprender y cambiar.

La administración del futuro es una administración de las competencias, del saber. Se reconocen experiencias en que los evaluadores desechan herramientas para analizar desempeños por otros mecanismos que se enfocan de modo separado en conocimientos y actitudes. Pero tales criterios pueden provocar una reprobación tan extendida que podría derrumbar el sistema.

En este sentido es que se afirma que pueden evaluar competencias los que son competentes para hacerlo, puesto que no se requiere que midan conocimientos, habilidades y actitudes separadamente -¿cómo disociarlos?- , sino que evalúen la ex-



presión concreta de esos elementos subyacentes: el desempeño evidente. En relación con este desempeño evidente, que llamamos competencia, es necesario establecer si está orientado al resultado progresivo respecto al desempeño anterior o si hay una involución a resolver. Por ello la evaluación no es un trámite administrativo más que se delega en un asistente que debe rellenar una planilla.

¿Qué lecciones han dejado las experiencias hasta la fecha?

En México, donde se realizó la experiencia de evaluación bajo este paradigma, no se lograron suficientes avances a la hora de aplicar el modelo de Ley del Servicio Profesional de Carrera. Esto se debió, probablemente, a la resistencia al análisis, evaluación y certificación de «capacidades».

La mención de esta ley hace oportuno precisar que el reglamento de la Ley de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (SSP, 2007) establece en su artículo 2 que se entenderá por capacidades «los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para el adecuado desempeño de los servidores públicos de carrera en un puesto». En su artículo 60 explica que «los servidores públicos de carrera que certifiquen las capacidades necesarias para permanecer en el puesto que ocupan estarán obligados a cursar y acreditar los programas de actualización que se determinen...».

Si bien se habían desarrollado metodologías bien diseñadas, se presentaban obstáculos relativos a la distribución de capacidades en la definición de los puestos públicos. Se argumenta que no se habían agrupado las capacidades por áreas genéricas, ni por familia de puestos, sino por cada puesto en particular. De este modo se expanden exponencialmente las capacidades definidas que luego habría que certificar.

Cuando en México se pensó en un programa transversal de competencias, se pidió a las instituciones que generaran al menos una. Durante bastante tiempo no se obtuvo respuesta alguna, aunque el silencio pudiera traducirse en «dime cómo». Por eso en el último año se ha desarrollado un menú de metodologías



alternativas, con ejemplos estructurados como guía de aplicación. Se acompaña de un cronograma de dos años para ir avanzando en esta línea. Al año los organismos deben mostrar avances en el proceso. En línea con esto se considera que esta Guía Referencial de Competencias es una ayuda, pues utiliza el término competencia como el desempeño observable, en lugar de «capacidad», lo que la convierte en una herramienta concreta y positiva para trabajar las resistencias.

En Cuba la gestión de competencias se está instituyendo a partir de un código de trabajo que fue regulado dos años atrás. La Guía Referencial de Competencias se llevó a la consulta de prácticamente todos los organismos; algunos de ellos ya la están aplicando.

Aunque el Ministerio de Trabajo y la Seguridad Social, organismo rector en la materia, está monitoreando la experiencia, esta aún no está suficientemente documentada. En este sentido, y a modo de ejemplo, hemos decidido incorporar a las referencias bibliográficas un caso del sector cultural (Barroso y Becerra, 2016).

En este contexto, el documento para la discusión de lo que después se aprobó como Guía Referencial Iberoamericana de Competencias fue enviado a especialistas de Educación Superior, de la Educación y del Ministerio de Trabajo. Se informó que el documento propuesto estaba muy alineado con lo que los equipos del gobierno venían trabajando internamente, porque reconocen y afirman que es importante en todo funcionario no solo el saber, sino el saber hacer. La modernización de las prácticas de recursos humanos en ese país fue posibilitada por las Cartas Iberoamericanas, que han ayudado a Cuba a integrarse al marco común y a asimilar un concepto de administración pública que no tenía incorporado hasta un tiempo atrás.

En el caso de Colombia se menciona que en un ámbito de la investigación pública se han registrado perfiles y competencias, concentradas en una base de datos. Esta base alimenta búsquedas posteriores guiadas por la lógica de la aplicación de criterios competenciales.



Un método de análisis de prioridades para gestionar las competencias

En la dinámica reflexiva de este conversatorio se originó un enfoque metodológico que permite decidir prioridades cuando se aplica la gestión por competencias. Ampliando la lógica, esa gestión puede facilitar tanto este tipo de decisiones como otras que deban ser adoptadas en el campo de las innovaciones institucionales.

El profesor Francisco Longo (España) propuso correlacionar las variables utilidad y facilidad en el análisis de los subsistemas que componen el sistema de recursos humanos. El objetivo es determinar dónde hay que priorizar cuando se aplica la innovación según el criterio de competencias. Al respecto se ha insertado un documento ampliatorio en las referencias bibliográficas (Longo, 2006).

Una de las variables es el grado de *utilidad* que tiene la gestión por competencias en el área de gestión de las personas. La otra es el grado de *dificultad* que plantea el desafío de implantarla. El experto plantea su hipótesis sobre los grados que asumen estas dos variables en los diferentes componentes de la gestión de las personas.

Análisis de prioridades para gestionar competencias		
(+) Utilidad de la GXC	I Alto nivel de utilidad, con bajo nivel de dificultad Organización del Trabajo Incorporación Capacitación	II Alto nivel de utilidad, con alto nivel de dificultad Planificación Gestión del potencial Promoción
	III Bajo nivel de utilidad, con bajo nivel de dificultad Compensación	IV Bajo nivel de utilidad, con alto nivel de dificultad Evaluación del desempeño
(-)	Dificultad de Implementación de la GXC (+)	

Fuente: Longo, Conversatorio Gestión por Competencias (GxC), (CLAD, 2017).



Según esta lógica, la detección de los subsistemas que convergen en el cuadrante de máxima *utilidad* y *menor dificultad* orienta hacia dónde concentrar los esfuerzos de la implantación. Desde su propuesta allí debe ser ubicado el subsistema de la organización del trabajo, que en la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) se compone del diseño de los puestos y la descripción de los perfiles. Un segundo subsistema, igualmente correlacionado, es el de gestión del empleo: el reclutamiento de las personas y la selección de servidores públicos. En estas áreas de gestión las competencias son de gran utilidad y es fácil su aplicación, aunque la facilidad técnica resulta relativa en tanto se toca allí el corazón de la discrecionalidad política en el manejo de la burocracia, que es la designación de los agentes.

Un tercer dispositivo de alto nivel de utilidad y baja dificultad es el de la capacitación, que integra el subsistema de la gestión del desarrollo. Este dispositivo debería estar enfocado en detectar todo déficit en las competencias necesarias para el desempeño de las personas y en concretar diseños formativos destinados a revertirlos.

En el cuadrante que refleja la *alta utilidad con mayor dificultad*, se advierte que es importante, muy útil pero más difícil, gestionar las competencias. Encontramos allí el subsistema de planeamiento o planeación. Se trata de la visión de las competencias que van a ser necesarias, las que van a tornarse obsoletas y las nuevas competencias que la organización tendrá que incorporar según sus planes de desarrollo. Será necesario motivar la actividad que permita prever hacia dónde debe marchar la organización en materia de la gestión del talento, que es a lo que nos referimos cuando hablamos de competencias. Esto es central porque los diagnósticos muestran que los subsistemas de planificación son deficitarios, ya que su capacidad estratégica general es insuficiente para que la administración sea capaz de avanzar.

En el mismo grado de utilidad y dificultad ubicamos la gestión del potencial de los servidores públicos. Se reconoce que las personas con talento avanzan más si se les ofrece un adecuado itinerario de desarrollo. Si hablamos de una empresa es vital saber a quiénes



hay que retener mediante análisis y apoyos para sostener ese potencial, y a quién no es necesario retener, aunque en la administración sea infrecuente que las personas se desvinculen voluntariamente.

Una tercera área de mucha utilidad, pero gran dificultad, es la otra dimensión de la gestión del desarrollo: la promoción de las personas. ¿En qué tipo de carrera pensamos? Nos centramos aquí en el cambio de posición, ya que el cambio de puesto implica un proceso muy similar al de la incorporación, pero dentro de un mercado interno. Tendremos que definir el perfil del cargo, las competencias necesarias y gestionar su cobertura. Por otra parte, es inevitable plantearse estas interrogantes: ¿Cómo resolver lo que llamaríamos carrera horizontal? ¿Qué hacer con aquellas personas que en lo suyo tienen las mejores competencias, pero no queremos que cambien de puesto, no queremos convertirlos en jefes, pero sí queremos reconocerles que son más sabios y más productivos? Este es un desafío pendiente de afrontar.

La evaluación de los desempeños ocupa el cuadrante más desafiante y menos abordado, ya que cruza la *mayor dificultad con un bajo nivel de utilidad*. Se plantea aquí que no es recomendable pedirles a los directivos que evalúen competencias sin verificar que esa capacidad esté disponible en ellos. Caso contrario existe el riesgo -que se ha vislumbrado en España- de que se termine por estimar la antigüedad como equivalente a las competencias. Con eso se termina compensándola monetariamente sin constatar que esa mayor permanencia en el puesto haya generado mejores capacidades, lo que constituye una tradicional distorsión del sistema.

En el cuadrante donde encontramos *la menor dificultad, pero a la vez la menor utilidad* para aplicar competencias es en el de la compensación. La opinión vertida señala que, entre otros inconvenientes, las experiencias indican que este criterio solo dispara costos, sin verificarse que ese incremento de los costos esté asociado con nuevas competencias. Es mejor reservar compensaciones que incluyan incrementos de acuerdo con otros criterios, como los resultados.

De acuerdo con una visión en cierto modo controversial, pues se admite que va en contra de la corriente de lo que opinan mu-



chos, se señala que los directivos no tienen capacidad ni se sienten cómodos evaluando competencias, ni es ese el propósito para el que una organización instala un segmento directivo. Los directivos pueden evaluar resultados, que es para lo que se los contrata. Esta opinión se completa al indicar que la cuestión de la evaluación de competencias debe dejarse en manos de los departamentos de recursos humanos y de los especialistas.

El profesor Longo recomienda que los directivos evalúen resultados evidentes, porque no se les retribuye para que evalúen competencias, sino para que gestionen sus equipos de modo que consigan resultados. Pedirles que evalúen competencias es pedirles demasiado, y no se constatan casos de éxito en este sentido (Longo F, *Op. Cit.*). Por eso es conveniente concentrarse en áreas de utilidad, comenzando por aquellas donde hay más capacidades instaladas, seguidas por esas en que las competencias son útiles pero más difíciles de aplicar y excluyendo las áreas donde puede perder su sentido.

Las propuestas de los expertos

Durante la dinámica de las conversaciones los especialistas fueron desgranando propuestas para gestionar un modelo de competencias. Hemos decidido reservarlas para este segmento, sin propósito de forzar prematuros consensos y sin el requisito de congruencia intrínseca, pues provienen de las visiones plurales que destacan los conversatorios y también de los diferentes contextos iberoamericanos. En síntesis se propone:

- Establecer en el ámbito del CLAD un mecanismo de retroalimentación y aprendizaje recíproco en materia de gestión de competencias, con discusiones e intercambios. Se podría partir de un banco de prácticas y criterios aplicados en los distintos países, que incluya los casos de éxito pero no excluya los casos complicados, porque de ellos también se aprende.
- Que el CLAD se constituya en el ámbito para la difusión e intercambio de las buenas prácticas, de sistematización



de regulaciones y criterios que comparten los países, así como de las singularidades que aconsejan competencias para prácticas diferentes.

- Iniciar conversaciones para que a corto plazo las administraciones eviten la incorporación de personas sin titulación superior. Esto obedece a que el trabajo de baja calificación no se corresponde con las competencias que se esperan de la administración pública del futuro. Las administraciones deberán gestionar el talento y su desafío será provocar su evolución y medirla. Ese aspecto deberán evaluarlo especialistas del campo epistemológico, pues hoy predominan los administradores de recursos humanos, más que los gestores del talento organizacional.
- Distinguir las competencias *desarrollables* de las *no desarrollables*. La organización debe centrarse en formar para fortalecer las primeras; las segundas deben ser evaluadas con rigor en el reclutamiento -y anticiparse en la planificación y en la organización del trabajo-, antes de la incorporación. Si la integridad fuese una competencia sería una *no desarrollable*, y no va a desplegarse en el ámbito laboral por mucha capacitación que se brinde, sino previamente, en el campo educativo. Es importante distinguir ambas esferas.
- Crear mecanismos de transferencia de capacidades: insistir en la asistencia y capacitación de país a país. Asociar a universidades, implementar un diplomado sobre el tema con el cual los graduados transfieran en sus contextos métodos e innovaciones en materia de gestión del talento.
- Revisar los avances realizados en materia de competencias y capacitación, y cotejarlos con esta Guía. Adecuar las competencias en la instancia de selección. Generar una metodología para elegir competencias de las que ofrece la Guía.
- Transmitir a los responsables de las decisiones la noción de que al seleccionar o evaluar a las personas ya no valen



solo los conocimientos, sino el desempeño y otros aspectos que dan sentido al servicio público.

- Elaborar una guía sobre el dispositivo de reclutamiento de los servidores públicos.
- Analizar sistemáticamente el impacto que la capacitación y la formación brindadas tienen en el desempeño evidente: en las competencias laborales efectivas.
- Trabajar por la aplicación de esta Guía para impulsar el sistema de mérito.

Algunos especialistas creen que es parte del rol de los ejecutivos evaluar las competencias de los equipos y de cada colaborador. Otros afirman que no son los directivos quienes deben evaluar las competencias, sino que deben confiar esa tarea a las áreas técnicas, especialistas y a los departamentos de recursos humanos. Se verifica entre estos especialistas un acuerdo pleno sobre que es imprescindible formar en el paradigma de las competencias a todos los que vayan a gestionarlas en cualquiera de los subsistemas de gestión de las personas.

Conclusiones y próximos pasos

Los expertos concuerdan en que la gestión por competencias resulta una vía efectiva para incorporar flexibilidad en la gestión de las personas en las organizaciones públicas. Siempre se debe evitar la copia acrítica y el «trasplante» entre contextos políticos, sociales e institucionales diversos, y también el exceso de sofisticación que resulte inabordable desde las capacidades locales. Es preciso evaluar en cada situación la «dosis» que resulte razonable, para evitar los peligros que plantea la gestión de herramientas flexibles en contextos de baja institucionalización (Cortázar et al., 2014).

Por otra parte, se impone un esfuerzo metodológico en cada administración para simplificar y transparentar al máximo la aplicación de las competencias en la gestión de las personas. Con su diversidad de contextos y capacidades, la región requiere diseños a medida. Pero todos ellos deberán asumir la mayor



simpleza que sea posible, para favorecer su aplicación efectiva en la mejora de la producción de resultados de las organizaciones públicas latinoamericanas.

Una tercera consideración es que la gestión por competencias obliga a instalar en las organizaciones capacidades técnicas más sofisticadas que las que eran propias del manejo de las visiones tradicionales, focalizadas en la acreditación de credenciales (Cor-tázar et al., 2014). Nos referimos especialmente a los servicios civiles con menor desarrollo relativo, pues en ellos se destacan mayores razones para objetivar el manejo de los servidores públicos, con el desarrollo de las consiguientes capacidades para definir, evaluar y desarrollar competencias. De lo contrario podrían tornarse una mera exigencia formal sin impacto real en el desempeño de las organizaciones.

Complementariamente, y en contextos de innovación en esta materia, debería considerarse la posibilidad de colaboraciones público-privadas que fomenten el desarrollo interno y la gestión de las competencias. Esa estrategia ha sido utilizada en las administraciones públicas, como en los casos de Chile y Perú, cuando debieron diseñar los sistemas de incorporación meritocrática de sus directivos públicos.

En cuanto a los próximos pasos vislumbrados, ya se han detallado en «las propuestas de los expertos», a partir de la satisfactoria experiencia colaborativa de la elaboración de la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias como instrumento regional común. Sin embargo, está pendiente desarrollar en ese contexto los diccionarios de competencias propios de cada administración. Eso permitirá desarrollar modelos de gestión del talento que concreten el progreso en producción de valor público.

A modo de cierre circunstancial queremos señalar una parte crucial dentro de la oleada de aplicación innovadora que recién parece comenzar. Se trata de la activación de espacios regionales de interacción que en el ámbito del CLAD impulsen y fortalezcan las buenas prácticas y su interaprendizaje.



Anexo

Especialistas reunidos por el CLAD para desarrollar el conversatorio sobre la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, realizado en Santiago de Chile en noviembre de 2016.

1. Mercedes Iacoviello (moderadora)

Profesora. Universidad de Buenos Aires (UBA). Argentina.

2. Noemí Pulido (moderadora)

Administradora gubernamental. Cuerpo de Administradores Gubernamentales. Ministerio de Modernización del Estado (Minmod). Argentina.

3. Francisco Longo

Director. Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (Esade). España.

4. Fanny Bello Dotel

Directora de Análisis del Trabajo y Remuneraciones. Ministerio de Administración Pública (MAP). República Dominicana.

5. Juan Carlos Cortés Carcelén

Presidente Ejecutivo. Autoridad Nacional del Servicio Civil (Serwir). Perú.

6. Lorena Pérez Arteaga

Jefa de Desarrollo de las Personas. Subdirección de Desarrollo de las Personas. Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC). Chile.

7. César Antonio Osuna Gómez

Titular. Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal. Secretaría de la Función Pública (SFP). México.

8. Francisco Alfonso Camargo

Director de Empleo Público. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Colombia.



9. Hernán A. Vera Rodríguez

Decano-Profesor. Escuela Graduada de Administración Pública. Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico (Pucpr). Puerto Rico.

10. Mariela Columbié Santana

Asesora del Ministro de Educación Superior. Cuba.

11. María José Castillo Carmona

Gerente Técnica. Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). Costa Rica.

12. Alberto Enríquez Villacorta

Subsecretario Técnico y de Planificación de la Presidencia. Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia. El Salvador.



CAPÍTULO 2

Líderes 2030.
Las competencias
directivas para
recalcular la
gestión pública

Líderes 2030.

Las competencias directivas para recalcular la gestión pública

PRESENTACIÓN

El siglo XXI acelera los cambios que inciden cada día en el ecosistema de las organizaciones y también en sus redes de transacciones y comunicaciones globales. El cambio exponencial al que asistimos reclama innovaciones que el capital humano deberá tramitar con metodologías ágiles. No hay alternativa, dado el desarrollo de tecnologías cada vez más veloces para aplicaciones día a día más versátiles, diferenciadas y –además– masivas. Y todo ello deberá realizarse sin resentir la capacidad de reflexión sobre la propia acción y sus impactos, y sobre todo sin perder de vista la capacidad de valorar los resultados buscados por las políticas que orientan el rumbo de las administraciones públicas. La exigencia sigue siendo expandir y acelerar la producción de valor público (Moore, 1998).

La incesante complejidad de los asuntos públicos tradicionales y los nuevos problemas de carácter global alertan sobre la urgencia de transformar los modelos de gestión y la visión de los administradores. Bienes y servicios representan el resultado evidente de la acción del Estado para los diferentes colectivos ciudadanos. La imagen y percepción de la ciudadanía sobre la gestión estatal, los relatos circulantes sobre el Estado, ligan a la gestión pública con sus destinatarios en una dimensión imaginaria pero anclada en las tecnologías, rutinas y resultados (evidencias) que la comunidad observa. Lo que parece persistir con claridad es una lógica histórica de la función pública en la que predomina una clase específica de vínculos por la que los ciudadanos quedan a merced de los ritmos, silencios y demoras de la administración. No predominan los vínculos por los que la ciudadanía valore su administración, los servicios que entrega y las actitudes proactivas de muchos de sus servidores públicos (Andrade y Nicholls, 2017).

En este ensayo reflexionamos sobre el escenario en que las políticas públicas aspiran a cambios para el desarrollo sostenible. Ellas deberán ser aplicadas por administraciones públicas aún resistentes



a innovar y que permanecen proclives a activar el tipo de «soluciones» que impiden superar los problemas recurrentes con estrategias sostenibles. Incluso muchas veces son proclives a reaccionar frente a asuntos contingentes de maneras que desplazan la brújula, y por tanto el rumbo, alejándolo de las políticas globalmente acordadas, regionalmente buscadas y localmente planificadas.

Nos proponemos trascender estas primeras reflexiones hacia los estilos de liderazgo con potencial para hacer efectivo el cambio, lo que conduce a ahondar en las competencias que los líderes públicos deberán activar para poner proa hacia las administraciones iberoamericanas que trabajan para el desarrollo sostenible e integrado de la región. Recalcar la gestión pública inspira a repensar cuáles competencias amplían el potencial de cambios del modelo de gestión, de cambios reales en las evidencias que ofrece la administración.

Comenzamos el recorrido planteando las tendencias actuales de las políticas públicas, la situación objetivo que se plantean para el 2030 y los acuerdos regionales que describen el camino para alcanzarla. Se deriva a partir de allí una reconceptualización del rol de los directivos públicos con foco en el liderazgo del cambio y en la identificación de las competencias centrales que este implica. Por último, ensayamos una reflexión sobre el futuro del trabajo y el trabajo público de un futuro que va a requerir que sus líderes se configuren como analistas sistémicos competentes, para situar las reflexiones finales ante los fuertes cambios que ya hoy sacuden el empleo a nivel global.

Políticas públicas 2030

Las estrategias de gobernanza que se afirman de modo armónico en los pilares del Estado, la sociedad civil y el mercado se entienden en un contexto de gobernabilidad impactado centralmente por la coordinación y el impulso estatal. Los liderazgos que tramiten estas capacidades deberán reconocer un entorno de poderes distribuidos, constructivos, colaborativos y flexibles. Solo así se podrá dotar a las instituciones públicas de una mayor escucha y mejores aprendizajes para responder a las expectativas



crecientes de colectivos sociales crecientemente fragmentados en sus demandas (Williner y Riffo, 2015).

Cada vez más cerca del plazo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030, quedan aún muchos pendientes en materia de los Objetivos 16 y 17, «Paz, justicia, instituciones sólidas» y «Alianzas para alcanzar los objetivos». Ambos son factores y precondiciones para alcanzar los resultados comprometidos por el Sistema de las Naciones Unidas (ONU, 2014) en materia de hambre y pobreza cero, y todo el conjunto de objetivos que ponen un horizonte inclusivo a los desafíos que enfrentan los gobiernos.

En cada país las políticas públicas nacionales para el desarrollo ubican la gestión pública frente a un doble desafío: aplicarlas en el marco de los ODS 2030 y activar el potencial de la población y de las fuerzas productivas para el crecimiento económico y el desarrollo humano.

Este desafío no es menor, pues implica proveer a los Estados de administraciones públicas profesionales en un contexto de inevitables tensiones (Iacoviello y Pulido, 2016):

- ¿Cómo equilibrar la representatividad de la conducción política de las organizaciones públicas con el profesionalismo exigible a la conducción y al funcionario?
- ¿Cómo implementar las políticas de inclusión de minorías sin distorsionar el principio rector del mérito en el reclutamiento de los empleados públicos?
- ¿Cómo agilizar la gestión para resultados, sin obviar los procesos que garantizan la calidad procedimental, la imparcialidad, la transparencia y la probidad en la gestión?
- ¿Cómo equilibrar tradición con cambio, asegurando la previsibilidad en la organización del trabajo y a la vez la gestión de la innovación?
- ¿Cómo articular los consensos público-privados y preservar el liderazgo estatal en la sostenibilidad de proyectos-país para el largo plazo?



- ¿Cómo promover procesos de participación ciudadana sin colisionar la representatividad de las instituciones de la democracia?

Los servicios civiles iberoamericanos están tironeados entre la cultura de la politización partidaria de la gestión pública y una normativa que enuncia el mérito como valor sin llegar a aplicarlo más que parcialmente. Es en el nivel directivo donde estas fuerzas contrapuestas tienen mayor incidencia, justamente cuando allí deberían concentrarse las competencias expertas, la medición de resultados y los altos valores de la ética, tanto de los dirigentes políticos como de los altos funcionarios públicos. La próxima oleada de innovaciones requiere necesariamente gestores públicos que asuman el rol de «navegadores de paradojas» (Ulrich, 2016), enlazando estos valores en tensión para lograr que avance el proceso de modernización en las administraciones públicas de la región.

Acuerdos para reformular la administración pública iberoamericana

Al poco tiempo de iniciado el siglo, Iberoamérica ya había generado en el ámbito del CLAD (2006) su Código de Buen Gobierno en línea con la necesidad de mejorar la calidad de las instituciones de la democracia en la región. Este consenso considera inaceptable que un Gobierno que ampare y facilite la corrupción; que dificulte el escrutinio público sobre su toma de decisiones; que no tome en cuenta las necesidades de sus ciudadanos; que no rinda cuentas.

Sus preceptos son aplicables a los presidentes de la República, vicepresidentes, presidentes de Gobierno o de consejo de ministros, primeros ministros, jefes de gabinete de ministros, ministros, secretarios de Estado o equivalentes, y, en general, todos los altos cargos del Poder Ejecutivo tales como viceministros, subsecretarios, directores de entes públicos o directores generales. En virtud de este Código quedan comprometidos todos los líderes públicos en la aplicación efectiva de los principios de la gestión pública:



- Actuar bajo criterios de legalidad, eficacia, celeridad, equidad y eficiencia.
- Vigilar la consecución del interés general y el cumplimiento de los objetivos del Estado.
- Asegurar calidad en la atención, información y servicios al ciudadano.
- Atender y contestar escritos, solicitudes y reclamaciones que los ciudadanos realicen.
- Procurar ejemplaridad frente a los empleados públicos.
- Administrar con austeridad los recursos materiales y financieros del Estado.
- Proteger, en el marco de sus competencias, el patrimonio cultural y el medio ambiente.
- Garantizar la integridad, conservación y permanencia de los archivos oficiales.
- Promover la calidad y el uso compartido de estadísticas, bases de datos, sitios en línea y otros medios que faciliten la labor interna y el acceso de la ciudadanía a la información y los servicios públicos.
- Fomentar la participación de los ciudadanos en la formulación, implantación y evaluación de las políticas públicas, en condiciones de igualdad y razonabilidad.
- Promover la evaluación permanente de las políticas, los programas y la rendición de cuentas.
- Garantizar políticas de carrera, capacitación y formación que contribuyan a la profesionalización de la administración pública.
- Otorgar trato digno a los funcionarios, dándoles voz para la definición y logro de los objetivos y resultados de la organización.
- Promover una administración receptiva, con comunicación accesible a todas las personas.
- Proteger los datos personales y los registros y archivos de los documentos oficiales.
- Reconocer el derecho de conocer los datos personales que obren en poder del Estado.



En el mismo documento se han establecido los principios de ética gubernamental, entre los que destacamos evitar el uso de información privilegiada, someterse a la ley en condiciones de igualdad con los demás ciudadanos, no aceptar ventajas o privilegios, abstenerse de influir en trámites sin causa objetiva e impedir el tráfico de influencias.

La primera Carta Iberoamericana (CLAD, 2003) referida a la función pública explicita la necesidad de un cambio cultural que conciba modelos de administración pública que eviten su patrimonialización por la política. Propone la implantación de los sistemas de mérito congruentes con democracias maduras. Advierte sobre la importancia de administrar lo público sobre la base de los valores constitucionales; con honradez, transparencia, objetividad, imparcialidad y sometimiento pleno a la ley. Recomienda que las políticas salariales del sector público preserven las compensaciones legítimas de «la búsqueda de rentas o el clientelismo». Mérito y flexibilidad son los criterios para gestionar una función pública profesional orientada al valor público.

La variedad disponible de instrumentos, métodos, procedimientos y tecnologías desbaratan cualquier excusa que sustente no constituir el sistema de empleo eficiente, profesional y flexible que demanda la orientación al ciudadano; la creación de valor público y la dinámica de modernización continua que reclaman los cambios acelerados del presente. Por sistema de empleo se entiende:

- La planificación de los recursos humanos: el número y perfil de los servidores públicos a emplear debe derivarse de una organización del trabajo público que establece divisiones funcionales y puestos necesarios para cumplirlas, lo que determina el perfil de las personas a emplear para cumplir los objetivos públicos.
- La organización del trabajo: la descripción de puestos y su correlativo perfil de búsqueda de las personas a ocupar son la información pública que expresa la correlación entre uno y otro. Esta perspectiva descarta el empleo de



- personas que no esté justificado en perfiles preestablecidos como necesarios, y ese aspecto debe ser monitoreado.
- La incorporación o reclutamiento: el derecho de la ciudadanía a que la administración cubra sus puestos vacantes con los perfiles más adecuados para prestar los servicios públicos con calidad se complementa con el derecho a la igualdad ante la ley. El acceso a puestos burocráticos no puede tener más requisitos que los legales y el cumplimiento del perfil buscado. En este sentido, debe vigilarse que el acceso al empleo se realice por selección competitiva y abierta a la igualdad de oportunidades, y sobre todo gestionada con criterio de mérito valiéndose de instrumentos válidos y confiables.
 - La promoción de las personas a posiciones superiores también debe hacerse de manera interna, pero transparente y competitiva, en función del rendimiento de su desempeño y de los resultados en la asignación de sus funciones.
 - La retribución de los empleados debe corresponderse con abanicos salariales proporcionados, equitativos y públicamente conocidos, (CLAD, 2003).

En síntesis, la patrimonialización del empleo público y toda otra práctica clientelar, así como las prácticas discrecionales al cubrir los puestos de trabajo con prácticas irregulares, sin responsabilidad por la creación de valor público.

En la Carta de Calidad en la Gestión Pública (CLAD, 2008) se señala que «Las administraciones públicas deben ser transparentes en su gestión, abiertas al escrutinio público, tolerantes a las críticas y permeables a las propuestas de mejora y de cambio proveniente de la ciudadanía». Las administraciones deben orientarse a resultados, con controles diversos sobre el ejercicio de la autoridad pública para la consecuente rendición de cuentas. La definición de calidad guarda implícitas las prácticas de valores éticos, la vocación de servicio, la probidad, la honradez, la buena fe, la confianza mutua, la solidaridad, la transparencia, la dedicación al trabajo. Se hace énfasis tanto en el manejo escrupuloso de



los recursos públicos como en la supremacía del interés público sobre el privado.

El sector público trabaja para la sociedad que lo financia. No puede ser partidario, por tanto debe estar constituido por una burocracia meritocrática, de reclutamiento transparente, eficiente, apegada al derecho y a las instituciones de la democracia, lo que se expresa en el amplio consenso acerca de que «un servicio civil meritocrático provee estabilidad al aparato administrativo, permite diferenciar a los funcionarios elegidos de los de carrera y evitar una sobremanipulación de la arena administrativa» (Arellano Gault, 2007).

Se pretende que una gestión pública de calidad contemple la evaluación permanente, interna y externa, para desencadenar los ajustes que provoquen el círculo virtuoso de la mejora continua de los procesos y servicios públicos, para una adecuada orientación a resultados con eje en el ciudadano. La calidad de gestión se vincula con la calidad institucional que refiere tanto a las decisiones políticas con sus programas como a las decisiones para racionalizar el gasto, comunicar los resultados por alcanzar y alcanzarlos.

Las Cartas Iberoamericanas de Participación Ciudadana y de Gobierno Abierto, por su parte, funcionan como cara y ceca del vínculo Estado-sociedad. Por un lado está el reconocimiento del derecho de la ciudadanía a participar e incidir en todo el ciclo de las políticas públicas. Por el otro está el acceso a la información pública, la gestión a distancia, la tramitación en línea, las consultas instantáneas, los aplicativos con información disponible, la incidencia social en las decisiones públicas. Estas intenciones demandan ingenierías flexibles tanto en la selección de personas a incorporar como en la formación y la evaluación de quienes ya conforman el servicio civil. En especial se debe dedicar atención a los procesos de promoción e incorporación de los cuadros de directivos públicos, de los que depende en mayor medida la orientación, el ritmo y la modernización de la gestión.



De directivos públicos a líderes 2030

Los directivos públicos son el «talón de Aquiles» del cambio paradigmático en las administraciones públicas. Su estilo de liderazgo, su compromiso, sus valores, su amplitud de miras, su visión de lo público inciden en la cultura organizacional, su clima y sus tendencias. La instancia de selección de directivos para conducir la aplicación de las políticas públicas adquiere tal relevancia que los requisitos de competencias a ponderar se tornan críticos para dotar a la gestión de los motores que impulsen sus redes y resultados.

La autoridad de la administración depende de su capacidad de liderar para intervenir en el rumbo y modernización de la sociedad y de su efectividad para hacerlo. De tal modo, la construcción de nuevos modelos de gestión con otros métodos y nuevos instrumentos, mientras sigue expandiéndose la administración abierta y digital, impone forjar burocracias aptas para la era. Plataformas globales, redes directivas, gestión transversal y multinivel, uso de canales digitales, gestión documental electrónica y, simultáneamente, foco personalizado y territorial en grupos desfavorecidos iluminan la necesidad de atraer y formar nuevos liderazgos públicos y de impulsar competencias versátiles en el servicio civil, así como marcos culturales y valorativos amplios y dinámicos para que cada contexto sea reconocido en su singularidad.

COMPETENCIAS DIRECTIVAS TRANSVERSALES

Gestión institucional

- Aprendizaje continuo.
- Compromiso con el servicio público.
- Desarrollo de relaciones interpersonales.
- Integridad institucional.

ESTRATÉGICAS

Gestión de resultados

- Gestión del desarrollo de las personas.



- Gestión de la calidad.
- Liderazgo efectivo.
- Manejo de recursos.
- Planificación.
- Relación con directivos.
- Resolución de problemas.
- Toma de decisiones.

Gestión de vínculos

- Comunicación interpersonal.
- Gestión de la participación ciudadana.
- Negociación.
- Orientación al ciudadano.
- Relaciones Institucionales.
- Trabajo en equipo.

Conducción del cambio

- Administración de políticas.
- Construcción de redes.
- Gestión del cambio.
- Gestión digital.
- Innovación.
- Pro-actividad.
- Trabajo bajo presión.
- Visión estratégica.

Fuente: Guía Referencial de Competencias (CLAD, 2016).

Con el propósito de ofrecer un instrumento que facilitara la aplicación de las diversas Cartas Iberoamericanas, en el seno del CLAD se ha aprobado la Guía Referencial de Competencias Laborales para el Sector Público Iberoamericano (2016). Incluye un Diccionario de Competencias directivas estratégicas que apuntan un nuevo paradigma de liderazgo público, apartado de las visiones jerárquicas, verticalistas, unilaterales y opacas en la toma de decisiones públicas. El objetivo es destacar la necesidad



de impulsar redes de actores, de saberes y de talentos en conjuntos estratégicos de competencias para la gestión de los vínculos, la gestión para resultados y la gestión del cambio necesario para ello. Porque el liderazgo de redes es un activo indispensable para flexibilizar y adecuar la gestión pública al ecosistema social local y global y su dinámica incesante. «Las redes informales le dan a la burocracia coherencia interna e identidad corporativa que la meritocracia por sí sola no podría proveer. Sin embargo, el carácter y las consecuencias de estas redes dependen fundamentalmente de un estricto proceso de selección dentro del cual los burócratas son elegidos» (Nicholls, *op. cit.*).

Es necesario recordar que llamamos competencia al «desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organización real» (Guía Referencial, 2016). En este sentido, cada directivo deberá conocer cuáles son las competencias que debe dominar para obtener y retener su posición, así como ser competente para desarrollarlas y evaluarlas en sus equipos de colaboradores.

La Guía Referencial ofrece la oportunidad de agregar valor y calidad a la formulación de perfiles para cubrir todas las posiciones públicas, especialmente las directivas, que son el motor de todas las otras. Esto permite evaluar desempeños por competencias, para promover y compensar personal, y para desarrollar mejor las competencias que no están disponibles mediante los dispositivos de capacitación. Esta Guía, desde la que se propone el desarrollo de guías «situadas», es decir, aplicadas a los diferentes contextos nacionales y subnacionales, desarrolla agrupamientos competenciales. En cada uno de ellos se establece un listado de competencias y para cada competencia un conjunto de comportamientos que son su expresión evidente, su indicador. Su aplicación va de la mano del instrumental para evaluar, medir y ponderar el grado y nivel en que las competencias se hacen evidencia concreta.

La hipótesis se torna entonces comprobación, lo que objetiva los juicios de valor y las decisiones concretas sobre el personal público y sus directivos. Así se amplía este aspecto sustantivo para



mejores resultados en las decisiones sobre capital humano. Vamos a compartir cuatro ejemplos, vinculados con el segmento directivo, uno por cada agrupamiento competencial.

Ejemplo 1: Competencia institucional (de carácter transversal, exigible a todo agente público cualquiera sea su posición y jerarquía).

Aprendizaje continuo: Identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de trabajo, para mantener actualizada la eficacia de sus prácticas laborales y su visión del contexto.

Comportamientos/evidencias

El directivo público:

- Se ocupa de subsanar su propio déficit de información de base sobre normas, reglamentos y decisiones que afectan su ámbito de trabajo.
- Denota interés en mantener sus competencias actualizadas en función de los cambios en los procedimientos, las metodologías, los sistemas operativos, los soportes tecnológicos. Lo hace por la vía de consulta o a través de entornos formativos.
- Gestiona sus propias fuentes de información y/o participa de oportunidades de encuentros informativos.
- Demanda participación en acciones informativas y formativas destinadas a su colectivo profesional, así como en el análisis de boletines o informes expertos o académicos vinculados de algún modo con su entorno de trabajo.
- Muestra receptividad hacia la aplicación de innovaciones que mejoran su desempeño en el trabajo propio o del equipo.
- Comparte sus saberes y habilidades con sus compañeros de trabajo y aprende de sus colegas habilidades diferenciales, que le permiten nivelar sus conocimientos en flujos informales de interaprendizaje.



Podemos apreciar la alta viabilidad de examinar el desempeño efectivo a partir de las evidencias que ofrece cada uno de los comportamientos descritos, que conducen a evaluar la competencia definida al comienzo. No se trata de ponderar uno por uno cada comportamiento de este listado, sino de elegir cuáles son los más relevantes y significativos para la organización y posición o desempeño que se desea evaluar, y elegir el método o instrumento que aplicaremos.

Esta competencia, como las otras del Diccionario que ofrece la Guía, aporta una innovación a la cultura de nuestras administraciones. Desbarata el supuesto de que toda novedad en cuanto a avances en conocimientos específicos u operativos debe ser provista por las unidades de capacitación. En la era del aprendizaje ubicuo, caracterizada por el aprender tácito en todos los contextos y momentos, la aceleración incesante del tiempo en que se producen nuevos conocimientos compromete a los directivos públicos, y en general a todos los profesionales, a autogestionar la actualización de sus competencias en los temas específicos de su especialidad y responsabilidad laboral. Esto no implica la disminución del importante rol de los institutos de formación para la difusión de las políticas estratégicas, los planes vigentes y las técnicas y modelos para su aplicación.

Son cuatro las competencias institucionales exigibles a todo servidor público, que ofrece el Diccionario junto a la descripción de los respectivos indicadores de comportamiento que dan cuenta del desempeño evidente esperado.

Además de la competencia denominada *aprendizaje continuo*, sobre la que hemos desarrollado el ejemplo 1, la Guía describe con idéntico método las siguientes: *compromiso con el servicio público*, *desarrollo de las relaciones interpersonales* e *integridad institucional*.

Ejemplo 2: Competencias directivas estratégicas. Agrupamiento gestión de vínculos

Comunicación interpersonal: «Iniciar y mantener comunicaciones respetuosas y cordiales; transmitir con transparencia comportamientos previsibles, información y mensajes gestuales, orales y textuales claros, concisos, fehacientes y adecuados al receptor.



Atender activamente información, consultas, disensos y mensajes de terceros con actitud constructiva y empática».

Comportamientos/evidencias

El directivo público:

- Crea canales de comunicación alternativos, directos y dinámicos. Asume las vías electrónicas y redes sociales para dotar de mayor efectividad el cometido de los equipos de trabajo, sus conversaciones y la gestión de consultas.
- Transmite información, opinión y respuestas con argumentos claros y tono mesurado.
- Comunica su aprobación o su desaprobación con asertividad y control emocional; se ubica en contexto y perfil del interlocutor.
- Produce informes, instrucciones, procedimientos, evaluaciones, dictámenes utilizando un lenguaje austero, preciso y funcional para sus propósitos.
- Enseña y demanda a sus colaboradores disociar la opinión o el disenso sobre un asunto de la calidad de trato que se debe a colegas, público y semejantes.
- Ofrece y promueve puntualidad en las citas y en las respuestas de retroalimentación a terceros que sugieren, informan o consultan.

La comunicación interpersonal a la que se alude en la Guía forma parte de las categorías que denominamos competencias. Para ser evaluada es preciso hacer énfasis en los comportamientos cuya descripción antecede. Correctamente observados, esos comportamientos aportan respuestas a una serie de preguntas sobre el desempeño efectivo del directivo al respecto: ¿Cómo comunica?, ¿mediante cuáles y cuántos canales alternativos?, ¿con qué calidad de productos-mensaje?, ¿con qué pertinencia y calidad de respuestas?, ¿con cuánto impulso al desarrollo de esta competencia en los colaboradores directos? La comunicación interpersonal es



una competencia estratégica, pues una organización también es un sistema de conversaciones. No basta que el directivo tenga un buen lenguaje y pueda producir escritos, también se trata de calibrar cómo activa los canales, mejora los estilos de comunicación, cómo responde de modo efectivo, oportuno y puntual y hace que ello ocurra en su área. No limitamos la valoración de la puntualidad a la mera cortesía. Se entiende también desde la perspectiva de reducir los cuantiosos costos de las demoras en que la administración suele incurrir, con uso y aplicación de los tiempos de los ciudadanos, que muchas veces deben volver una y otra vez a una administración que no es capaz de decir cuándo y cuál será la decisión administrativa que el ciudadano tramita.

En relación con el agrupamiento gestión de vínculos para la identificación de competencias directivas estratégicas, del que hemos extraído el ejemplo 2 para revelar el potencial de la competencia *comunicación interpersonal*, la Guía identifica en el mismo grupo las competencias *gestión de la participación ciudadana, negociación, orientación al ciudadano, relaciones institucionales y trabajo en equipo*.

Ejemplo 3: Competencias directivas estratégicas. Agrupamiento gestión para resultados

Liderazgo efectivo: «Dirigir equipos, optimizando la aplicación del talento disponible, creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de resultados».

Comportamientos/evidencias

El directivo público:

- Traduce la visión y logra que cada miembro del equipo se comprometa y aporte a esta en un entorno participativo y de toma de decisiones.
- Forma equipos y les delega responsabilidades y tareas en función de las competencias, el potencial y los intereses de los colaboradores.



- Crea compromiso y moviliza a sus colaboradores a gestionar, aceptar retos, desafíos y directrices; superando intereses personales para alcanzar las metas.
- Brinda apoyo y motiva a su equipo en momentos de adversidad, a la vez que comparte las mejores prácticas y desempeños, y celebra el éxito con su gente.
- Propicia, favorece y acompaña para generar las condiciones de un clima laboral positivo en un entorno de respeto.
- Fomenta la comunicación clara, directa y concreta.

Consideramos que este tipo de *liderazgo efectivo* con horizonte 2030 pone a los directivos públicos a gestionar talento, optimizando su aplicación en procesos orientados a resultados. Tal como con los presupuestos públicos, la subutilización es una vulneración a la obligación de aplicar los recursos indicados para las políticas planificadas. Entonces, la disposición ociosa del capital humano existente en los equipos de trabajos a cargo es una vulneración en la aplicación de las competencias de las personas remuneradas con recursos públicos, un derroche injustificado. Se trata de poner en crisis el anacrónico modelo directivo mando y control, en el que las instrucciones «bajan» por la línea jerárquica hacia los profesionales y administrativos de una unidad funcional, mientras el directivo se encuentra distante, en el centro de un pequeño anillo de asesores que le «relatan» la organización y el desempeño de los agentes. Si se analizan los indicadores (comportamientos para los desempeños esperados) el liderazgo será efectivo si el directivo conoce los talentos disponibles en las personas que integran sus equipos, tal como conoce el presupuesto asignado a su área. El liderazgo será efectivo si crea climas productivos, transparenta la información, delega responsabilidades, comparte metas, activa la participación interna en la toma de decisiones; en síntesis, si sabe crear y sostener confianza.

El conversatorio de especialistas que se desarrolló en el XXI Congreso del CLAD para analizar la Guía Referencial de Competencias marcó con énfasis el tipo de relación que el directivo debe establecer con los colaboradores profesionales que poseen



alto potencial de competencias. Los directivos «deben delegar, observar desempeños, tener conversaciones constructivas sobre los progresos necesarios y apoyar el desarrollo de las competencias a desplegar. En ocasiones pareciera que aquella competencia que los habilita a formar colaboradores no está suficientemente extendida» (Iacoviello y Pulido, 2017).

El agrupamiento de las competencias vinculadas con la gestión para resultados, además de *liderazgo directivo*, que ha sido descrita más arriba, incluye el mismo despliegue en comportamientos que funcionan como indicadores: *gestión del desarrollo de las personas; gestión de la calidad; manejo de recursos, planificación, relación con directivos, resolución de problemas, toma de decisiones*.

Ejemplo 4: Competencia directiva estratégica. Agrupamiento conducción del cambio

Gestión digital: «Reconocer efectivamente el derecho de los ciudadanos a la información pública y a vincularse e interactuar electrónicamente con su administración, dondequiera que se encuentren físicamente situados, asegurando canales efectivos alternativos, válidos todos para admitir el ingreso de formularios, pedidos, consultas, trámites, habilitar su seguimiento y resolución a distancia».

Comportamientos/evidencias

El directivo público:

- Fomenta e instruye el uso de medios y canales electrónicos múltiples, así como mecanismos de vinculación electrónica interna y externamente.
- Amplía de modo permanente las tramitaciones que el ciudadano puede resolver a distancia, y a la vez informa y genera canales alternativos para recibir, procesar y responder consultas, quejas, reclamaciones, propuestas.
- Activa por la vía electrónica accesos múltiples a notificaciones, legajos, declaraciones juradas, liquidaciones, recur-



sos, escritos, reclamaciones, notas, expedientes, impresión de formularios, información publicada.

- Asegura la efectividad de la información al usuario/ciudadano sobre programas, proyectos, documentos, formularios, guías de acceso, bases de datos públicas, para facilitar la gestión electrónica de sus trámites y protegiendo los datos personales.
- Impulsa la aplicación de herramientas y estrategias de comunicación e información propias de la sociedad del conocimiento, instruyendo efectivamente a los ciudadanos sobre los modos más simples a su alcance para vincularse con la administración.
- Responde en plazos mínimos por vía electrónica directa con la información a comunicar, disminuyendo gradualmente la necesidad de la presencia física y las «colas» en las ventanillas.

La *gestión digital* es el tipo de competencias que apuntan los Liderazgos 2030. A partir de ella surge una advertencia a los gestores públicos: a la administración, con las tecnologías hoy disponibles, ya no le asiste el derecho a utilizar al ritmo de sus procedimientos anacrónicos. Los tiempos de los ciudadanos deben ser considerados, ya que sus obligaciones familiares, personales y laborales cursan en el mismo horario en que trabaja la administración. La gestión digital es un factor estratégico que puede permitir que los directivos públicos disminuyan a la mínima e indispensable expresión las instancias en que la administración requiere la presencia directa del ciudadano que tramita ante ella. Esto demanda poner los procedimientos intramuros en sintonía con la sociedad del conocimiento, crear accesos a la información pública y a los trámites en línea, generar instructivos, tutoriales y todo otro dispositivo que facilite la gestión, la consulta y la participación ciudadana a distancia. Instrumentos como la firma digital, y la gestión documental electrónica, no solo despapelizan los vínculos sino que posibilitan el acceso a actos administrativos y certificados oficiales sin realizar traslados físicos.



El conjunto de competencias para la conducción del cambio, se nutre en la Guía Referencial con la competencia denominada *gestión digital*, a la que se agregan *administración de políticas, construcción de redes, gestión del cambio, innovación, proactividad, trabajo bajo presión y visión estratégica*, a las que se les adosan los seis comportamientos que funcionan como esquema de indicadores de comprobación.

El futuro del trabajo del servicio civil.

Hacia el liderazgo de analistas sistémicos

El futuro está aquí. Ya no aspiramos a una administración pública que reproduzca un repertorio de rutinas ininterrumpidas a través de los tiempos, sino a una dinámica de gestión experta que persiga resultados de valor público. Una administración flexible, atenta a las transformaciones que el mundo en general y el mundo de las profesiones en específico vayan presentando. No sabemos cuántas ni cuáles de las posiciones que reflejan hoy las estructuras públicas para organizar el trabajo gubernamental serán necesarias en las tareas a cumplir por el servicio civil en 2030; ni podemos organizar los perfiles para nuevas posiciones laborales que no hemos tenido aún, pero que existirán.

Sin embargo, esa incertidumbre no nos exige visualizar una situación inimaginable, sino que nos desafía a imaginar cómo van a responder las funciones profesionales a un mundo en que la aceleración exponencial de las tecnologías y sus oportunidades transformarán las maneras en que se gestionan, producen y entregan los bienes y servicios. Esa incertidumbre no nos impide pensar cómo se transformarán los servicios y bienes concretos que se demandarán.

En este sentido, es que necesitamos desarrollar recursos en prospectiva para afrontar con soluciones pertinentes problemas hoy desconocidos, y reconocerlos en las formas en que se presentarán. Esos recursos son las competencias, los talentos para que trascienda la memoria de las buenas prácticas y cómo repetir las; para pensar y vislumbrar las buenas prácticas por ser desarrolladas.



Ahora, más que nunca, las competencias entendidas como evidencia, como desempeño exitoso, se alejan del credencialismo. Llamamos así a la corriente que asume hipótesis de competencias y las atribuye a las titulaciones, certificados académicos y al prestigio de los centros de estudios que los han emitido.

Los líderes públicos deberán considerar que la capacidad de aprender es lo que va a configurar las futuras competencias requeridas. Esto afecta de modo novedoso tanto a la dimensión cognitiva como a los nuevos campos de actuación que las organizaciones deberán aprender a ofrecer a sus agentes. Este notable valor agregado -en términos de calidad de los desempeños- requiere de directivos públicos que evalúen la competencia del aprendizaje flexible y promuevan el cambio necesario. El cambio para alinear mejor las competencias con los cometidos de sus colaboradores, que den lugar a mejores evidencias extramuros.

Para la administración pública que se proyecta en 2030, la Guía Referencial de Competencias aporta el capítulo de competencias institucionales y también el capítulo entero de las competencias necesarias para conducir el cambio. Esto responde a que, para promover los líderes del futuro, necesitamos regulaciones del comportamiento organizacional capaces de adelantar las soluciones de procedimiento frente a los problemas futuros, a la vez que crear las competencias para adquirir nuevas habilidades.

Los directivos deben ser competentes para evaluar e impulsar competencias, y para evitar la disociación entre información, habilidades, valores y actitudes que inciden en la calidad de producción de un servicio público específico. Deben explorar los desempeños reales y observables y analizar a cuáles resultados conducen. Es clave, entre otras competencias, fortalecer la de «autoaprendizaje», es decir, la autogestión del propio talento y la actualización de los saberes específicos que demandan las transformaciones sociales y tecnológicas.

Para estas tareas se requiere un tipo de líder y liderazgos que solo podremos reconocer si nos apartamos del prejuicio dicotómico: «generalista o especialista». El generalista integra saberes de las diferentes divisiones del trabajo del área a su cargo, mien-



tras que el especialista abarca un campo más acotado de competencias en profundidad, de tipo específico. Pero al mismo tiempo, la transdisciplina se plantea como ineludible para abordar la complejidad y la interrelación de los desafíos organizacionales, y de las diversas áreas de política pública.

Ya desde los años 80 se instaló en la gestión de recursos humanos la necesidad de generar una tercera categoría superadora que permitiera responder con efectiva transdisciplina a los desafíos de complejidad creciente que enfrentaban las organizaciones. Surgieron así los conceptos de «talento líquido» (inspirado en la modernidad líquida propuesta por Bauman), «versatilista» (basado en la adaptabilidad como competencia clave para la gestión en entornos complejos) y «perfil de habilidades T» (que combina un área de especialidad y la capacidad de interactuar con otras áreas del conocimiento). La imagen es interesante para ilustrar el concepto: se trata de perfiles profesionales que, además de dominar una materia concreta (el trazo vertical de la «T») tiene un conocimiento suficientemente amplio de materias complementarias (el trazo horizontal de la «T»), y la capacidad de trabajar en forma colaborativa (Bolívar, 2016).

En sintonía con estos desarrollos compartimos que la visión acotada al ambiente general que se debe liderar, y aun la más acotada de la especialización y la especificidad, suelen ser trascendidas por la visión estratégica y prospectiva de mayor plazo. Es necesario plantear un paradigma flexible que reconozca la transferencia de aprendizajes y experiencia entre especialidades. Proponemos nombrar a estos perfiles de «tercera vía» como *analistas sistémicos*, parafraseando el tradicional concepto de «analista simbólico» propuesto por Robert Reich (1993).

Un líder analista sistémico puede cruzar la especificidad de su disciplina y de su área de incidencia profesional para buscar el dominio de las herramientas teóricas e instrumentales de otras disciplinas.

Un líder analista sistémico puede orientar los procesos bajo su dirección hacia los resultados que compromete su organización, en un contexto cambiante. La lectura inteligente del contexto se



potencia con el dominio del instrumental disciplinar que el directivo tiene a disposición. Y esta perspectiva amplia le permite manejarse en el entorno de las políticas públicas, de la gerencia política y del contexto más amplio de los saberes, así como ante el hallazgo de las tecnologías y herramientas de interpretación de su época.

Un analista sistémico comprende los subsistemas disciplinares que atraviesan su quehacer, así como sus interdependencias. A modo de ejemplo, es analista sistémico un directivo de áreas de infraestructuras que lidera las competencias de gestión de evidencias, la gestión de presupuestos, la aplicación de indicadores; y también amplía la visión de su tablero de comando a los instrumentos que aportan datos sobre el entorno social, laboral, ambiental y normativo en que esas infraestructuras se desarrollan. Además enseña a sus colaboradores la amplitud de miras que permite una mejor colaboración con otras áreas de la administración pública para lograr objetivos convergentes y complementarios.

Como podemos advertir, la primera tarea es la de desbaratar la cultura de «silos» por la que cada área restringe su gestión a sus propios objetivos funcionales, pues esta perspectiva limita la visión de los directivos y la de los equipos de gestores públicos. Ellos deben desarrollar la capacidad de anticipación al futuro, lo que exige a la administración nuevas consideraciones a la hora de atraer el nuevo perfil de dirección pública llamada a liderar organizaciones en entornos signados por el cambio acelerado y permanente. Están en génesis los nuevos procesos y modelos compatibles con administraciones más planas que jerárquicas, más dinámicas que estables, centradas en equipos con liderazgos ágiles y distribuidos.

Comentarios finales

Impulsar liderazgos abiertos a la creatividad e innovación, con modos de trabajo y teletrabajo articulados, puede consagrar una nueva dirección pública que gestione la evaluación participativa de resultados del colectivo profesional, el desarrollo continuo de competencias de profesionales y directivas, la conexión evidente



entre las oportunidades de desarrollo profesional y la proyección de la organización pública para atraer y retener mejores talentos. Los que aseguren las capacidades organizacionales para aplicar las políticas públicas, y la oferta de los servicios y bienes a los que la comunidad tiene derecho. Una administración de hoy es competente si acelera sus propios aprendizajes para crear servicios civiles y directivos públicos capaces de aplicar las políticas del presente anticipando la visión 2030.

Serán líderes 2030 los directivos públicos que impulsen a las organizaciones públicas a renovar las maneras de pensar, reaccionar, responder e informar sobre asuntos públicos. Un liderazgo y promoción de redes de talento más que de unidades organizativas.



CAPÍTULO 3

Los mejores casos
prácticos presentados

3.1 Desarrollo de competencias situadas: Itinerarios formativos en red: una herramienta para definir competencias de los puestos de trabajo

María Liliana Zuk

Instituto Nacional de Administración Pública. Argentina

INTRODUCCIÓN

El Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) ha creado el programa Itinerarios Formativos (IF) con el propósito de brindar un horizonte de carrera a los empleados de la Administración Pública Nacional (APN), a través de una capacitación específica de acuerdo con el puesto y funciones que desempeña. El programa nace a finales de 2016 y se consolida como tal a partir de junio del 2017, cuando se conforma un equipo compuesto por perfiles técnicos profesionales y perfiles administrativos. Para llevar adelante este programa se requiere, además del equipo mencionado, asociarse con los coordinadores de capacitación (CTC) de las jurisdicciones y los referentes de los órganos rectores para definir los perfiles, identificar competencias para cada puesto de trabajo y seleccionar las acciones de capacitación que formarían parte de la estructura modular de los IF.

Otro actor importante en la construcción de IF es la Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP), que elaboró un nomenclador: Clasificados de Puestos y Funciones identificando aproximadamente 82 puestos de trabajo para el personal encuadrado en el sistema de la APN. Estos son los denominados puestos transversales del agrupamiento general. El programa IF, tomando como base dicho nomenclador, ha diseñado alrededor de 45 itinerarios.

Desde el comienzo del programa hasta la actualidad se han producido cambios contextuales que influyeron en los niveles y tipos de respuestas de los CTC y los referentes de los órganos rectores a la convocatoria para un trabajo integrado en la definición de los itinerarios.

Por esto, es indispensable trabajar en forma colaborativa y en red con los actores involucrados y lograr los objetivos propuestos por INAP. Ese es el sentido del presente proyecto.



Objetivo

Diseñar una red de trabajo con los organismos intervinientes en la definición de los perfiles y la capacitación para los servidores públicos.

Información de base

El proyecto se aplicará en el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), en el contexto del Programa Itinerarios Formativos, perteneciente a la Escuela de formación pública del INAP.

El nombre que se asignó a la iniciativa es Itinerarios formativos en red: una herramienta para definir competencias de los puestos de trabajo.

A julio de 2018 se desarrolló el 50 % de los itinerarios (45 perfiles); esta es la situación actual que justifica la iniciativa. La metodología de trabajo para la definición de los IF incluye:

- Análisis del nomenclador de ONEP.
- Consulta y análisis de la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el sector Público.
- Entrevistas a personas que ocupan los puestos de trabajo en las jurisdicciones de la APN.
- Entrevistas a los referentes de los Órganos rectores a cargo de la capacitación específica de acuerdo a la familia de puestos.
- Diseño del Itinerario.
- Validación con actores representativos.
- Publicación e implementación de las capacitaciones.

Hay dos problemas a considerar para continuar el desarrollo del programa IF y enriquecer la oferta de formación. El primero es que no se ha logrado instalar el programa entre los servidores públicos como una estrategia de desarrollo para su carrera en el Estado. Desde sus inicios se vinculó itinerarios con carrera, lo cual era un objetivo del Ministerio de Modernización. Si bien, los servidores públicos valoran la oferta de capacitación pertinente, actualizada y asociada a su puesto de trabajo, esto no conlleva su legitimación en un proceso de crecimiento en su carrera laboral.



Lo cual se debe a que a la fecha no hay normativa que la avale. El segundo problema es el trabajo con los órganos rectores: se percibe cierta resistencia a concretar un avance en la definición de los perfiles y en la identificación de las actividades de capacitación pertinentes a cada perfil. Los argumentos presentados remiten a las múltiples funciones que los órganos rectores cumplen, lo que limita su participación en proyectos como el de IF.

Gestión de competencias para resultados

Los métodos y/o estrategias innovadoras a desplegar para el proyecto abarcan por un lado el trabajo en red, esto implicará análisis, reflexión y producción de documentos de trabajo (ex-post y ex-ante al trabajo de campo) para el diseño de IF y para el plan de comunicación. Y por otro el trabajo de campo, que implica recolección de información.

Las metas que se propone alcanzar son:

- Desarrollar dos itinerarios pertenecientes a la familia de control interno y auditoría y 3 de la familia tecnologías de la información y comunicación (TIC).
- Conformar una red de trabajo con los actores involucrados para la definición de IF y de la oferta de capacitación.
- Establecer un plan de comunicación para posicionar el programa.

Las competencias transversales que se propone potenciar son:

- Desarrollo de las relaciones interpersonales.
- Considerar las perspectivas, experiencia y saberes de terceros como insumos para elaborar diagnósticos que permitan el desarrollo de itinerarios.

Las competencias directivas que se propone potenciar son:

- Construcción de redes: estimular la creación de redes, foros u otros formatos útiles para la interacción entre pares abier-



tos a la discusión de temas y objetivos compartidos para el desarrollo de itinerarios pertinentes al puesto de trabajo.

Las competencias directivas son:

- Visión estratégica: entender y dimensionar la estrategia y el entorno sociopolítico y económico en el que se desarrolla el programa para anticiparse y adaptarse a los cambios.

Las competencias profesionales que se propone potenciar son:

- Manejo emocional: exponer intereses y puntos de vista con claridad sin alterar el buen trato ni interrumpir el diálogo con actores estratégicos. El objetivo es diseñar e implementar itinerarios que reflejen las competencias a desarrollar por los agentes de las APN.

Los actores/segmento/área a involucrar para el desarrollo y concreción del proyectos son: referentes y capacitadores de la Oficina Nacional de Tecnologías de Información (ONTI) y Sindicatura General de la Nación (SIGEN). Coordinadores de capacitación de las jurisdicciones. Área de comunicación institucional del INAP y del Ministerio de Modernización.

Para su abordaje es necesario incorporar nuevas actividades, entre las que se encuentran la elaboración de un plan de comunicación para informar sobre los objetivos del programa y la contribución al desarrollo de la carrera laboral. También incluirá la organización de talleres con los órganos rectores para la construcción colaborativa de IF y la publicación de los acuerdos y acciones realizadas.

Los comportamientos que revelarán las mejores competencias son:

- Participación de los actores involucrados en forma efectiva y proactiva en los talleres de construcción de IF.
- Cooperación en la construcción de información sustantiva para el diseño de IF y de actividades de capacitación.



- Clima organizacional sin agresiones o desniveles emocionales ante problemas o conflictos.
- Comprensión, por parte de los actores involucrados, del entorno sociopolítico y económico en el que se desarrolla el programa para anticiparse y adaptarse a los cambios.
- Comunicación de manera clara y contundente de los objetivos y beneficios del programa y la motivación y compromiso de los equipos de trabajo y los servidores públicos.

Los nuevos resultados que se busca evidenciar son:

- La producción de los IF en tiempos acordes a las metas del INAP.
- La revisión de la oferta de capacitación de los Órganos Rectores de acuerdo con las necesidades detectadas en los perfiles.
- El incremento en la matrícula de IF.

Características de la experiencia

El desarrollo y la aplicación del proyecto, buscar mayor compromiso y motivación entre los actores involucrados. Para los órganos rectores, el ordenamiento (análisis, rediseño, ampliación) de la oferta de capacitación de acuerdo con competencias a desarrollar o ampliar. Para los servidores públicos, la formación acorde con sus necesidades, que les permita desarrollarse profesionalmente.

Para el programa IF, ser innovador y que perdure en el tiempo.

Entre los principales aliados se espera contar con el respaldo y compromiso del director de la Escuela de Formación Pública de INAP y con el área de comunicación institucional del Ministerio de Modernización.

A partir de la experiencia acumulada, algunos de los principales conflictos esperados pueden ser la falta de acceso a las áreas específicas de las jurisdicciones para relevar información de los puestos a diseñar y no poder comunicar en forma clara y precisa para motivar a los referentes de los órganos rectores sobre el beneficio de los IF. También que los órganos rectores consideren que desde el programa de IF queremos quitarles la potestad de la capacitación que brindan. Esto implica que



se deberán abordar decisiones o conversaciones difíciles tanto con los referentes de las áreas TIC y de control interno y auditoría, como con el área de comunicación institucional para concretar el plan de difusión del programa.

Descripción de la visión sobre esta innovación

La coproducción para el diseño de itinerarios provoca una ampliación de miradas a partir del aporte de cada persona que interviene, porque se reconoce su saber, su experiencia, su trayectoria y su visión.

Itinerarios consiste en un trabajo colectivo y colaborativo que beneficia a todos los que intervienen; al servidor público que accede a una formación acorde con las competencias a desarrollar o ampliar, a los responsables de la capacitación porque diseñan e implementan actividades acordes con las necesidades de los perfiles y al INAP porque se posiciona como agente de cambio, de innovación en materia de formación.

Indicadores de comprobación de nuevos resultados

Entre los indicadores identificados para evidenciar los resultados se describen los siguientes:

- Cinco itinerarios diseñados, publicados e implementados.
- Capacitación actualizada de los órganos rectores de acuerdo con las necesidades detectadas en los perfiles.
- Aumento en 30 % de la matrícula de IF.
- Nuevos diseños de actividades de capacitación.
- Plan de comunicación instalado al 100 %.

Cronograma

Septiembre de 2018:

- Analizar información producida por ONEP, órganos rectores e instituciones especialistas en la materia.
- Adecuar instrumentos para la recolección de información de acuerdo con los perfiles a relevar.
- Seleccionar jurisdicciones para aplicar instrumentos.
- Contactar CTC para acordar entrevistas.
- Planificar entrevistas.



Octubre de 2018:

- Contactar y concretar entrevistas con órganos rectores para recabar información.
- Aplicar instrumentos para el relevamiento en cuatro jurisdicciones como mínimo.
- Establecer reuniones con el área de comunicación institucional del Ministerio de Modernización para diseñar el plan de comunicación.

Noviembre 2018:

- Procesar datos recolectados y construir información.
- Diseñar el primer borrador de tres IF.
- Aplicar y realizar el seguimiento del plan de comunicación.

Diciembre 2018:

- Procesar datos recolectados y construir información.
- Diseñar el primer borrador de dos IF.
- Aplicar y realizar el seguimiento del plan de comunicación.

Enero 2019:

- Acordar el plan de capacitación con órganos rectores.
- Aplicar y realizar el seguimiento del plan de comunicación.

Febrero 2019:

- Planificar y publicar la oferta de capacitación de los perfiles diseñados.
- Aplicar y realizar el seguimiento del plan de comunicación.

Marzo 2019:

- Realizar las actividades de capacitación.
- Aplicar y realizar el seguimiento del plan de comunicación.

Abril 2019:

- Monitorear la aplicación de las actividades de capacitación.
- Evaluar los resultados.



3.2 Desarrollo de directivos: jefaturas a través de competencias

María Pilar Salas Olivares

*Departamento de Desarrollo Organizacional
en Servicio de Salud Metropolitano Central. Chile*

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

La Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile y el Ministerio de Salud han entregado nuevas orientaciones en materia de recursos humanos durante los últimos años. A través del presente proyecto se desea analizar algunas de estas orientaciones en conjunto con las herramientas entregadas en este curso y materializarlas en una estrategia que pueda ser replicada en lo sucesivo.

En la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), se sostiene que deben existir estrategias para gestionar el talento de las instituciones públicas. En el documento «Competencias para el sector público iberoamericano: la dinámica del consenso regional para aplicar una guía compartida», de Mercedes Iacoviello y Noemí Pulido, se indica dónde se debe comenzar a aplicar la gestión por competencias. Este documento ofrece visiones de diferentes especialistas sobre el tema. Uno de ellos señala que para tener éxito con la gestión por competencias se debe comenzar con los niveles directivos. Si el directivo no comparte la importancia, no es preparado en ellas ni capacitado el sistema de gestión por competencias no se sostiene. En la «Carta Iberoamericana de la Función Pública» (CLAD) y Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (NU-DESA) se hace mención sobre la importancia de la profesionalización en la función pública y se afirma que atributos como capacidad, vocación de servicio, eficacia en el desempeño, responsabilidad y otros son relevantes y trabajables a través de las competencias.

Este proyecto busca innovar en el quehacer de las personas y se enfoca en los directivos/jefaturas. Inicialmente estaba concebido para la subdirección de gestión y desarrollo de personas. Se plantea en él



una metodología que se desea validar para futuras aplicaciones en las demás subdirecciones de la dirección del servicio y en los otros establecimientos de la red del Servicio de Salud Metropolitano Central (SSMC). Este proyecto se sustenta sobre la innovación, ya que no se ha realizado nada similar en la dirección del SSMC y una intervención a las jefaturas, con el criterio de desarrollo de las competencias, es única.

Objetivo

El objetivo principal es innovar y avanzar en materias de recursos humanos. El proyecto se inicia con una intervención en el área de los directivos/jefaturas a través del desarrollo y aplicación de competencias. Se busca obtener una metodología validada para luego replicarla en otros departamentos y establecimientos de la red de salud del SSMC.

Los objetivos secundarios comprenden:

- Definir y comunicar las competencias requeridas a las jefaturas.
- Evaluar las competencias.
- Comunicar la brecha existente: lo que se espera de ellos versus las competencias de que disponen.
- Capacitar según las brechas encontradas.
- Obtener metodología validada para aplicar en otras subdirecciones y establecimientos de la red.
- Contar con una nueva forma de trabajar a nivel de jefaturas.

Información base:

La Institución donde se aplicará el proyecto es el Servicio de Salud Metropolitano Central, específicamente en la Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas.

Situación actual:

Hasta hace pocos meses el área de RRHH existía solo como Departamento, y era el único Servicio de Salud de Chile (entre 29) donde no había Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas. Hace algunos meses se creó la Subdirección. Menciono esto ya que las materias de gestión y desarrollo de personas no estaban siendo lo



suficientemente relevadas. El enfoque de la directiva estaba en ejecutar correctamente los temas administrativos y los pagos en forma oportuna y correcta, pero no en temas de desarrollo y gestión.

Desde hace algunos años hay nuevas directrices provenientes del Servicio Civil de Chile y nuevas orientaciones del Ministerio de Salud que en nuestro Servicio de Salud se han aplicado parcialmente. Por ejemplo, hay una publicación de 11 normas que debemos cumplir, entre ellas la definición y difusión de la política de gestión y desarrollo de personas, enfoque en reclutamiento y selección, realzar el tema de rol de jefaturas y personas con personal a cargo. Solo algunas de estas materias se han desarrollado, y en forma parcial. Las innovaciones en el tema del rol de las jefaturas y personas con personal a cargo han avanzado poco.

Lo anterior es complementado por el hecho de que las jefaturas tienen un rol articulador muy importante entre los altos mandos y los técnico-administrativos; ellas son el puente por donde fluye la información, las orientaciones y el quehacer diario y estratégico. Deben ser líderes y agentes de cambio y para ello deben ser capacitados y orientados.

CAPÍTULO 2: GESTIÓN DE COMPETENCIAS PARA RESULTADOS

a) Estrategia:

La estrategia a utilizar se centrará en los directivos/jefaturas, para ello se enfocarán los esfuerzos en diversos ámbitos y etapas. Las principales etapas se pueden definir como sigue:

- **Definición de competencias y diccionario de competencias:** se inicia el trabajo con la definición de un Diccionario de Competencias (adecuación del diccionario de competencias entregado en este curso) e identificación de las competencias de los respectivos cargos.
- **Perfiles de cargo:** además se revisan los perfiles asociando las competencias del Diccionario de Competencias.



- **Difusión de competencias:** una vez que ya estén definidas las competencias para los cargos es muy importante difundir esa información, es decir, comunicar a las jefaturas las competencias definidas como «requeridas» para sus respectivos cargos.
- **Evaluación base:** a través de una evaluación simple se desea conocer el grado de logro de las competencias por parte de las jefaturas definidas. El objetivo de esta etapa es disponer de una línea base para identificar posibles brechas.
- **Capacitación:** de forma conjunta con el departamento de capacitación y a partir de las brechas identificadas en la etapa anterior, se identifican posibles talleres, cursos, *coaching* o *mentoring* para apoyar a las jefaturas en esas opciones de mejora y se les capacita.
- **Evaluación y aprendizaje:** para obtener una metodología validada y que pueda ser utilizada en el futuro se evalúa el proyecto y se realizan mejoras teniendo presente la evaluación y las lecciones aprendidas.

Las etapas de evaluación base y capacitación no dependen totalmente de mi persona. Su ejecución está sujeta a la autorización de la subdirectora de gestión y desarrollo de personas y a los recursos económicos. En nuestro sistema de salud existe un orden de calificación (para evaluar el desempeño) regido por ley. En el caso de la capacitación, como todo sistema público hay problemas económicos y el presupuesto de 2019 ya está definido. Por lo tanto, si no existiese la posibilidad de contratar cursos externos se contempla la alternativa de ejecutar cursos con relatores internos, al igual que con *coaching* y *mentoring*.

b) Metas propuestas:

Las metas pueden ser modificadas o cambiadas en el transcurso del desarrollo y/o ejecución del proyecto. Para ver las fechas de las fases, ver carta Gantt definida más adelante.



Fases	Meta propuesta	Indicador
Fase 1	Que el 100 % de las jefaturas de la subdirección conozcan sus competencias requeridas.	$(\text{Cantidad de jefaturas con conocimiento de sus competencias} / \text{Total de jefaturas}) * 100.$
Fase 2	Que el 100 % de las jefaturas de la subdirección conozcan sus brechas de competencias.	$(\text{Cantidad de jefaturas con conocimiento de sus brechas de competencias} / \text{Total de jefaturas}) * 100.$
Fase 3	Que el 80 % de las jefaturas de la subdirección hayan sido capacitadas en al menos el 50 % de sus brechas de competencias.	$(\text{Cantidad de jefaturas capacitadas en al menos 50 \% de sus brechas de competencias} / \text{Total de jefaturas}) * 100.$

Tabla N° 1.

a) Competencias:

A partir de la realidad del SSMC, las necesidades existentes, las nuevas orientaciones del servicio civil y Ministerio de Salud, la importancia que se desea dar a las jefaturas y su rol como líderes, se ha definido una serie de competencias que se describen más adelante. Sin embargo, se debe tener en cuenta que al momento de la evaluación base podrían aparecer algunas competencias o comportamientos no mencionados o no considerados en esta primera instancia, que se agregarían modificando esta primera elección.

Competencias transversales:

Lo que se busca con estas competencias es reforzar en las jefaturas la función del servidor público a través del aprendizaje continuo y de su compromiso con su labor.



Aprendizaje continuo:

1. Se ocupa de subsanar su propio déficit de información de base sobre normas, reglamentos y decisiones que afectan su ámbito de trabajo.
2. Denota interés en mantener sus competencias actualizadas en función de los cambios en los procedimientos, las metodologías, los sistemas operativos, los soportes tecnológicos. Esto se realiza por la vía de consulta o a través de entornos formativos.
3. Muestra receptividad hacia la aplicación de innovaciones que mejoran su desempeño en el trabajo propio o del equipo.

Compromiso con el servicio público:

1. Expresa con su actuación, como propios, los valores, políticas y objetivos del sector público y la imagen de su organización en particular.
2. Muestra responsabilidad y conciencia sobre el impacto público del desempeño individual y de la organización de pertenencia.
3. Otorga un trato de calidad a otras áreas e integrantes de la organización concretando aportes pertinentes a los procesos y resultados buscados.

Competencias directivas:

Con la elección de estas competencias se desea potenciar una clara visión de las jefaturas sobre dónde deben ir, liderando y guiando a otros por ese camino, apoyando y motivando a sus equipos y promoviendo los espacios para el aprendizaje, con un foco claro en el desarrollo del personal a su cargo.

Gestión de desarrollo de las personas

1. Identifica las competencias de los colaboradores, las evalúa e impulsa activamente su desarrollo y su aplicación a las tareas asignadas a personas y equipos.
2. Promueve la formación de equipos con interdependencias positivas y genera espacios de aprendizaje colaborativo, poniendo en común experiencias, hallazgos y problemas.



3. Organiza los entornos de trabajo para fomentar la polivalencia profesional de los miembros del equipo, facilitando la rotación de puestos y de tareas.

Liderazgo efectivo

1. Forma equipos y les delega responsabilidades y tareas en función de las competencias, el potencial y los intereses de los colaboradores.
2. Crea compromiso y moviliza a sus colaboradores a gestionar, aceptar retos, desafíos y directrices, y a superar intereses personales para alcanzar las metas.
3. Brinda apoyo y motiva a su equipo en momentos de adversidad, a la vez que comparte las mejores prácticas y desempeños, y celebra el éxito con su gente.

Visión estratégica

1. Planifica alternativas si el contexto presenta obstrucciones a la ejecución del plan de gestión anual, involucrando al equipo, aliados y superiores para el logro de los objetivos.
2. Presenta nuevas estrategias ante aliados y superiores para contribuir con el logro de los objetivos institucionales.
3. Comunica de manera clara y contundente el objetivo o la meta; logra la motivación y compromiso de los equipos de trabajo.

Competencias profesionales:

Si bien el foco de esta estrategia son los directivos/jefaturas, hay algunos aspectos que sería importante que las jefaturas tuvieran desarrollados e incorporados, y es por esta razón que se han identificado las siguientes competencias y comportamientos. La competencia *respuesta a requerimientos* está muy relacionada con el compromiso con servicio público, *manejo emocional* con el buen trato laboral (nueva orientación) y *programación del trabajo* está relacionada con la visión y con enfoque en los resultados y metas.



Respuesta a requerimientos:

1. Atender con compromiso todos los asuntos o personas que les son derivadas para resolver alguna cuestión.
2. Involucrarse de manera activa en los asuntos en que les requieren o consultan su equipo o sus superiores.

Manejo emocional

1. Expone intereses y puntos de vista con claridad sin alterar el buen trato ni interrumpir el diálogo con otros.
2. Mantiene atención sobre los puntos de vista divergentes de los propios.
3. Prioriza sus responsabilidades laborales aun en momentos de contrariedad emocional.

Programación del trabajo

1. Diseñar su plan semanal de actividades priorizando demandas y asuntos pendientes de resolución.
2. Aplicar indicadores preestablecidos para autoevaluar planificación y desempeños propios y de su equipo de trabajo.

b) Actores/segmento/área a involucrar:

A continuación se definen como actores aquellas personas que de alguna manera estarán involucradas con el proyecto, ya sea como parte del equipo para ejecutar el proyecto, como participantes, áreas o personas a las cuales se les solicitará información o su opinión en algún aspecto, y también personas que son importantes para la buena ejecución del proyecto:

- Subdirector de gestión y desarrollo de personas, en su calidad de validador de este proyecto y también como participante.
- Jefaturas de los diferentes departamentos de la subdirección como participantes.
- Personas del departamento de desarrollo organizacional como equipo para ejecutar el proyecto.
- Personas del departamento de capacitación como parte de equipo para ejecutar el proyecto.



Algunos *stakeholders*:

- Director del SSMC.
- Comité Integral de Gestión y Desarrollo de Personas.
- Otros departamentos de desarrollo organizacional de la red de salud y/o subdirecciones de gestión y desarrollo de personas de la red del SSMC.

c) Nuevas actividades que incorporarán:

De las etapas definidas en la estrategia a utilizar, la mayoría son actividades nuevas.

En la dirección del SSMC no se ha definido un Diccionario de Competencias ni tampoco perfiles por competencias, razón por lo cual no ha habido difusión o comunicación de esos productos. Existen algunos perfiles de cargo, aquellos que han sido solicitados por alguna razón específica, pero no se cuenta con un formato estándar. La única evaluación realizada en el servicio ha sido la calificación, que no mide competencias. Por ello, si se aprueba la acción de medir las brechas de las competencias se tratará de algo inédito que implicará el desarrollo del instrumento, que también será una actividad nueva. No existe un modelo de informe de entrega de las brechas de competencias, hay que trabajar en ello.

No ha existido una instancia de entrega de retroalimentación con respecto a la evaluación de las competencias, por lo tanto se debe crear una metodología de entrega de esta información a las jefaturas. Por otra parte, si bien es cierto que regularmente se ejecutan capacitaciones, habría que revisar las materias a capacitar ya que probablemente habrá materias nuevas. Se debe coordinar dichas capacitaciones para luego ejecutarlas. Además, la evaluación de un proyecto de esta índole no se ha realizado con anterioridad ni reuniones posteriores para mostrar la evaluación y establecer lecciones a partir de lo que salió bien y de lo que es necesario mejorar.

d) Comportamientos que revelarán las mejores competencias:

Algunos de los comportamientos más visibles en su mejora podrían ser los siguientes:



- Jefatura enfocada en su equipo y en su aprendizaje. Que al momento de definir la DNC se preocupe de entregar la información a tiempo y, además, motive a las personas de su equipo para participar en las capacitaciones.
- Un buen trato laboral, cordial y de respeto que se centre en su desempeño individual y en el impacto en la organización.
- Enfocarse en la estrategia de la institución desarrollando metas claras para su departamento y equipo y dirigiendo los esfuerzos en su cumplimiento.
- Que ofrezca un apoyo real a su equipo de trabajo, liderando, gestionando, apoyando en los desafíos y problemas.
- Tener reuniones frecuentes donde se haga seguimiento a lo programado y se converse sobre los posibles problemas.

e) Nuevos resultados que se busca evidenciar:

El resultado final, global, es que las jefaturas tengan competencias/comportamientos de acuerdo con lo que se espera de sus cargos. Lo cual se puede traducir en nuevas formas de actuar.

Se busca tener jefaturas más enfocadas en su quehacer diario, pero teniendo presente la visión de la institución. Por ende se espera tener mayores resultados, más oportunos. Como consecuencia de la aplicación de este proyecto se desea formar a funcionarios más motivados, más enfocados en los resultados, más capacitados y con interés en su desarrollo, con buen trato laboral y con manejo emocional.

f) Otros aspectos a mencionar:

Aun cuando ya fue mencionado, creo importante resaltar que las etapas de identificar las brechas de las competencias (evaluación base) y la capacitación no dependen totalmente de mi trabajo. Para ejecutar la evaluación base debo contar con la aprobación de la subdirección, ya que por ley solo se aplica una calificación y las personas son reacias a que se les evalúe de otra forma. Para ejecutar la capacitación, *coaching* o *mentoring* en las brechas identificadas se requiere de recursos monetarios si se hacen con proveedores externos. Estos recursos son escasos, y de ser necesario se podría contemplar la posibilidad de hacer las capacitaciones con recursos internos.



CAPÍTULO 3: CARACTERÍSTICAS DE LA EXPERIENCIA

a) **Motivaciones de los actores:**

Desde el punto de vista del equipo ejecutor del proyecto existen varias motivaciones. Una consiste en contribuir con el desarrollo de las personas que trabajan en la institución. Esto equivale a un mejor trato laboral, obtener mejores resultados, prestar mejor servicio; encaminarse a edificar la institución pública que uno sueña. Apoyar el aprendizaje continuo de las personas es otra motivación. Contar con una metodología validada para futuras implementaciones es un logro que motiva a las personas ejecutoras del proyecto.

Desde el punto de vista de los participantes, creo que si a la persona le interesa desarrollarse y crecer, le resultará motivador conocer las competencias que requiere para desempeñarse adecuadamente en su cargo y, sobre todo, conocer las brechas, es decir, las competencias y comportamientos donde tiene posibilidades de mejora. Es muy gratificante, también, capacitarse para luego notar las mejoras o avances logrados.

b) **Principales aliados esperados:**

Para este proyecto el principal aliado esperado es la subdirectora de gestión y desarrollo de personas y algunas jefaturas de la subdirección. El equipo de desarrollo organizacional de los establecimientos también serían aliados. Así mismo sería útil que surjan líderes que actúen como agentes de cambio en este contexto.

c) **Principales conflictos esperados:**

Resistencia al cambio, resistencia a realizar las cosas de un modo diferente. Nadie ha sido evaluado en relación con sus competencias, por lo cual es probable una reacción adversa por parte de las jefaturas. Habrá que persuadirlos explicando y aclarando dudas, y en este aspecto el apoyo de la subdirección es crucial. La conversación que se debe sostener con las jefaturas al momento de dar a conocer las brechas de las competencias requeridas versus las reales/actuales es un desafío, ya que no existe la cultura de retroalimentación. Que las jefaturas se den el tiempo para ser capacitadas es otro aspecto que requerirá de supervisión, ya que actualmente es difícil congregarse para capacitar.



d) Decisiones/conversaciones difíciles de esperar:

Anticipo dos grandes momentos de conversación más complejos, cuando se dé a conocer este proyecto y cuando se den a conocer las brechas existentes. Reitero que no existe la cultura de retroalimentación pero tampoco la cultura de desarrollo y de crecer en aspectos más blandos como competencias o comportamientos.

CAPÍTULO 4: VISIÓN SOBRE LA INNOVACIÓN

Sería un gran logro que al ejecutar el proyecto las jefaturas logren visualizar su importancia. Se obtendrían dos grandes resultados: a) serviría de ejemplo (plan piloto) para aplicarlo en otras áreas o establecimientos; b) se modificaría la forma de trabajo en la subdirección de gestión y desarrollo de personas. Podría ser un paso importante e impactante; definitivamente podría ser el comienzo de una nueva forma de trabajo. Veo este trabajo como una base importante para el futuro.

CAPÍTULO 5: INDICADORES DE COMPROBACIÓN DE NUEVOS RESULTADOS

Se definen a continuación algunos indicadores que comprueben nuevos resultados:

Nombre indicador	Fórmula indicador
Grado de cumplimiento de las actividades propuestas	$(\text{Total de actividades realizadas} / \text{Total de actividades definidas}) * 100$
Respuestas a requerimientos de otras áreas	$(\text{Total de requerimientos ejecutados} / \text{Total de requerimientos recibidos}) * 100$
Reuniones de seguimiento	$(\text{Total de reuniones realizadas} / \text{Total de reuniones programadas}) * 100$

Tabla N° 2.



Es complejo medir los comportamientos y sus mejoras, sin embargo, durante el transcurso de la ejecución del proyecto y dadas las circunstancias, estos indicadores podrían ser modificados o cambiados por otros más adecuados.

CAPÍTULO 6: CRONOGRAMA

A continuación, se detalla una carta Gantt con las principales actividades previstas para este proyecto. Es necesario notar que las fechas son tentativas y que están sujetas a cambios según se requiera.

Cronograma									
Acciones	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9
Presentación de proyecto a Subdirector y ajustes	■								
Comunicación del proyecto a jefaturas	■								
Adecuación de Dicc. Competencias	■	■							
Identificación de competencias a los cargos de las jefaturas		■							
Levantamiento de Perfiles de Cargo			■						
Difusión de las competencias requeridas en los diferentes cargos				■					
Generar instrumento para evaluar las competencias, línea base				■	■				
Aplicación del instrumento					■	■			



Acciones	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9
Informe con las brechas por cada uno de las jefaturas									
Conversación con las jefaturas en relación a las brechas									
Coordinar la capacitación considerando las brechas									
Capacitaciones									
Evaluación del proyecto									
Obtención de lecciones aprendidas									

Tabla N° 3.

CAPÍTULO 7: ANEXO 1

Contexto

El Servicio de Salud Metropolitano Central (SSMC) se encuentra ubicado en Santiago, donde está centralizada la mayor cantidad de establecimientos de mayor complejidad. Varios de ellos son de referencia de macro zona y nacional. El SSMC posee jurisdicción sobre cinco comunas: Maipú, Santiago Centro, Cerrillos, Estación Central y Pedro Aguirre Cerda, y se caracteriza por ser uno de los servicios públicos que posee una gran cantidad de población beneficiaria a escala nacional. Los usuarios de la red son 1 173 171. La población inscrita en FONASA (Fondo Nacional de Salud) asciende a 754 995 personas, que corresponde aproximadamente a 64,35 % de la población del Servicio de Salud.

En el SSMC existe una planificación estratégica del año 2015, sin embargo, tiene focos en otros ámbitos donde no hay elementos específicos del área de gestión y desarrollo de personas.

La dotación del Servicio se observa en la siguiente tabla:



Dotación SSMC	Cantidad de funcionarios
Dotación de planta	2 252
Dotación de contrata	4 576
Personal a honorario	1 738

Tabla N° 4.

En los hospitales, donde hay un área de reclutamiento y selección activa, y frecuentemente hay procesos de selección, existen perfiles, algunos de ellos por competencia. Sin embargo, en la Dirección del Servicio de Salud no hay perfiles de cargo. Hay frecuentes cambios del organigrama y en el caso de nuestra Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas estamos en un proceso de cambio de estructura, ya que hasta hace poco no existía la subdirección como tal sino como departamento, que dependía de la Subdirección Administrativa. En relación con la capacitación y formación, en el Ministerio de Salud se han relevado estos temas y se han fijado varias metas relacionadas.

En los últimos años se ha dado importancia al tema de las relaciones laborales y hoy existe un encargado de esa área. Solo se ha aplicado ISTAS, que mide temas de índole psico-laboral y no necesariamente de clima laboral.

Hay varios temas que están acotados por ley y en los que tenemos poco margen para actuar. Se trata de la movilidad, desvinculación, evaluación de las calificaciones (desempeño); todo lo relacionado con la gestión de las compensaciones. Existe poca o nula gestión en estos temas.

La subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas está compuesta por seis departamentos, como se ve en el siguiente organigrama. (Ver figura N° 1). Por lo cual el alcance de este proyecto sería de siete personas, la subdirectora de Gestión y Desarrollo de Personas y las jefaturas de los departamentos.



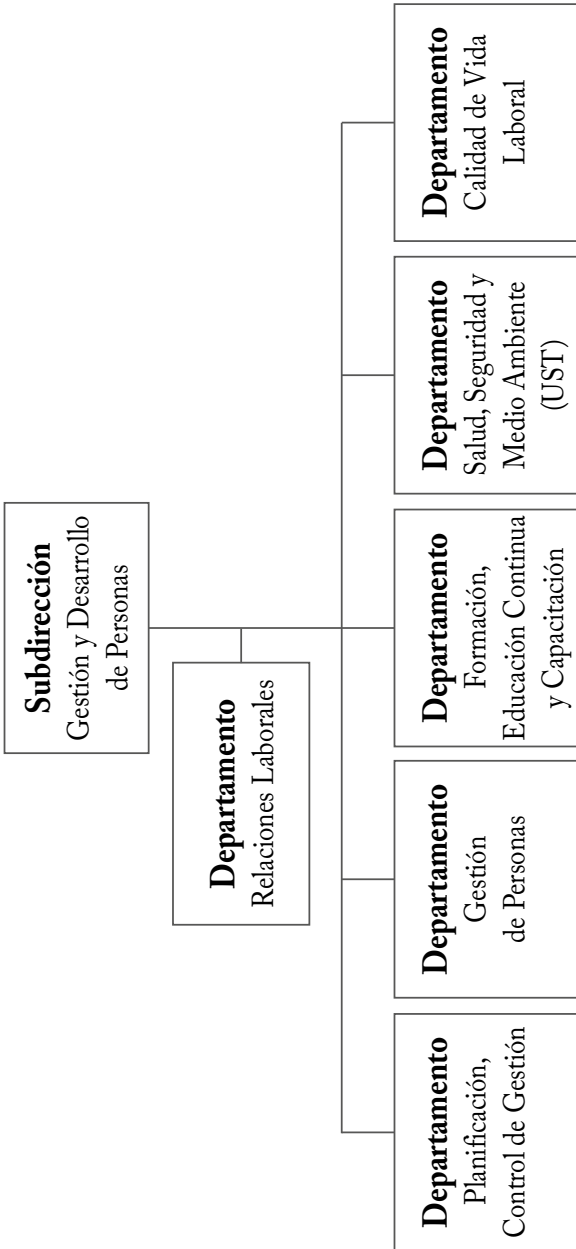


Figura N° 1.



3.3 Diccionario de Competencias Laborales

Gabriela María Serrano Chinchilla

Analista de la Dirección General de Servicio Civil. Costa Rica

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

En un entorno tan acelerado, cambiante y competitivo como el actual, las distintas organizaciones y los usuarios son cada vez más exigentes, demandan servicios eficaces y de mayor calidad. En esta situación se encuentran inmersas las instituciones públicas de nuestro país, entre ellas las pertenecientes al Régimen de Servicio Civil (RSC).

El Régimen de Servicio Civil es un sistema jurídico-administrativo creado para atraer y mantener en el servicio público al personal con mayores méritos. Está constituido por un conjunto de instituciones, personas, normas y principios filosóficos, doctrinarios y técnicos; establecidos en procura de garantizar la eficiencia de la administración pública, proteger los derechos de sus servidores y conservar una relación ordenada y equitativa en la administración del empleo público». Dirección General de Servicio Civil (2018).

Las bases legales que dan sustento al RSC en el sector público costarricense se establecen en el capítulo único, del Título XV de la Constitución Política de la República de Costa Rica, en su artículo 191: «El estatuto de servicio civil regulará las relaciones entre el Estado y los servidores públicos, con el propósito de garantizar la eficiencia de la administración», Asamblea Legislativa (1949:56).

Debido a esto surge el Estatuto de Servicio Civil (ESC), con jurisdicción en las instituciones del Poder Ejecutivo. El ESC posee a su vez un Reglamento que regula las condiciones y términos de la relación de servicio entre dicho poder, es decir, los ministerios, y sus servidores.

Dentro de este cuerpo normativo, el ESC establece, en su artículo 13, una atribución y función del director general de servicio civil: «promover la implantación de un sistema



moderno de administración de personal», Asamblea Legislativa (1953: 13). Por esta razón la Dirección General de Servicio Civil, como institución administradora, tiene el deber de facilitar mecanismos necesarios para garantizar la eficiencia de la administración pública, así como la promoción de la modernización del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

La Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica (DGSC), según el artículo 122 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, posee la siguiente definición funcional:

La Dirección General de Servicio Civil es el órgano rector competente para regir los procesos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Régimen de Servicio Civil. Mediante sus áreas cumplirá el papel de instancia administrativa responsable de la gestión de acciones rectoras, normativas, asesoras, contraloras y proveedoras de ayuda técnica en dicho sistema, Dirección General de Servicio Civil (1954: 82).

Actualmente la institución se ve confrontada por el cumplimiento de las necesidades que presenta la ciudadanía y las instituciones que pertenecen al régimen. Se requiere que ejecute con más agilidad y rapidez los procesos a su cargo, ya que estamos conscientes de la necesidad de generar valor público y satisfacer las necesidades que se nos presentan.

Por esta razón, una de las ventajas competitivas por las que la organización debe apostar es la realización de un cambio en la gestión de recursos humanos. Un cambio que permita agilizar los procesos de gestión de recursos humanos y que se realicen de una manera más eficiente y eficaz. Que aporten un valor agregado mediante la aplicación de tendencias modernas como la gestión por competencias y los instrumentos establecidos por entes de alto prestigio.



Objetivo

Elaborar una propuesta de un Diccionario de Competencias Laborales para las Instituciones del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica. Se incluirá una guía de para el desempeño laboral de los funcionarios públicos.

1. Información base

Institución en la que se aplicará el proyecto

La Dirección General de Servicio Civil es la institución rectora de los procesos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el RSC. El Reglamento al Estatuto de Servicio Civil (RESC), en su artículo 121, define el Sistema de Gestión de Recursos Humanos (Sigereh) como:

El conjunto de órganos e instancias de la Dirección General de Servicio Civil competentes bajo el ámbito del Régimen de Servicio Civil, necesarios para gerenciar y desarrollar los procesos de dicha gestión aplicables en los ministerios, instituciones u órganos adscritos cubiertos por este, autorizados para realizar y ejecutar dichos procesos derivados de las competencias conferidas por el Estatuto de Servicio Civil, Dirección General de Servicio Civil (1954: 81).

De manera que la institución encargada de desarrollar el proyecto, por su rectoría en la materia, es la DGSC.

Área funcional que abarcará

El área funcional de la institución que abarcará el proyecto será la Unidad de Organización del Trabajo, perteneciente al Área de Organización del Trabajo y Compensaciones, que se encargará de desarrollar y presentar la propuesta a la Dirección y Subdirección General para su aprobación y oficialización respectiva.

El proceso de Gestión de la Organización del Trabajo, de conformidad con el artículo 134 del RESC, es el responsable de:



...ejecutar el análisis ocupacional, que comprende el mantenimiento y actualización del sistema de clasificación de puestos que opera en la organización correspondiente, sobre el que se fundamenta la valoración de puestos, el reclutamiento, la selección, la capacitación, el desarrollo y otras áreas de la gestión de recursos humanos. Incluye el diseño de los cargos de trabajo, que implica la descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y finalidades que la organización asigna a los mismos, misiones y su ámbito de acción, lo cual conlleva la generación de perfiles y la determinación de las competencias necesarias para su correcto desempeño. Dirección General de Servicio Civil (1954: 89-90).

Se pretende que el Diccionario de Competencias Laborales para el RSC sea utilizado por las demás áreas sustantivas de la DGSC: reclutamiento y selección de personal, gestión de recursos humanos, capacitación y desarrollo. Se elaborará un modelo según las competencias, para incorporarlas en cada uno de los procesos que tienen a cargo.

En caso de ser aprobada y oficializada, esta propuesta abarcará todas las instituciones del RSC y sus adscritas; además servirá para el uso consultivo y referencial de las instituciones que se encuentran fuera del Régimen pero que utilizan nuestros instrumentos como base y referencia para el desarrollo de sus procesos de gestión de recursos humanos: gobiernos locales e instituciones autónomas, entre otros.

Nombre de la iniciativa

La iniciativa se denomina Propuesta de un Diccionario de Competencias Laborales para las Instituciones del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica, basado en la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, desarrollada por el CLAD en 2016.



Situación actual que justifica la iniciativa (línea base)

La Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica ha planteado desde hace algunos años la idea de incorporar el tema de competencias laborales en los distintos procesos de la Gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil. Esto se debe a que se ha identificado que el modelo actual requiere ser modificado para satisfacer las necesidades reales de la ciudadanía y los entes empleadores. Se ha observado que otros países han incorporado esa tendencia y han logrado tener éxito en sus procesos.

De conformidad con el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015-2018 y 2025, la DGSC estableció como Eje Estratégico N°1 la «mejora y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos», para lo cual, dentro de los objetivos estratégicos, establece que se debe «contar con un sistema moderno de análisis ocupacional del RSC, inicialmente, que satisfaga las necesidades actuales y permita una gestión más eficiente del empleo público». Se designa al Área de Organización del Trabajo y Compensaciones como responsable para lograr este objetivo.

Una de las estrategias que plantea la institución para cumplir dicho objetivo consiste en «incursionar en un modelo de gestión por competencia a través de la definición del conjunto de competencias necesarias para valorar posibilidades de aplicación en el Régimen de Servicio Civil»; por lo cual el producto planteado de conformidad con el PEI es «una propuesta de competencias aplicables en el Régimen de Servicio Civil».

A partir de lo anterior, este proyecto nace con el fin de solventar una carencia que actualmente posee el RSC y que la institución tiene la responsabilidad de solventar: el desarrollo de un Diccionario de Competencias Laborales que contemple las competencias y comportamientos más relevantes en el RSC. Tanto para las distintas clases de puesto según el estrato al que pertenecen o bien según las características particulares que se determinen.

El área responsable no ha podido satisfacer la estrategia que se plantea en el PEI desde 2015, ya que ha disminuido el recurso humano y hay una carencia de recursos económicos para invertir en la investigación. Por ese motivo, el esfuerzo realizado en este



curso y posterior a él será enfocado en atender esa necesidad y entregar a futuro un documento de competencias que sirva de guía en la administración pública.

CAPÍTULO 2. GESTIÓN DE COMPETENCIAS PARA RESULTADOS

Estrategias innovadoras a desplegar

La Dirección General de Servicio Civil, como ente rector en materia de recursos humanos, ha venido realizando esfuerzos para poder evolucionar en el modelo de gestión de recursos humanos que posee y acoplarse a las tendencias modernas del mercado.

Actualmente se trabaja en un proyecto de Fortalecimiento de la Función Profesional Directiva en el Régimen de Servicio Civil. Entre los productos generados en el proyecto hay un perfil de capacidades directivas del RSC, programas de capacitación para personal jefe y gerencial, y propuestas de herramientas de evaluación del desempeño y de reclutamiento para este tipo de directivos.

Si bien es cierto que se trabaja para fortalecer esta población meta (jefaturas y gerencias), sobre la base de la Guía Referencial Iberoamericana, se considera conveniente generar un instrumento oficializado de conocimiento general a nivel de la administración pública, que oficialice y adopte las competencias requeridas en las clases que se visualizan en los distintos estratos que tenemos.

El proyecto de elaboración de un Diccionario sería el instrumento inicial para que el RSC logre dar ese salto a la gestión por competencias; ya que el Diccionario sería la referencia que usarán nuestras instituciones para poder rediseñar o bien fortalecer los distintos procesos de la gestión de recursos humanos.

Parte de la estrategia de aplicación consiste en socializar inicialmente el documento con altos jerarcas institucionales y encargados de recursos humanos, para que estos se enteren de la innovación presentada y colaboren para generar un ambiente y cultura de apertura a un nuevo modelo que incluya el tema de competencias.



Metas que se propone alcanzar

Elaborar una propuesta de un Diccionario de Competencias Laborales para aplicarlo en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos de las instituciones del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica, en un plazo máximo de seis meses.

Oficializar por parte de la Dirección General de Servicio Civil, el Diccionario de Competencias Laborales para las instituciones del Régimen, para que sea de uso obligatorio en las organizaciones.

Competencias transversales que se propone potenciar

Debido a que el proyecto será una propuesta de un Diccionario de Competencias Laborales para el RSC de Costa Rica, las competencias transversales que se formulen podrían ser bastante amplias, para que todos los funcionarios públicos, de conformidad con nuestra cultura, normativa y esencia de cada institución, se puedan ver reflejados en ellas. Ahora bien, entre las competencias establecidas en la Guía Iberoamericana, junto a los comportamientos que se propone resaltar y potenciar en todas las organizaciones del Régimen, estas son las más más relevantes:

Aprendizaje continuo

- Compartir sus conocimientos con los compañeros de trabajo y aprender de sus colegas información o habilidades diferenciales.
- Identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos para mantener actualizada la eficacia de sus prácticas y visión del contacto.

Compromiso con el servicio público

- Mostrar responsabilidad y conciencia del impacto público que genera su accionar.
- Ser proactivo en el marco de los valores, misión y objetivos de la organización.

Desarrollo de relaciones interpersonales

- Considerar las perspectivas de terceros como insumo para elaborar diagnósticos y decisiones.



Integridad institucional

- Actuar con transparencia y ética según la normativa que rige la materia.
- Facilitar el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y el servicio de la entidad en la que se desempeña.

Competencias directivas que se propone potenciar

Actualmente la Dirección General, mediante su Informe Técnico SI-I-033-2016, del 22 de septiembre de 2016, estableció un «Perfil del Directivo del Estrato Profesional y el del Directivo del Estrato Gerencial», en el cual describió 29 competencias en total (no se definieron comportamientos). Tres de estas son competencias transversales. Si bien es cierto se realizará un análisis de las competencias directivas que presenta la Guía, para incorporarlas así en nuestro Diccionario, dentro de las competencias directivas que debemos potenciar y trabajar de forma inmediata en el sector público están:

Gestión de la calidad

- Estandarizar las buenas prácticas procedimentales en el marco del paradigma de la calidad.
- Incidir en la corrección de desvíos en materia de calidad.

Gestión de la participación ciudadana

- Considerar expectativas, propuestas y quejas para adecuar crecientemente los servicios.
- Diseñar mecanismos para que la opinión y percepción ciudadana incidan en las decisiones de gestión y en la prestación de los servicios.
- Transparentar la gestión, tanto ante las organizaciones de la sociedad civil como ante los ciudadanos por ellas representados.

Gestión del cambio

- Formular y aplicar ideas para cambiar procedimientos y procesos en el marco de nuevas oportunidades.



- Abrir oportunidades de movilidad funcional y espacial de personas para mantener la efectividad de los equipos de trabajo.

Planificación

- Planificar la organización de los equipos de trabajo en términos de metas a alcanzar.
- Analizar dificultades y desvíos comprobados o informados, y producir los ajustes necesarios.

Toma de decisiones

- Adoptar e informar decisiones explorando alternativas para minimizar costos y aumentar ventajas.
- Procurar la delegación responsable de decisiones en sus colaboradores y en el ámbito funcional de cada uno, a efectos de profesionalizar el rol de los equipos de trabajo.

Competencias profesionales que se propone potenciar

Las competencias profesionales que se proponen potenciar de manera inicial en el Régimen de Servicio Civil son:

Aporte técnico-profesional

- Aportar soluciones alternativas en lo que refiere a sus saberes específicos.
- Informar su experiencia específica en el proceso de toma de decisiones que involucran aspectos de su especialidad.

Atención de problemas

- Explorar a tiempo alternativas de solución, riesgos y costos.
- Consultar opiniones expertas ante alternativas confusas.
- Analizar los datos para anticiparse a problemas que afectarán su unidad de trabajo y su tarea.

Gestión de procedimientos de calidad

- Revisar procedimientos e instrumentos para mejorar tiempos y resultados.
- Ejecutar sus tareas con los criterios de calidad establecidos.



Instrumentación de decisiones

- Manejar criterios objetivos que disocien la materia a decidir de los involucrados.
- Discriminar con efectividad entre las decisiones que deben ser elevadas a un superior, socializadas al equipo de trabajo o que pertenecen a la esfera individual de trabajo.

Uso de tecnologías de la información y la comunicación

- Intercambiar y nivelar conocimientos informáticos con el equipo de trabajo y otros equipos de la unidad.
- Adoptar como dinámica propia del desempeño la aplicación de las innovaciones TIC que mejoran los resultados de la organización.

Actores/segmento/área a involucrar

El actor principal en este proyecto es la Dirección General de Servicio Civil, específicamente el Área de Organización del Trabajo y Compensaciones. Debido a las competencias asignadas es la responsable de lograr llevar a buen puerto este trabajo.

Por otro lado, se requiere que la Dirección y Subdirección General, así como de los directores de las Áreas Sustantivas de la institución, se involucren para que de forma conjunta analicen, discutan y brinden oportunidades de mejora a la propuesta.

Es importante socializar la propuesta con los directores de Gestión de Recursos Humanos de las instituciones pertenecientes al Régimen de Servicio Civil. Es necesario que la interioricen y que establezcan una cultura de competencias en cada una de sus organizaciones, para que de esta forma los funcionarios públicos logren conocer el modelo en que se pretende basar la gestión de recursos humanos.

Nuevas actividades que incorporará

Estas son las actividades que se incorporarán en el área para desarrollar el proyecto del Diccionario de Competencias para el RSC:

- Revisión y análisis de la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público.



- Escogencias de las competencias requeridas a incorporar en la propuesta del Diccionario de Competencias Laborales para las Instituciones del Régimen de Servicio Civil.
- Concertación de reuniones y grupos de trabajo para decidir la priorización de competencias y comportamientos requeridos para las instituciones del RSC de Costa Rica.
- Presentación de propuesta a jefes y directores de área de la DGSC y encargados de Oficinas de Recursos Humanos de las instituciones del RSC.
- Formalización de la propuesta por medio de resolución o documento oficial por parte de la DGSC.

Comportamientos que revelarán las mejores competencias

Dentro de los comportamientos que revelarán las mejores competencias, se pueden mencionar, entre otros:

- Compartir los saberes y habilidades con los compañeros de trabajo y aprender de los colegas habilidades diferenciales, que permitan nivelar los conocimientos de todos mediante flujos de interaprendizaje.
- Ser proactivos en el marco de los valores, misión y objetivos de la Dirección General de Servicio Civil y de su colectivo profesional, y evidenciar la conciencia del impacto público que generamos.
- Contribuir a la coherencia estratégica de la gestión de políticas y articular y complementar los objetivos y resultados de las organizaciones del régimen.
- Forjar un clima de interés en el tema de competencias, que mejoren la eficiencia de las respuestas a los ciudadanos y de las instituciones empleadoras del RSC.
- Fomentar y facilitar la colaboración mutua mediante canales de comunicación, encuentro, invitaciones entre distintas instituciones del régimen y fuera de este.
- Comprender el entorno político y la estrategia en la que se va a desarrollar el proyecto.



Nuevos resultados que se busca evidenciar

Entre los nuevos resultados que se busca evidenciar está la adopción e incorporación del Diccionario de Competencias en los distintos procesos de recursos humanos, los cuales son: planificación, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo y gestión de las relaciones laborales y sociales.

De esta manera, al ofrecer una base de competencias oficializada por el ente rector en materia de recursos humanos, los distintos procesos podrán mejorarse de forma paulatina. Se obtendrán así estructuras de clases modernas, donde se incorporen las competencias requeridas a las clases de puestos. También se dispondrá de competencias medibles que se pueden evaluar en el desempeño de los cargos. Se proporcionará así capacitación en temas relevantes que permitan cerrar brechas de competencias requeridas según nivel estratégico de los puestos.

CAPÍTULO 3. CARACTERÍSTICAS DE LA EXPERIENCIA

Motivaciones de los actores

Una de las motivaciones de los actores involucrados en este proyecto puede ser disponer de una herramienta que oriente a un modelo de gestión de recursos humanos modernizado. Un modelo que logrará satisfacer las necesidades reales de la ciudadanía y el entorno mediante la incorporación de temas actualizados como lo son las competencias laborales.

Otra motivación para los altos jefes de la institución se puede presentar en la forma de un desafío para el país. De acuerdo con el documento *Estudios de Gobernanza Pública, Aspectos Claves 2015*, elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), uno de los retos que se plantea en el país es «introducir la gestión por competencias como una base para una gestión de recursos humanos más estratégica, aprovechando el sistema existente de clasificación de puestos e integrando eventualmente este marco de competencias en las



prácticas de planificación, contratación/selección, movilidad y desarrollo».

Ya que Costa Rica se encuentra en un proceso de adhesión a la OCDE, generar esfuerzos para la elaboración de un Diccionario podría aportar valor al país y a las instituciones del régimen en sus actividades.

Principales aliados esperados

Se esperan como principales aliados el personal de la Dirección General de Servicio Civil, y la Presidencia de la República.

Los directores de Gestión Institucional de Recursos Humanos de las instituciones del RSC son potenciales aliados estratégicos que pueden hacer aportes relevantes y ofrecer su apoyo en la socialización y aplicación del documento.

Principales conflictos esperados

Uno de los principales conflictos que enfrenta la institución es la falta de recursos económicos para desarrollar investigaciones y actividades de recolección de datos. Asimismo, hay limitaciones tecnológicas que muchas veces entorpecen la búsqueda de información y comunicación.

Otro obstáculo evidente radica en las carencias que enfrenta el talento humano en la unidad organizativa donde se desarrolla el proyecto. Esto se debe a que las personas que laboran allí se pueden ver inclinadas a enfocarse en tratar temas cotidianos que deben resolverse de manera inmediata para satisfacer necesidades específicas de las instituciones, lo cual limita el tiempo que se puede invertir en temas estratégicos como este.

Por último, un conflicto que se puede presentar consiste en la resistencia al cambio de sistema y la incorporación de las competencias laborales en las instituciones públicas. Esto obedece a la cultura institucional a nivel país que poseen los funcionarios públicos y por el temor a lo desconocido.

Decisiones/conversaciones difíciles a encarar

En el contexto interno de la institución se deben realizar reuniones y entablar conversaciones con los jerarcas insti-



tucionales para generar conciencia sobre la materia y sobre la necesidad de desarrollar un Diccionario de Competencias Laborales para las Instituciones del Régimen de Servicio Civil. Estos encuentros podrían ser complicados ya que los jefes institucionales poseen una agenda muy ocupada. Por esto habría que realizarlas de forma concisa y explicar el proyecto de manera sucinta.

Una vez que los jefes se enteren del proyecto y brinden su apoyo, se necesita que emitan lineamientos internos, tanto verbales como escritos, para que todas las posibles áreas involucradas colaboren con el suministro de información.

Una de las decisiones que se pueden tomar en el área es dar prioridad a esta materia y asignar a una persona analista. Esta dejará de realizar el trabajo operativo que exigen las instituciones y se dedicará al proyecto. Pero esto vendría a retardar los entregables cotidianos y recargar el trabajo de los demás funcionarios.

CAPÍTULO 4. VISIÓN SOBRE ESTA INNOVACIÓN

Si bien algunas personas podrían decir que se trata de una labor sencilla, por cuanto se cuenta con la Guía Iberoamericana de referencia, yo visualizo al Diccionario como un gran logro de la institución y el país, ya que a la fecha ninguna organización a nivel nacional ha establecido un documento de esa envergadura para cubrir la mayoría de instituciones públicas del país.

Como ente rector en materia de recursos humanos, estaríamos dando el primer paso, posicionándonos a nivel nacional, al contar con un instrumento tropicalizado. Adaptado a la naturaleza de nuestras instituciones, cultura y entorno político, entre otros factores. Asimismo, visualizo esta iniciativa como el banderazo de salida para que muchas instituciones que cuentan con los recursos puedan evolucionar en la gestión de recursos humanos.



CAPÍTULO 5. INDICADORES DE COMPROBACIÓN DE NUEVOS RESULTADOS

Del total de las organizaciones que pertenecen al RSC, cantidad de instituciones que conocen el Diccionario de Competencias Laborales para las instituciones del RSC de Costa Rica.

Cantidad de instituciones del RSC que han interiorizado y aplicado el Diccionario de Competencias en la gestión de recursos humanos.

Procesos de la gestión de personas, en los cuales se ha incorporado el tema de competencias laborales.

CAPÍTULO 6. CRONOGRAMA DE AVANCES ESPERADOS EN LOS PRÓXIMOS 3, 6 Y 9 MESES

Cronograma									
Acciones	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9
Análisis de la Guía Iberoamericana									
Presentación de aspectos relevantes de la Guía a grupo de trabajo									
Identificación de competencias requeridas en nuestro RSC									
Determinación de comportamientos necesarios para las competencias seleccionadas									
Elaboración de propuesta de Diccionario									
Presentación de propuesta a la Dirección y Subdirección General y Directores de Áreas sustantivas de la organización									
Oficialización de la propuesta									
Socialización de la propuesta									

Tabla N° 5.



3.4 Programa de diplomado de itinerario formativo orientado a competencias

Rossanna Magdalena Báez Olmedo

*Instituto Nacional de La Administración Pública del Paraguay.
Paraguay*

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

La Guía Referencial Iberoamericana (CLAD, 2016) indica que un modelo de gestión por competencias orienta hacia la producción de mayor valor público. Y se desarrollan así los subsistemas de planificación, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del desarrollo, gestión del rendimiento y gestión de remuneraciones. La Secretaría de la Función Pública SFP del Paraguay es la institución rectora de los recursos humanos y es la encargada de aplicar la herramienta denominada Índice de Gestión de Personas IGP (subsistemas de planificación, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del desarrollo, gestión del rendimiento y gestión de remuneraciones) en todas las instituciones públicas del Paraguay. El subsistema que afecta a este proyecto que estaremos desarrollando es el de «Gestión del Desarrollo». Se requiere aquí de una innovación impostergable, que es la profesionalización y crecimiento de los servidores públicos de acuerdo con su potencial y puesto de trabajo, fomentando el aprendizaje necesario.

El desarrollo del proyecto afecta directamente a una de las áreas estratégica de la SFP, el Instituto Nacional de la Administración Pública del Paraguay Inapp. Esta institución genera y aplica programas de formación y capacitación que desarrollan y potencian al máximo el valor del talento humano del funcionario público, para que este asuma un compromiso ético y solidario con la institución a la que pertenece. El Inapp busca favorecer el desarrollo integral de las personas para influir de forma positiva en el proceso de transformación y modernización del Estado.

La estrategia formativa de la Secretaría de la Función Pública, a través del Instituto Nacional de la Administración Pública del Paraguay (Inapp), se ha propuesto garantizar la actualización permanente de los



funcionarios del Estado y se dirige a formar a todos los cuadros del sector público para impulsar un sistema estatal eficaz y operativamente funcional respecto de las políticas que se plantea.

Los dispositivos metodológicos de aprendizaje ponen énfasis en el involucramiento efectivo del funcionario, propiciando la construcción del conocimiento significativo, la recuperación de lo aprendido a través de la experiencia laboral y el mejoramiento de las capacidades técnicas en combinación con el desarrollo de una conciencia responsable en el uso de los recursos públicos.

Itinerario formativo en el Inapp

Los itinerarios formativos encausan la carrera profesional en el marco de un sistema de empleo funcional basado en los puestos de trabajo. Se evalúan las cualificaciones correspondientes de acuerdo con los perfiles establecidos y a partir de dicho análisis se ordenan las actividades de capacitación en torno a itinerarios formativos, identificando competencias requeridas en cada nivel. En la programación de las actividades formativas se toman como elementos las unidades de competencia, el perfil necesario para el desempeño en un puesto de trabajo y las cualificaciones profesionales requeridas para el puesto. En función de estos elementos se definen uno o varios itinerarios formativos con una estructura de capacitación que asegura una vinculación entre la formación ofrecida con las necesidades de cada puesto de trabajo. Se impacta así directamente en la mejora del servicio público.

La propuesta inicial del Inapp considera diseñar y desarrollar cinco itinerarios formativos: gestión económica y presupuestaria, gestión de personas, gestión de tecnologías de la información y comunicación, gestión de procedimientos administrativos.

Objetivo:

Profesionalización mediante la formación continua y el desarrollo de las competencias necesarias para el desempeño de las funciones públicas, a fin de responder con un servicio de calidad a las necesidades y demandas ciudadanas. El fin último es aportar a la sustentabilidad del proceso de transformación del Estado paraguayo.



Objetivos específicos:

1. Capacitar y formar a los servidores públicos; crear conocimiento transformador con el fin de garantizar a la ciudadanía servicios públicos de calidad y prestados con calidez.
2. Potenciar y desarrollar al máximo el valor del talento humano del sector público con principios éticos para que sea agentes de cambio en sus organizaciones.

Información de base:

- **Institución en la que aplicará su proyecto:** Secretaría de la Función Pública-Instituto Nacional de la Administración Pública del Paraguay.
- **Área funcional que abarcará:** entidades públicas del Estado; funcionarios o servidores públicos que hayan culminado sus estudios universitarios de los cargos directivos, jefes, profesionales y técnicos.
- **Nombre asignado a la iniciativa:** Programa de Diplomado de Itinerario Formativo (Formación orientada a competencias).
- **Situación actual que justifica la iniciativa (línea de base):** Diagnóstico Institucional del Servicio Civil en América Latina (Paraguay 2017).

CAPÍTULO 2. GESTIÓN DE COMPETENCIAS PARA RESULTADOS (EN LA PROPIA ORGANIZACIÓN)

Métodos/estrategias innovadoras a desplegar:

La estrategia es desarrollar los programas de itinerarios formativos:

- **Gestión económica y presupuestaria:** programa relacionado con el nivel técnico para adquirir competencias de planificación, ejecución y evaluación del gasto público en una determinada unidad del sector ejecutivo. Esto es posible mediante la utilización de instrumentos presupuestarios y la contabilidad, y de acuerdo con las normativas legales o reglamentarias.



- **Gestión de personas:** programa relacionado con la gestión de personas, sus derechos y obligaciones en la administración pública. Refiere a las relaciones colectivas, su progreso y mejora personal y profesional, su motivación, la negociación y la evaluación del desempeño.
- **Contratación administrativa:** se relaciona con la gestión de los procesos de provisión externa de bienes y servicios; su adecuación a la legalidad vigente con especial atención a la ética y transparencia, la eficiencia y la eficacia de los resultados y su rendición de cuentas interna y externa.
- **Gestión de tecnologías de la información y comunicación:** se relaciona con su análisis, aplicación, desarrollo y evaluación en los procesos y servicios de la administración pública, de acuerdo con metodologías de trabajo que aseguren su adecuación a las necesidades de los clientes internos y externos.
- **Gestión de procedimientos administrativos:** se relaciona con la adecuada tramitación de los procedimientos administrativos para mejorar la seguridad jurídica, la legalidad de sus resoluciones, la eficacia y eficiencia de la toma de decisiones. Incluye el análisis y racionalización de los procedimientos para la mejora del servicio al ciudadano y a las empresas.

Metodología

El método consiste en diseñar los programas del curso en función del formato de taller, bajo la modalidad de «aprender haciendo». Se estructura en torno a los siguientes ejes:

Sesiones presenciales: desarrollo de clases teóricas a través de explicaciones del profesor, acompañado con esquemas y planteamiento de casos prácticos.

- **Trabajos prácticos:** estas actividades se plantearán tanto en las sesiones presenciales como a distancia, con lo que se pretende que los participantes desarrollen habilidades, destrezas y actitudes a partir de la resolución de ejercicios prácticos y la discusión de problemas.



Metas a alcanzar

Profesionalización a través de la formación y capacitación de los servidores públicos

Corto plazo:

- 40 servidores públicos capacitados y formados crearán conocimiento transformador y garantizarán a la ciudadanía servicios públicos de calidad y prestados con calidez.

Mediano plazo:

- 100 servidores públicos capacitados y formados crearán conocimiento transformador y garantizarán a la ciudadanía servicios públicos de calidad y prestados con calidez.

Largo plazo:

- 200 servidores públicos capacitados y formados crearán conocimiento transformador y garantizarán a la ciudadanía servicios públicos de calidad y prestados con calidez.

Competencias y comportamientos que revelarán las mejores competencias

1. Competencias transversales

1.1. Aprendizaje continuo:

- Compartir sus saberes y habilidades con sus compañeros de trabajo y aprender de sus colegas habilidades diferenciales que permiten nivelar sus conocimientos en flujos informales de interaprendizaje.

1.2. Desarrollo de las relaciones interpersonales:

- Aportar a la calidad del clima organizacional, evitando agresiones o desniveles emocionales ante problemas o conflictos.
- Activar, difundir, poner a disposición para uso de colegas y ciudadanos toda la información de carácter público.



1.3. Integridad institucional:

- Actuar con transparencia y ética en el marco de las normativas vigentes.
- Facilitar el acceso a la información relacionada con las responsabilidades que atañen al puesto de trabajo» (Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. Paraguay, 2017., pp. 28-29).

2. Competencias directivas

2.1. Administración de políticas:

- Evaluar los resultados de las políticas públicas en curso y aplicar los ajustes necesarios en su área para mejorar el logro de los objetivos propuestos.
- Elaborar información estadística y datos de la gestión para facilitar los períodos de transición política y cambio de autoridades.
- Contribuir con propuestas, informes técnicos, inventarios, avances de resultados y ejecución presupuestaria a las nuevas autoridades de reporte.

2.2. Innovación:

- Estimular al equipo de trabajo para propiciar el registro de prácticas exitosas, para presentaciones en seminarios y congresos que abran contactos a otros equipos de gestión pública.
- Mantener un intercambio electrónico con centros profesionales, académicos y de investigación para fomentar la integración y ampliar conocimientos.

2.3. Gestión del cambio:

- Abrir oportunidades de movilidad funcional y especial de personas para mantener la efectividad de los equipos de trabajo.
- Evaluar con la alta gerencia y colaboradores los informes de avances y nuevos resultados» (Ibídem, pp. 30, 32 y 35).



3. Competencias profesionales

3.1. Gestión de procedimientos de calidad:

- Anticipar soluciones a problemas.
- Administrar el tiempo laboral con eficiencia.
- Revisar procedimientos e instrumentos para mejorar tiempos y resultados.

3.2. Manejo emocional

- Priorizar sus responsabilidades laborales aun en momentos de contrariedad emocional.

3.3. Comunicación efectiva

- Dar respuesta a cada comunicación recibida de modo inmediato.
- Utilizar canales de comunicación en su diversa expresión (Ibídem, pp. 44-45).

Actores/segmento/área a involucrar

Presidencia de la República con el Ministerio de Hacienda y el Congreso Nacional, para que este a su vez fortalezca con recursos económicos y de personal a la institución. Esto es necesario para que la institución pueda cumplir las metas propuestas, ya que hoy en día carece de presupuestos y recurso humano, lo cual limita enormemente su actividad.

Que la alta gerencia de los entes públicos (ministro, presidentes, directores y subdirector general) tenga conciencia sobre la aplicación de estos itinerarios, que apoye su desarrollo y que se cerciore de que los funcionarios los desarrollen con responsabilidad.

Por último, se requiere que los funcionarios públicos logren adoptar una nueva cultura enfocada en la mejora continua y una gestión por competencias en busca de la eficiencia y eficacia en la administración pública.

Nuevas actividades que incorporará

Desarrollo del Programa de Talleres Actitudinales, donde se trabajarán habilidades blandas con una carga horaria de ocho horas a fin de potenciar las competencias transversales.



Nuevos resultados que se busca evidenciar

- Resultados positivos en la evaluación de impactos de la capacitación, con la nueva herramienta desarrollada por el Inapp. Profesionalización del servidor público e instituciones públicas más eficientes y eficaces.
- Mejora de la calificación en el índice de calidad del servicio civil y subsistema de la gestión de los recursos humanos.

Otros aspectos a mencionar

- La mejora del subsistema de gestión de desarrollo conforme al proyecto que será ejecutado también se vinculará con la mejora del subsistema de gestión de las relaciones humanas, teniendo en cuenta que se estarán fortaleciendo las competencias transversales con el desarrollo de programas de habilidades blandas.

CAPÍTULO 3. CARACTERÍSTICAS DE LA EXPERIENCIA**Motivaciones de los actores:**

- El programa de formación y capacitación impartido por el Inapp.
- La titulación de nivel de Diplomado que recibirán los estudiantes a la culminación de los cursos.
- Instituciones más eficaces y eficientes.

Principales aliados esperados

- Ministra de la función pública, alta gerencia de la función pública y responsables de las áreas de gestión y desarrollo de las personas o su equivalente recursos humanos.

Principales conflictos esperados

- Cambio de coordinador del proyecto durante el desarrollo del proyecto; falta de recursos presupuestarios para la ejecución del 100 % del proyecto; la no aprobación de los programas de itinerarios en tiempo y forma.



Decisiones/conversaciones difíciles a encarar

- Defensa o pedido de presupuesto para el proyecto a escala nacional o con cooperantes internacionales.

Descripción de su visión sobre esta innovación

- Inapp es una institución de referencia a nivel nacional e internacional en la generación de itinerarios formativos del conocimiento del servidor público. Su objetivo es lograr una administración pública moderna, íntegra, transparente, de calidad, al servicio de la ciudadanía y con calidez.

Indicadores de comprobación de nuevos resultados

- Se han logrado 15 acuerdos interinstitucionales con organismos responsables de realizar capacitaciones de sus funcionarios.
- Se ha mejorado el índice de gestión de eficiencia en un 70 % (la formación es evaluada).
- Se ha mejorado el índice de capacidad funcional en un 70 % (gestión de competencias y flexibilidad).

Medios de verificación

- Acuerdos con organismos y entidades del Estado AEE relacionados con la capacitación de sus funcionarios.
- Informe de evaluación final del proyecto.
- Informes de avance del proyecto (semestrales, final).

Cronograma para determinar avances propuestos para 3, 6 y 9 meses próximos**PRIMER TRIMESTRE**

- Inicio de actividades académicas y administrativas. Apertura institucional.
- Planificación académico y diseño de proyectos.
- Presentación del Proyecto de Capacitación al Ministerio de Educación y Ciencias.
- Promoción de los cursos ofrecidos por el Inapp.



- Período de admisión de postulantes al programa de capacitación.

SEGUNDO TRIMESTRE

- Inicio de los cursos de formación y capacitación de acuerdo con la disponibilidad presupuestaria.
- Evaluación I.

TERCER TRIMESTRE

- Evaluación institucional del desarrollo e impacto de los cursos.
- Informe al MEC y solicitud de certificación.
- Finalización de los cursos de formación y capacitación.
- Acto de entrega de certificaciones.
- Informes académicos y de evaluación del programa de formación y capacitación.



3.5 Sé el protagonista de tu desarrollo, empodérate de tus competencias

Ilonka Katiwska Martínez Serrano

Ministerio de Administración Pública. República Dominicana

INTRODUCCIÓN

En este proyecto se presentan las innovaciones que recomendamos aplicar en la Dirección de Análisis del Trabajo y Remuneraciones del Ministerio de Administración Pública. Entendemos que estas competencias son necesarias para mejorar u optimizar el desempeño de los colaboradores y propiciar los resultados esperados. También se incluyen las actividades que se emplearán para su desarrollo y sus resultados.

Se tomó como base la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. El proyecto se desarrolló en el contexto del curso internacional denominado Formación de Competencias para Resultados en el Sector Público, realizado con la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (Eiapp) del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).

Es importante resaltar que el Ministerio de Administración Pública es el órgano rector del empleo público en la República Dominicana y de los distintos sistemas y regímenes previstos por la Ley de Función Pública, del fortalecimiento institucional de la Administración Pública y de los procesos de evaluación de la gestión institucional.

La Dirección de Análisis del Trabajo y Remuneraciones trabaja para el fortalecimiento de las oficinas de recursos humanos de las instituciones del sector público. Proporciona asesorías sobre elaboración de manuales de cargos, políticas salariales, compensación, incentivos y escalas de salariales; diagnósticos de la función de recursos humanos, registro, control y nómina; indicadores de absentismo y rotación de personal, y la planificación de recursos humanos.



Actualmente está conformada por la directora, una secretaria y doce analistas, que corresponden a diferentes áreas del saber (se trata de un equipo multidisciplinario).

Objetivo

Contribuir mediante la aplicación de metodologías, herramientas y el diseño de actividades al desarrollo de competencias requeridas para mejorar u optimizar el desempeño y los resultados del personal de la Dirección de Análisis del Trabajo y Remuneraciones, del Ministerio de Administración Pública.

1. Información de base

Situación actual que justifica la iniciativa

La Dirección de Análisis del Trabajo y Remuneraciones cuenta con procedimientos claramente definidos e instructivos de trabajo que sirven de parámetro para la realización de las funciones propias del área. Cuenta además con personal capacitado y con conocimientos sobre los tópicos correspondientes al área. Para lograr una ejecución eficiente y orientada a resultados es preciso que en los colaboradores se identifiquen competencias entendidas como el desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organizacional real. Consideramos que para lograr estas metas de valor público no basta con el conocimiento, los procedimientos ni los lineamientos contemplados por la Ley No. 41-08 de Función Pública y sus reglamentos de aplicación.

Es necesario contar con servidores públicos cuyo desempeño esté dirigido a lograr los resultados esperados, que puedan mejorar continuamente, que estén conscientes de su rol y su contribución dentro de los planes operativos y estratégicos. Deben tener claro cuáles son los comportamientos que deben modelar, adaptando así el sistema de gestión del personal del área según lo que exigen los nuevos tiempos a la administración pública, para que proporcionen servicios con valor agregado.



2. Gestión de competencias para resultados (en la propia organización)

Métodos/estrategias innovadoras a desplegar:

Las estrategias a aplicar son las siguientes:

- Establecer como base la calidad del servicio y la importancia de la participación de la ciudadanía y las instituciones en el desarrollo de los procesos. Plantear la necesidad de que se involucren en la toma de decisiones, la formulación y la ejecución de los procesos y su mejora. Proponer la creación de círculos de participación y mejora de los servicios.
- En el contexto del gobierno electrónico, y bajo la premisa de que la tecnología es una herramienta fundamental para hacer más eficientes los procesos internos, consideramos necesaria la creación de un formulario virtual que esté disponible en el portal web. Mediante ese formulario las instituciones podrán completar en línea las informaciones referentes al diagnóstico de la función de recursos humanos. Realizarán la carga de todo lo concerniente a las evidencias que pida el diagnóstico, o remitirán el formulario vía correo para que el personal de recursos humanos de la institución lo complete. A esto se podría agregar una entrevista por Skype para confirmar ciertas informaciones e incluir una visita para la revisión de los expedientes. Actualmente esta instrucción de trabajo se lleva a cabo mediante una visita a la institución que ocupa prácticamente la mitad de nuestra jornada laboral (entre 4 y 5 horas). Este tiempo, que se suma a todos los procesos que lleva el área, representa casi un día de trabajo. Mediante el formulario virtual sería posible agilizar el levantamiento de información, ahorrándonos tiempo tanto en la recopilación de la información como en la elaboración del informe que luego debemos remitir con las recomendaciones y áreas de mejora.



- También dentro del contexto tecnológico, otra estrategia a aplicar es la realización de reuniones de asesoría mediante videollamadas, Skype o por WhatsApp. Estas aplicaciones tecnológicas nos permitirían llevar a cabo reuniones ágiles y más rápidas en relación con las asesorías que brindamos a las instituciones del Estado. Esto ofrece la ventaja de que no habría que trasladarse personalmente a las instituciones, o el personal de estas no tendría que movilizarse al Ministerio.
- Profesionalización: la formación del personal, tanto en conocimientos como en las competencias que son necesarias para que presenten un desempeño exitoso. Actualmente se elaboran planes de capacitación que no siempre se ejecutan por completo, o se incluyen actividades formativas que no se relacionan con la labor que realizamos en el día a día dentro del área. En este sentido, se requiere elaborar un plan de formación que responda a las necesidades reales del área; que no se limite a los conocimientos sino que incluya la categoría de las competencias; que no se limite a las metodologías de formación tradicionales, sino que incluya también formaciones virtuales, tutorías o *mentoring*; entrenamientos con expertos, juegos de roles, actividades formativas fuera del trabajo, colocar a los compañeros como formadores de otros; así como actividades formativas más simples que no impliquen una inversión monetaria y que permitan a los colaboradores del área poner en juego las competencias.

Pasos previos a realizar:

1. Identificación de las competencias actuales del personal (elaboración de un inventario).
2. Seleccionar las competencias que deberán tener los cargos que se ubican dentro del área y los comportamientos correspondientes a esas competencias.
3. Adecuar las descripciones de puestos e incluir las competencias seleccionadas.



4. Planificar el ingreso de más personal para el área (cuatro personas) y seleccionarlo con base en las competencias indicadas. Realizar las entrevistas incorporando los criterios de competencias, juegos de roles o Assessment center.
5. Diseñar un plan de desarrollo de las competencias del personal que está actualmente en el área e incluir actividades para el personal de nuevo ingreso. Estas actividades podrán efectuarse desde el momento de la inducción.
6. Crear una política interna de compensación en incentivos para motivar al personal del área a desempeñarse de acuerdo con lo esperado.
7. Diseñar y aplicar una herramienta de evaluación del desempeño por competencias que permita verificar el nivel de desarrollo de las competencias seleccionadas.

Metas a alcanzar:

- Lograr que se involucren y participen en 60 % las instituciones a las que les brindamos servicios.
- Identificar propuestas que sean viables para su aplicación en el área y que permitan la mejora de los procesos internos.
- Facilitar y agilizar el levantamiento de información para los diagnósticos de la función de recursos humanos de las instituciones mediante la utilización de herramientas tecnológicas.
- Contribuir a la utilización de herramientas tecnológicas y al desarrollo de competencias en este ámbito en el personal del área.
- Reducir en 25 % el tiempo empleado por el personal de área para la aplicación del formulario de Diagnóstico de la Función de Recursos Humanos.
- Acercar los servicios del área a los usuarios mediante el uso de las tecnologías de la información para la realización de las reuniones de trabajo.

Competencias transversales que se propone potenciar:

- **Gestión de la calidad:** conducir el área de gestión estandarizando las buenas prácticas procedimentales, de acuer-



do con el paradigma de la calidad, generando servicios internos o externos seguros y fiables, y según indicadores preestablecidos en términos de la legislación vigente y las normas de calidad aplicables.

Competencias directivas que se propone potenciar:

- **Liderazgo efectivo:** dirigir equipos optimizando la aplicación del talento disponible y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados.
- **Gestión de la participación ciudadana:** activar la participación ciudadana vinculada con los asuntos del área a cargo; considerar expectativas, propuestas y quejas para adecuar cada vez más los servicios; sensibilizar a los colaboradores sobre el derecho a la participación y las ventajas que comporta.

Competencias profesionales que se propone potenciar:

- **Gestión de procedimientos de calidad:** realizar las tareas a cargo en el contexto de los procedimientos vigentes y proponer e introducir acciones para acelerar la mejora continua y la productividad.
- **Uso de tecnologías de la información y la comunicación:** optimizar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación disponibles en su potencial efectivo para mejorar su desempeño.
- **Actores/segmento/área a involucrar:** Las áreas de recursos humanos, simplificación de trámites, tecnología de la información y la comunicación, gestión del cambio.

Nuevas actividades a incorporar:

- Socializar con el personal el concepto de competencias y las competencias a desarrollar; sensibilizarlos sobre la importancia de las competencias.
- Detectar las necesidades de capacitación del personal del área, tanto a nivel de conocimientos como de competencias, y elaborar el plan de capacitación.



- Actividades de codesarrollo: cursos o talleres en torno a las competencias a desarrollar en el personal.
- Actividades de autodesarrollo: lectura de libros relacionados con los temas de las competencias; películas y actividades al aire libre que permitan el desarrollo de las competencias que requiere el personal fuera del entorno laboral.
- Capacitaciones (cursos) en torno al uso de las herramientas y aplicaciones tecnológicas.
- Entrenamiento experto, tanto para el personal que está en el área como para el personal de nuevo ingreso. Una persona que ya tenga cierto nivel de experiencia y conocimiento en torno a las competencias a desarrollar puede proporcionar la guía y orientación.
- *Coaching*, específicamente para la competencia de liderazgo efectivo.
- Evaluaciones del nivel de desarrollo de las competencias y retroalimentación de personal.
- Creación de grupos interactivos, desarrollo de foros y círculos de mejora para intercambiar información con los usuarios/clientes, y que estos aporten sugerencias para mejorar los procesos.
- Invitación y participación de los usuarios/clientes de nuestros servicios a las reuniones que se relacionen con la revisión de los procesos del área.
- Aplicación de encuestas sobre los servicios y procesos del área.
- Crear una base datos con las sugerencias proporcionadas por los usuarios/clientes de nuestros servicios, emitir informe de las que se aplicaron y las que no con su correspondiente justificación.
- Realizar actividades de *benchlearning* y *benchmarking* con otras instituciones o con otras áreas del Ministerio para identificar buenas prácticas.



Comportamientos que revelarán las mejores competencias

Competencias transversales

Aprendizaje continuo:

- Mostrar receptividad hacia la aplicación de innovaciones que mejoran su desempeño en el trabajo propio o del equipo. Gestionar sus propias fuentes de información y/o participar de oportunidades de encuentros informativos.

Compromiso con el servicio público:

- Orientar a los ciudadanos de modo que puedan realizar sus trámites al minimizar esfuerzos y tiempos.
- Otorgar un trato de calidad a otras áreas e integrantes de la organización concretando aportes pertinentes a los procesos y resultados buscados.

Competencias directivas

Gestión de la calidad:

- Incentivar a sus colaboradores para que se constituyan en evaluadores de rutinas y resultados, y para la difusión de propuestas aplicables.
- Adquirir información sobre la aplicación de modelos de calidad en áreas similares de gestión en otros organismos o administraciones públicas.

Liderazgo efectivo:

- Crear compromiso y movilizar a los colaboradores a gestionar, aceptar retos, desafíos y directrices; superar intereses personales para alcanzar las metas.
- Formar equipos y delegar responsabilidades y tareas en función de las competencias, el potencial y los intereses de los colaboradores.



Gestión de la participación ciudadana:

- Someter a evaluación ciudadana los canales de vinculación, los procedimientos, los resultados y la calidad de trato.
- Diseñar mecanismos para la incidencia de la opinión y percepción ciudadana en las decisiones de gestión y en la prestación de los servicios.

Competencias profesionales**Gestión de procedimientos de calidad:**

- Revisar procedimientos e instrumentos para mejorar tiempos y resultados.
- Ejecutar sus tareas con los criterios de calidad establecidos.

Uso de tecnologías de la información y la comunicación:

- Intercambiar y nivelar los conocimientos informáticos con el equipo de trabajo y con otros equipos de la unidad de pertenencia.
- Adoptar como dinámica propia del desempeño la aplicación de las innovaciones TIC que mejoran los resultados de la organización.

Nuevos resultados que se busca evidenciar:

- Elevar los niveles de desempeño del personal del área.
- Elevar el grado en que se involucran y participan los usuarios/clientes en los procesos del área.
- Aplicar innovaciones en los procesos a partir de la participación de los usuarios y la utilización de la tecnología.
- Desarrollar en el personal las competencias que se requieren para alcanzar los objetivos del área.
- Gestionar el conocimiento del personal del área y crear mecanismos para que se comparta y se incremente, al generar un entorno de aprendizaje.
- Mejorar las habilidades del personal en materia tecnológica e incrementar la utilización de estas herramientas.
- Simplificar y agilizar procesos y trámites del área.



Como base fundamental para el desarrollo de las actividades y para alcanzar los resultados será indispensable el compromiso por parte de la persona que dirige el área. Es indispensable que motive al personal con su ejemplo para que todos se involucren y colaboren. Los titulares son los primeros que deben creer en este tipo de iniciativas, los que deben comprometerse primero y ser conscientes de la importancia de las competencias para el desempeño efectivo de los colaboradores.

3. Características de la experiencia

Motivaciones de los actores: la aplicación y el desarrollo de competencias orientadas a resultados en los pilares de la calidad, gobierno electrónico y la profesionalización del personal del área permitirán optimizar el rendimiento de los colaboradores y facilitarán la distribución de los trabajos de acuerdo con las competencias del personal. Se generará así un ambiente de compromiso orientado al aprendizaje, a la mejora continua y a los resultados.

Principales aliados esperados:

- La máxima autoridad de la institución, las áreas de recursos humanos, tecnología y la de simplificación de trámites.

Principales conflictos esperados:

- Resistencia por parte del personal ante los cambios en las metodologías de trabajo.
- Opiniones encontradas en relación con las ventajas y desventajas de la utilización de aplicaciones y herramientas tecnológicas.
- Desacuerdos entre las demás áreas involucradas y la nuestra, en relación con el desarrollo de la iniciativa.
- Dificultad de aplicación o desarrollo de las actividades según la carga diaria de trabajo.
- Falta de presupuesto para la aplicación de la iniciativa.
- Retraso en el desarrollo de la iniciativa debido a factores externos que no dependen de los actores en el proyecto.



- Poca participación por parte de las instituciones cuando se les convoque a participar a las reuniones para la mejora de los procesos.

Decisiones/conversaciones difíciles de encarar:

- Explicación de la importancia de realizar el cambio y del desarrollo de las competencias, ventajas del desarrollo de las competencias y de lograr que las personas se involucren y se comprometan.

4. Descripción de su visión sobre esta innovación

«Sé el protagonista de tu desarrollo, empodérate de tus competencias» es una iniciativa dirigida al personal de la Dirección de Análisis del Trabajo y Remuneraciones, del Ministerio de Administración Pública. Se sustenta sobre las bases de la calidad de gestión, el gobierno electrónico y la profesionalización, aspectos contemplados en las Cartas Iberoamericanas que guían las buenas prácticas de la administración pública y que enfatizan los ámbitos que es preciso abarcar en ella para que sea efectiva, eficaz y democrática. En la elaboración de esta iniciativa fueron contemplados los lineamientos de la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. Se partió del hecho de que para que toda institución pueda alcanzar las metas y lograr los resultados esperados se requiere que el personal que la compone esté alineado con los objetivos indicados en los planes estratégicos y operativos. Esto se consigue mediante las competencias (que se evidencian por medio de los comportamientos y el desempeño, velando porque sea intencionados y dirigidos a los resultados). Las competencias propician un desempeño exitoso en cada puesto de trabajo, lo que repercute en toda la institución.

Esta iniciativa plantea que el personal no solo se haga consciente de la importancia de contar con las competencias requeridas para sus puestos, sino que se involucre y participe de manera activa; que se convierta en protagonista del desarrollo de sus competencias; que sea consciente de los comportamientos que la institución espera de él, que ponga sus competencias en práctica en el día a día,



que reflexione sobre sus comportamientos, que tome en cuenta la información que le proporciona su superior en la retroalimentación y en las evaluaciones, y que realice los cambios correspondientes en su conducta, dirigiéndose hacia el logro de los resultados.

La iniciativa contempla la importancia de los recursos tecnológicos y sugiere metodologías que incorporan el uso de herramientas y aplicaciones. Para nadie es un secreto que la tecnología ha llegado a revolucionar el mundo y que nos proporciona una serie de herramientas beneficiosas para mejorar nuestra labor dentro de las instituciones; están ahí para utilizarlas a nuestro favor, para modernizar y mejorar nuestros procesos; para realizar los cambios que nos permitan lograr resultados, de manera ágil y rápida, simplificando las actividades e implantando las innovaciones que se requieran. En el sector público se requieren servidores que estén capacitados para emplear esas tecnologías, que las conozcan, las usen y que puedan generar o crear nuevas y mejores actividades en el entorno laboral mediante su utilización.

5. Indicadores de comprobación de nuevos resultados

De acuerdo con las actividades y resultados que se especificaron en los apartados anteriores, los indicadores de comprobación son:

- Resultados de las evaluaciones del desempeño del personal.
- Cantidad de propuestas de mejora de los procesos recibidas e implementadas.
- Cantidad de reuniones realizadas vía Skype o WhatsApp con las instituciones a las que el área brinda servicio.
- Nivel de desarrollo de las competencias en el personal.
- Grado de utilización de las herramientas y aplicaciones tecnológicas en el desempeño del trabajo.
- Encuestas de satisfacción aplicadas a los usuarios/clientes de los servicios que proporciona el área.
- Comparación de los tiempos de ejecución de los procesos del área (antes y después de la aplicación de las mejoras recomendadas).



- Cantidad de actividades realizadas (dentro de la institución) para compartir el conocimiento del personal.
- Cantidad de inconvenientes presentados durante el desarrollo de la iniciativa.

6. Cronograma

Avances propuestos para tres meses

- Reunión con la titular del área para explicarle la iniciativa y con las áreas involucradas en el desarrollo de la herramienta.
- Detectar las necesidades de capacitación que tiene el personal del área.
- Socialización con el personal las competencias a desarrollar y explicación de las innovaciones a aplicar.
- Implementación de nuevas herramientas tecnológicas.

Avances propuestos para seis meses

- Ingreso de nuevo personal en el área.
- Capacitaciones del personal sobre el uso de las herramientas y aplicaciones tecnológicas.
- Capacitación de las instituciones sobre cómo completar el formulario virtual.
- Realización de reuniones virtuales entre el personal del área y las instituciones a las cuales brindamos servicios.
- Creación de grupos interactivos para intercambiar información con los usuarios/clientes y realización de reuniones para revisión de los procesos del área.
- Realización de actividades formativas para el desarrollo de las competencias en el personal del área.

Avances propuestos para nueve meses

- Aplicación de encuestas de satisfacción a los usuarios/clientes.
- Evaluación del desempeño del personal.
- Medición de indicadores de resultados.



3.6 Proyecto Comunidad Registral: propuesta peruana

Ángela María Alegría Martínez

*Registradora Pública de la Zona Registral N° IX, Sede de Lima
Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, Sunarp, Perú*

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

El Perú es un país con grandes desafíos y oportunidades. Uno de sus mayores retos ha sido recogido en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, PCM (2011): «El Perú garantiza los derechos de sus ciudadanos, la inclusión social y la integración urbano-rural de su territorio a través del fortalecimiento de la gobernabilidad democrática, así como de una economía diversificada, altamente competitiva, intensiva en capital humano y tecnológico, que aprovecha sosteniblemente su diversidad biológica». Para el desarrollo de esa visión se establecieron seis ejes. Uno de ellos, que es fundamental para el presente trabajo, es el eje N° 02, PCM (2011), titulado «Oportunidades y acceso a los servicios» (pág. 55).

La Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (en lo sucesivo la Sunarp), como parte del sector justicia, evidencia que su misión se encuentra articulada con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, PCM (2011).

La misión de la Sunarp se encuentra contenida en el Plan Estratégico Sectorial Multianual. Al respecto, la Sunarp (2015) determinó lo siguiente: «En el Perú la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos-Sunarp tiene como misión fomentar y garantizar la seguridad jurídica a través del fortalecimiento de los servicios registrales, con la finalidad de inscribir y publicitar actos, contratos, derechos y titularidades de las personas de manera oportuna, inclusiva, transparente, predecible y eficiente». De lo cual se colige que es primordial que la difusión de la cultura y los servicios registrales que ofrece la Sunarp se encuentren al alcance del conocimiento de la ciudadanía. De ahí que el desarrollo de las competencias transversales constituye el punto de partida para proponer grandes innovaciones.



En este contexto, la propuesta presentada corresponde a la gestión del desarrollo (Desarrollo de aprendizaje) y consiste en la creación de una plataforma virtual denominada Comunidad Registral, Comureg.

Objetivo del proyecto:

El objetivo de la propuesta es la creación de un ecosistema de intercambio de conocimiento en torno a la cultura registral y los servicios registrales que brinda la Sunarp, de manera que la Sunarp logre sus objetivos institucionales y genere un impacto en la vida de los ciudadanos.

Información de línea de base:

Institución en la que aplicará su proyecto: La Sunarp es la institución sobre la cual se plantea aplicar el proyecto.

Área funcional que abarcará: El área funcional que ejerce el liderazgo del proyecto es la Subdirección de Capacitación Registral de la Sunarp.

Nombre que asigna a la iniciativa: Plataforma virtual denominada Comunidad Registral (en lo sucesivo Comureg).

Situación actual que justifica la iniciativa (línea de base): Este proyecto encuentra sustento en el documento de gestión de la Sunarp denominado Plan Estratégico Institucional para el período 2016-2018. La Sunarp (2015) describe allí el Objetivo Estratégico N° 6, que consiste en: fomentar y garantizar la seguridad jurídica a través del fortalecimiento de los servicios registrales y notariales en favor de todos los ciudadanos. De manera que la creación de la plataforma virtual denominada Comureg corresponde al objetivo establecido por la Sunarp.



CAPÍTULO 2: GESTIÓN DE COMPETENCIAS PARA RESULTADOS (EN LA PROPIA ORGANIZACIÓN)

Métodos/estrategias innovadoras a desplegar: La metodología de la propuesta para la creación de la plataforma virtual denominada Comureg considera tres fases: a) Fase 1: Creación del diseño de la plataforma virtual denominada Comureg. En esta etapa se busca el diseño de la comunidad registral; b) Fase 2: Sesiones de trabajo de la comunidad; etapa que permitirá fomentar la participación de los miembros de la comunidad registral; y, c) Fase 3: Testeo amplio y difusión. Etapa última que permitirá la difusión de esta versión beta de la herramienta.

Fase 1: Creación y diseño de la comunidad registral: La Sunarp designa un grupo de trabajo. Este determina el diseño de la plataforma virtual denominada Comureg que permita la difusión de la cultura registral y de los servicios de registro que ofrece la Sunarp.

Los perfiles de los profesionales que participen en la plataforma virtual denominada Comureg deben cumplir con las siguientes características: a) Experiencia.-personas que en su trayectoria profesional hayan afrontado temas similares a los que se aborden en el área registral; b) Especialización.-personas cuyos conocimientos son especialmente adecuados para abordar la cultura registral y los servicios registrales que ofrece la Sunarp; c) Representatividad.-personas vinculadas a la comunidad de actores propia del ámbito registral.

El objetivo de esta fase consiste en que la comunidad registral tenga un perfil heterogéneo de modo que los grupos de discusión durante las sesiones de trabajo cuenten con diferentes perspectivas que ayuden a elaborar diagnósticos, propuestas y banco de casos que no se pueden generar en el entorno de trabajo habitual de los profesionales, así como los procesos y funciones de los principales servicios registrales que ofrece la Sunarp.

En este sentido, se deben integrar en la comunidad registral a los especialistas (vocales del Tribunal Registral y registradores pú-



blicos) quienes forman el núcleo de la misma, así como perfiles de profesionales destacados en el ámbito civil, administrativo, notarial, entre otros.

Fase 2: Sesiones de trabajo de la comunidad: Con la finalidad de que los profesionales integrantes de la Comureg intervengan en todas las fases de elaboración de la comunidad registral, se planifican tres sesiones de trabajo con objetivos y metodologías distintas.

La sesión 1 consiste en la conceptualización de las claves de la Comureg dentro de la administración pública. El objetivo es reflexionar sobre los contenidos y funcionalidades básicas de una herramienta de la cultura registral para el sector público.

El método de trabajo seguido es la creación de tres grupos de trabajo con temáticas diferentes relacionadas con la cultura registral y los servicios registrales que ofrece la Sunarp: a) análisis y diseño; b) despliegue e implementación; y c) evaluación. Los participantes deben realizar aportes argumentados sobre dos asuntos: i) elementos indispensables para difundir la cultura registral en organizaciones públicas; y ii) funcionalidades básicas que deben proporcionar a los ciudadanos sobre la cultura registral y servicios registrales.

La sesión 2 tiene como objetivo el diseño y prototipo de la plataforma virtual denominada Comureg.

La sesión 3 se dedica a realizar pruebas de la plataforma virtual denominada Comureg. De manera tal que se busca testar los principales elementos de la herramienta, así como los portales diseñados en la sesión anterior con la finalidad de detectar posibles fallos y ámbitos de mejora.

Fase 3: Testeo amplio y difusión: La última fase del trabajo de la plataforma virtual denominada Comureg tiene como objetivo la difusión de una versión preliminar de la herramienta. Esta versión será el resultado de los trabajos anteriormente descritos entre las diferentes instituciones y profesionales del sector público, de modo que durante un período de tiempo más prolongado puedan probarla y realizar una relación de espacios de mejora para tener



en cuenta a la hora de lanzar la versión definitiva. Esto permitirá un testeo más amplio que el realizado en las sesiones de trabajo y hará posible incorporar nuevas ideas y perspectivas.

Metas que se propone alcanzar: En este contexto, la meta propuesta con el presente proyecto es intensificar el acceso de los ciudadanos a los servicios registrales y la difusión de la cultura registral, de manera tal que se incremente el porcentaje de inscripción de viviendas en Registros Públicos, porcentaje mayor al señalado en el Informe de Seguimiento al I Semestre de 2017, denominado MINJUS (2017), que estableció que 88 % de las viviendas del país cuentan con título de propiedad inscrito en los Registros Públicos.

Competencias transversales que se propone potenciar:

Es necesario el desarrollo de competencias en los funcionarios públicos inmersos en el desarrollo del proyecto.

Al respecto, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo aprobó la Guía Referencias Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, documento que sirve para determinar las competencias que requieren los funcionarios públicos inmersos en el proyecto, y que son las siguientes:

Competencias transversales que se propone potenciar: Dentro de las competencias transversales aplicables al proyecto destacan las siguientes:

COMPETENCIA TRANSVERSAL PROPUESTAS

1. Aprendizaje continuo: identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de trabajo.

Comportamientos:

- Demandar participación en acciones informativas y formativas destinadas a su colectivo profesional, así como en



el análisis de boletines o informes expertos o académicos vinculados de algún modo con su entorno de trabajo.

- Compartir sus saberes y habilidades con sus compañeros de trabajo, y aprender de sus colegas habilidades diferenciales, que le permiten nivelar sus conocimientos en flujos informales de interaprendizaje.

2. Compromiso con el servicio público: desempeñarse proactivamente en línea con los valores, misión y objetivos de la organización y de su colectivo profesional. Evidenciar su conciencia sobre el impacto público de las actuaciones de la administración.

Comportamientos:

- Con su actuación, expresar como propios los valores, políticas y objetivos del sector público y la imagen de su organización en particular.
- Orientar a los ciudadanos de modo que puedan realizar sus trámites minimizando esfuerzos y tiempos.

Competencias directivas que se propone potenciar: Dentro de las competencias directivas propuestas tenemos las siguientes:

COMPETENCIA DIRECTIVA PROPUESTA

1. Construcción de redes: Impulsar el autodesarrollo y el desarrollo profesional de sus equipos de colaboradores. Integrar, crear o estimular la participación en redes y foros de intercambio de experiencias, novedades, documentos, casos, soluciones creativas y problemáticas compartidas.

Comportamientos:

- Identificar, seleccionar e intervenir en redes y foros activos con objetivos de interés para las funciones propias o de su área funcional.



Aportar casos y problematizaciones en los foros y redes para estimular análisis comparativos con otras organizaciones y profesionales.

2. Gestión digital: reconocer efectivamente el derecho de los ciudadanos a la información pública y a vincularse e interactuar electrónicamente con su administración, dondequiera se encuentren, asegurándoles canales efectivos alternativos, válidos para admitir el ingreso de formularios, pedidos, consultas, trámites; y habilitar su seguimiento y resolución a distancia.

Comportamientos:

- Asegura la efectividad de la información al usuario/ciudadano sobre programas, proyectos, documentos, formularios, guías de acceso, bases de datos públicas. Facilita la gestión electrónica de sus trámites y protege los datos personales.

Impulsa la aplicación de herramientas y estrategias de comunicación e información propias de la sociedad del conocimiento, instruyendo efectivamente a los ciudadanos sobre los modos más simples a su alcance para vincularse a la administración. Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (2016).

Competencias profesionales que se propone potenciar: A continuación señalamos las competencias profesionales necesarias para ser desarrolladas por los integrantes que forman parte del proyecto:

COMPETENCIA PROFESIONAL PROPUESTA

1. Uso de tecnologías de la información y la comunicación: optimizar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación disponibles, en su potencial efectivo, para mejorar su desempeño.



Comportamientos:

- Autogestiona (tutoriales, guías, instructivos) el desarrollo de la competencia digital en el manejo de las comunicaciones electrónicas, la información, sus canales y los soportes múltiples que habilitan los dispositivos TIC de la organización.

Aplicar al trabajo cotidiano presentaciones e información utilizando programas que facilitan al usuario orientación en tiempo real.

2. Comunicación efectiva: Establecer comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos, tanto en la expresión escrita, como verbal y gestual.

Comportamientos:

- Utiliza canales de comunicación, en su diversa expresión, con claridad, precisión y tono agradable para el receptor.

Redacta textos, informes, mensajes, cuadros o gráficas con claridad en la expresión para hacer efectiva y sencilla la comprensión. Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (2016).

Actores/segmento/área a involucrar: a) Los diferentes profesionales que forman parte de la Sunarp, como los vocales del Tribunal Registral, los registradores públicos, etc; b) Los actores o profesionales destacados en los diferentes ámbitos del derecho; y, c) Los diferentes colegios notarios del país, así como sus agremiados.

Nuevas actividades que incorporarán: i) El establecimiento del líder del equipo de trabajo y el equipo de trabajo a cargo del proyecto, así como los funcionarios públicos de la Sunarp que se encargarán de monitorear el proyecto. Para ello emplearán la herramienta de Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), a cargo del jefe del equipo de trabajo. Deberán



dar cuenta de los avances a la alta dirección de la Sunarp; ii) Determinar el cronograma de actividades con tiempo establecido, así como la revisión del cumplimiento de los indicadores (desde las perspectivas de los procesos internos, del ciudadano y de la innovación y aprendizaje, respectivamente).

Comportamientos que revelarán las mejores competencias: a)

La capacidad de decisión de los miembros del equipo de trabajo para cumplir con la realización de las actividades propuestas y en los tiempos esperados; b) La capacidad analítica de los miembros del equipo de trabajo; c) El manejo de la inteligencia emocional del líder del equipo de trabajo.

Otros aspectos a mencionar: Es importante valorar la participación de profesionales del ámbito del derecho y es fundamental considerar la celebración de convenios con universidades y colegios profesionales.

CAPÍTULO 3: CARACTERÍSTICAS DE LA EXPERIENCIA

Motivaciones de los actores: La principal motivación de los actores para la realización del proyecto es la del servicio al público. Trabajar para que los ciudadanos tengan acceso a los servicios registrales de manera sencilla y predecible.

Principales aliados esperados: Los principales aliados del proyecto se dividen en internos y externos. Los aliados internos son: i) La alta dirección de la Sunarp, que permita promover la gestión de equipos de trabajo de alto desempeño y que permita la difusión de los servicios registrales y la cultura registral; y, ii) Los diferentes profesionales que forman parte de la Sunarp, como los vocales del Tribunal Registral, los registradores públicos, etc. En el caso de los aliados externos son: a) La creación de alianzas y redes con la sociedad civil, como los colegios profesionales, universidades, representantes reconocidos en el ámbito civil, administrativo, penal; b) La Secretaría de la Gestión Pública de la PCM, al permitir



integrar la plataforma propuesta en la plataforma virtual de servicios al ciudadano; c) Los actores o profesionales destacados en los diferentes ámbitos del derecho; d) Los diferentes colegios de notarios del país y sus respectivos agremiados.

Principales conflictos esperados: Los principales conflictos que pueden presentarse son los siguientes: 1) Que la alta dirección de la Sunarp elija a los integrantes del equipo de trabajo privilegiando a personal de su confianza y no por razones estrictamente profesionales; 2) Los integrantes del equipo de trabajo podrían priorizar sus intereses personales por encima de los objetivos del grupo; 3) Que el líder del equipo de trabajo tenga preferencia sobre algunos miembros de dicho equipo; 4) Que el equipo de trabajo incumpla los plazos establecidos para sus actividades.

Decisiones/conversaciones difíciles de encarar: a) Que la política del gobierno de turno se orienta a programas de emergencia y no a la atención de servicios registrales ofrecidos por la Sunarp; b) Que la alta dirección de la Sunarp priorice la atención de otros objetivos institucionales distintos al proyecto presentado; c) Que la política del gobierno de turno privilegie la designación del presupuesto público para atender situaciones de emergencia de otros sectores de la población.

CAPÍTULO 4: DESCRIPCIÓN DE SU VISIÓN SOBRE ESTA INNOVACIÓN

La innovación propuesta contempla que en 2021 los servicios registrales logren ampliar su cobertura y alcancen a la población de menores recursos económicos del país, de manera tal que se genere y desarrolle una economía sostenible vinculada con el crecimiento del ciudadano y del país.

CAPÍTULO 5: INDICADORES DE COMPROBACIÓN DE NUEVOS RESULTADOS

Los indicadores principales para el desarrollo del proyecto son: i) El cumplimiento de los objetivos trazados en cada una de las fases del desarrollo del proyecto de acuerdo con el cronograma establecido; ii) El comportamiento observable de los miembros del equipo de trabajo; iii) La realización de las actividades precisando el grado de ajuste según lo programado y estimar su contribución al logro de los objetivos.

CAPÍTULO 6: CRONOGRAMA QUE DETERMINE AVANCES QUE SE PROPONE EN 3, 6 Y 9 MESES PRÓXIMOS

Cronograma de avances									
Actividad	ENE-MAR 2019			ABR-JUN 2019			JUL-SEP 2019		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Mes (según su orden en el trimestre descrito)									
Fase 1: Creación Diseño de la comunidad Registral									
a) Determinar los perfiles que deben cumplir los miembros del equipos de trabajo									
b) Disponer el diseño de la plataforma de la COMUREG									
a) Designar el equipo de trabajo de acuerdo a los perfiles de los miembros del equipo de trabajo y del diseño de la plataforma									
Fase 2: Sesiones de trabajo de la Comunidad									
a) Conceptualizar las claves de la COMUREG: contenidos y funcionalidades									
b) Disponer el diseño de la plataforma de la COMUREG									
c) Realizar pruebas para detectar fallas y hacer mejoras									
Fase 3: Testeo amplio y difusión									

Tabla N° 6.



CAPÍTULO 4

Menciones Honoríficas

4.1 Gestión por competencias de los vínculos que potencia el trabajo interdisciplinario de directivos y docentes de los 25 COAR del Perú

Candy Jéssica Aguirre Alarcón

Coordinadora de Presupuesto de la Debedsar del Ministerio de Educación del Perú. Perú

Los Colegios de Alto Rendimiento (COAR) constituyen un modelo de servicio educativo que se crea con el objetivo de brindar una formación integral con elevados estándares de calidad nacional e internacional. Están diseñados para estudiantes de alto desempeño, a escala nacional, de 3ro, 4to y 5to de secundaria que provienen de instituciones educativas públicas de todas las regiones del Perú. Este modelo de servicio se distingue de otros debido a que cuenta con un área de residencia para los estudiantes. Además ofrece servicios de alimentación, salud y acompañamiento socioemocional y académico. Cuenta con instalaciones educativas con una infraestructura adecuada y debidamente equipada (computador portátil por alumno, uniforme, útiles) con el objetivo de garantizar la permanencia del estudiante y optimizar su proceso educativo.

El objetivo del modelo de intervención mediante los COAR es proporcionar a los estudiantes de educación básica regular de todas las regiones del país un servicio de educación con altos estándares de calidad nacional e internacional, que permita fortalecer las competencias personales, académicas y artísticas y/o deportivas. De ese modo se pretende constituir una red de líderes capaces de contribuir con el desarrollo local, regional, nacional y mundial (Resolución Ministerial N° 274-2014-Minedu).

Ese modelo de intervención exige un alto compromiso de aprendizaje continuo y el desarrollo de las relaciones interpersonales. En esa línea se propone potenciar las siguientes competencias transversales en el personal docente:

Aprendizaje continuo. Este modelo plantea nuevas estrategias metodológicas de intervención, por lo cual el docente debe fa-



cilitar el logro del aprendizaje de los estudiantes y procurar el desarrollo de sus potencialidades en todos los ámbitos de su desarrollo personal y social. Son situaciones que van más allá de su desempeño pedagógico y que implican necesariamente el desarrollo de las relaciones interpersonales. El docente debe disponer de la capacidad para guiar la formación integral del estudiante de alto desempeño, que se encuentra internado las 24 horas del día, lo cual demanda una efectiva relación interpersonal.

Para los directivos se propone potenciar las competencias de *gestión de calidad*. Que convoquen a reuniones o talleres de trabajo periódicos para una evaluación compartida de logros y dificultades a resolver. Que busquen la mejora continua con todo el equipo del COAR. Que desarrollen y apliquen la competencia denominada *negociación*, para buscar aliados estratégicos en la región y planificar puntos negociables para el beneficio del COAR, empezando por los padres de familia y las demás instituciones públicas y privadas. Finalmente se propone la competencia de *innovación*, ya que es importante que desde el cuerpo directivo mantenga el área académica, de investigación, que logren ampliar la redes de conocimiento, y estimular al equipo de trabajo al registro de prácticas exitosas, para presentaciones en seminarios y congresos, que abran contactos a otros equipos de gestión pública y la comunidad.



4.2 Creando las bases para el desarrollo de competencias

Celenia Vidal

Instituto Nacional Administración Pública. República Dominicana

La administración pública dominicana experimenta un fuerte proceso de cambio ante el programa República Digital al 2020 y un énfasis considerable en los resultados y rendición de cuentas impulsado desde la Presidencia a través del Sistema de Monitoreo de Gobierno (Sigob). Las metas presidenciales incluyen como responsabilidad del Ministerio de Administración Pública (MAP) *adquirir, mantener y desarrollar las competencias de los servidores públicos*. Asume este rol junto al Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) mediante la realización de programas para el desarrollo de competencias y formación de especialistas en la materia, que garanticen la construcción del modelo.

Ambas instituciones abordaron conjuntamente el compromiso. El INAP ejecutó un programa de formación para desarrollar las capacidades técnicas, a partir del criterio aprender haciendo y vinculado con el resultado esperado desde el MAP: *contar con el modelo de competencias para la administración pública*. Este objetivo fue alcanzado en junio de 2018, con la resolución ministerial aprobada.

Como corresponsable en la implementación, el INAP tiene como desafíos en este mediano plazo:

- Conformar un cuerpo de formadores que capaciten y acompañen a las instituciones.
- Diseñar estrategias e instrumentos de formación para el desarrollo y autodesarrollo de competencias y capacidades técnicas de servidores públicos.
- Cerrar brecha digital y desarrollar competencias digitales conforme al rol de los servidores.
- Sistematizar los esfuerzos de capacitación del sector público, garantizando eficiencia, calidad y el diseño de programas académicos orientados a las competencias.



De acuerdo con estos compromisos y la naturaleza institucional, se propone un programa para desarrollar las siguientes competencias a partir de la Guía Referencial:

- Transversales: aprendizaje continuo e integridad institucional.
- Directivas: gestión de personas y gestión de la calidad.
- Profesionales: uso de TIC y aporte técnico profesional.

El modelo dominicano toma en cuenta la Guía referencial y, tal como se recomienda, la adapta a nuestra realidad. Establece 16 competencias para toda la administración, distribuidas en cuatro tipos, a saber: cardinales, régimen ético y disciplinario, gerenciales o directivas y específicas. Cada una de ellas se despliega en cuatro grados y cinco comportamientos observables asociados. Las instituciones seleccionarán para cada cargo dos competencias de cada tipo según aplique.

Algunos resultados que permite mostrar el desarrollo del modelo consisten en un desempeño más orientado a los resultados en tiempo y forma, el uso de las TIC en los servicios ofrecidos al ciudadano, supervisores que realizan mejores evaluaciones de desempeño y retroalimentación a sus empleados, así como planes de desarrollo orientados a competencias y alineados con las estrategias institucionales.

Para el INAP el modelo implica una oferta de capacitación más enfocada en las necesidades puntuales de las organizaciones y el desarrollo de competencias que contribuyan a la entrega de resultados al ciudadano. Se constituye así en un aliado estratégico para contribuir a la estrategia nacional y metas gubernamentales en sentido general.

A modo de conclusión, se puede afirmar que la aplicación de los modelos de competencias es una opción ganadora, al momento de abordar el desarrollo del talento individual desde una perspectiva integral; lo que en un mediano plazo contribuye a la creación del talento organizacional y consecuentemente a que las instituciones sean cada vez más competitivas a nivel global.



4.3 Fortalecimiento de las competencias de los servidores públicos que participan en la integración del Índice de Información Presupuestal Municipal

Josefina Rivera

Ayuntamiento de Metepec. México

Hoy en día las administraciones públicas pasan por un proceso de cambio orientado hacia nuevas formas de relacionarse con la ciudadanía. Las nuevas herramientas de comunicación que ofrece la tecnología mediante las redes sociales obligan a los gobiernos a tornarse eficientes y eficaces ante los desafíos y demandas ciudadanas. Los servidores públicos encargados de la definición y la aplicación de políticas públicas municipales deben contar con las capacidades necesarias para desempeñarse en las labores que se les atribuye.

De acuerdo con el CLAD (2016), la efectividad, la eficacia y la eficiencia dependen en gran medida de las competencias de la burocracia, de su nivel ejecutivo y del talento que este colectivo active en el desempeño de sus funciones y en la gestión de los procesos que provocan los resultados y sus impactos.

La Unidad de Acreditación de la Gestión del Ayuntamiento de Metepec, México, tiene como principal objetivo integrar la documentación para participar en diversos premios, acreditaciones e índices a nivel nacional e internacional, con el fin de lograr que las políticas públicas, realizadas en el municipio, sean evaluadas y reconocidas.

Uno de los proyectos con un alto grado de valor público que se desarrollan dentro de la unidad es el Índice de Información Presupuestal Municipal (IIPM), que evalúa el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). Sus objetivos son empoderar a los ciudadanos y eliminar la opacidad en la información referente al Presupuesto Municipal.

Por este motivo se desarrolló el documento final del Curso Formación de Competencias para Resultados en el Sector Públi-



co, enfocado a fortalecer las competencias de los servidores públicos que participan en la integración del IIPM. Se logró cumplir las siguientes metas:

1. Disminuir la opacidad en la información de los presupuestos municipales.
2. Fomentar la participación ciudadana que permita a la administración conocer las expectativas de los ciudadanos referente a la información que se publica.
3. Capacitar al personal con referencia en el marco normativo de transparencia y según la disponibilidad de la información a nivel Federal y Estatal.
4. Que el personal que integra la información correspondiente a cada indicador conozca la metodología y cumpla con las competencias laborales necesarias.
5. Acreditar a los 92 indicadores que evalúa la metodología del Índice de Información Presupuestal.
6. El proyecto propone llevar a cabo tres líneas de acción, las cuales son:

a) Capacitación. Impartir cursos de capacitación al personal para potenciar las siguientes competencias:

1. Aprendizaje continuo.
2. Desarrollar relaciones interpersonales.
3. Compromiso con el servicio público.
4. Integridad Institucional.
5. Construcción de redes.
6. Gestión del cambio.
7. Gestión del desarrollo de las personas.
8. Gestión de la participación ciudadana.
9. Orientación al ciudadano.
10. Aporte técnico profesional.
11. Comunicación efectiva.
12. Uso de tecnologías de la información y la comunicación.



b) Documentos en lenguaje ciudadano: dar a conocer a los responsables de las publicaciones y página web la forma de generar información en un lenguaje claro y común a la ciudadanía.

c) Foros de consulta: realizar foros que permitan conocer la opinión de los ciudadanos respecto a la claridad de información que se publica, así como los temas de su interés.

El proyecto contará con la participación de las siguientes áreas de la administración municipal.

- Tesorería.
- Administración.
- Obras públicas.
- Unidad de transparencia.
- Opadapas.
- DIF.
- Gobierno Electrónico.
- Coordinación de Comunicación Social.
- Coordinación de Redes Sociales.



4.4 Diseño de descriptores de puestos y perfil de competencias para el Instituto de Acceso a la Información Pública

José Marroquin de León

Instituto de Acceso a la Información Pública. El Salvador

El Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP) es una entidad creada por mandato de la Ley de Acceso a la Información Pública. Entre sus características destaca que se trata de una institución de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con autonomía administrativa y financiera. Es el organismo encargado de velar por la interpretación y aplicación de dicha ley. El IAIP no dispone actualmente de una normativa aprobada para la gestión de competencias. Al no estar identificadas las competencias requeridas en el personal no se establecen apropiadamente los requisitos y funciones para la contratación, administración y valoración objetiva del desempeño del personal.

Por razones de prioridad estratégica institucional se considera que las competencias constituyen un elemento articulador clave en el sistema de gestión de las personas, al permitir integrar los subsistemas de organización del trabajo, planeamiento del personal, procesos de incorporación al empleo, desarrollo de capacidades, análisis de rendimiento del desempeño, diseño de incentivos laborales y la evaluación de resultados, a partir del conjunto de conductas que describen el desempeño laboral. En ese sentido, la propuesta tiene como objetivo diseñar instrumentos básicos para la identificación de requisitos y funciones, así como perfiles de competencias que faciliten los procesos de contratación, administración y evaluación del desempeño del personal. El objetivo es contribuir a que el IAIP brinde servicios públicos con eficacia, eficiencia y efectividad.

Las innovaciones planificadas para la propuesta comprenden diseñar e implantar las mejoras con la participación activa de todos los involucrados. Luego de validar los resultados obtenidos se sistematizará la propuesta a través de un programa informático. Se identificarán y desplegarán las competencias transver-



sales, directivas y profesionales requeridas, y serán incluidas en la propuesta. También se identificarán los comportamientos que revelarán las mejores competencias. Como nuevas actividades se incorporará la estandarización de requisitos y funciones, la sistematización continua de competencias y la planificación de mecanismos de evaluación de desempeño.

Se prevé que los resultados a evidenciar consistirán en mejoras en la gestión de competencias del personal, mejoras en las compensaciones e incentivos, capacitaciones y resultados acordes con la persona. Los indicadores planificados para medir el avance están relacionados con mediciones de desempeño, cumplimiento de metas y niveles de percepción de satisfacción de los empleados y de los usuarios.

Los principales actores a involucrar para la puesta en marcha de la propuesta son la Alta Dirección, la Unidad de Recursos Humanos, la Gerencia Administrativa, el Comité de competencias (a crear) y el personal en general. Se han identificado y programado las correspondientes actividades con los responsables de la ejecución, así como el período para la aplicación de la propuesta.

La identificación de competencias propuesta, es acorde al contexto laboral institucional, en El Salvador no se cuenta con una norma gubernamental de competencias, siendo Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público del CLAD (2016) un importante referente en la materia.



4.5 Gestión y procesos de la administración pública en el área de innovación educativa

Delia Tovar Vázquez

Secretaría de Educación Pública. México

A partir de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, la Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública, la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública y la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, se construye la iniciativa «Mejorar la gestión y los procesos de la administración pública en la Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico (Cosdac), perteneciente a la Subsecretaría de Educación Media Superior». Su propósito es mejorar la calidad de los servicios públicos que ofrece el área de Innovación Educativa. Sensibilizar a los servidores públicos sobre la importancia de realizar cambios sustantivos en la forma de operar y proporcionar los servicios es pieza clave en la iniciativa.

Según esta directriz, hay que aplicar estrategias enfocadas en desarrollar la comunicación y difusión de información, diseñar procesos, simplificar los trámites administrativos, crear un sistema de monitoreo, medición y control de actividades; sensibilizar al personal, mostrar y reconocer las buenas prácticas y gestionar el conocimiento en cada uno de los servidores.

Se requiere fortalecer las competencias de los servidores públicos, de tipo transversal, directivas y profesionales. Las primeras están dirigidas a todos los servidores, sin importar el nivel dentro de la organización. Estas promoverán el aprendizaje continuo y constante, propiciarán las relaciones interpersonales saludables dentro de la institución, además de motivarlos para comprometerse con el servicio público. Las competencias directivas se desarrollarán en el personal de mandos medios y sus apoyos, para que sean líderes y trabajen en equipo, dos elementos fundamentales



para transformar e innovar en los procesos y servicios que se prestan. Por otra parte, las competencias profesionales servirán para desarrollar en el servidor público la comunicación efectiva y la programación del trabajo.

El desarrollo de competencias en los servidores públicos potencia la calidad de los servicios que presta la institución, dentro y fuera de ella. Se requieren indicadores que evidencien e informen de la efectividad o ineffectividad de la iniciativa y del logro de los objetivos y metas. Estos indicadores reportarán datos importantes sobre los comportamientos observables del servidor público. Se utilizarán aquellos que informen sobre el nivel de satisfacción del ciudadano, el tiempo de respuesta y la atención a solicitudes, peticiones, reclamo o procedimientos. En este sentido, si el servidor público muestra responsabilidad, compromiso, sabe utilizar los canales de comunicación adecuados y es consciente del impacto de su desempeño dentro de la organización, entonces mejorará el servicio, los procesos, la calidad de los programas y proyectos que se coordinan en la dependencia. Sobre esa base la eficacia, eficiencia, calidad y calidez humana serán los elementos que distingan a la Cosdac de otras dependencias de gobierno.



4.6 Miprica

Lucía Rodríguez Aguillón

Escuela Nacional de Formación Pública. El Salvador

Se sabe que en los centros laborales el personal profesional es quien conoce al detalle los procesos internos de trabajo en cada área. Las organizaciones gubernamentales no son la excepción. En ellas se puede construir el panorama real sobre las debilidades y fortalezas en los puestos de trabajo; pero esto no será posible si no hay, en el personal, una sensibilización sobre la importancia de practicar valores democráticos.

Hay que «abrir un marca aguas», proceso en el cual, en el caso de El Salvador, la Escuela Nacional de Formación Pública-Enafop es clave para incentivar el acopio de nuevos conocimientos. El objetivo es mejorar el servicio público. Lo anterior también requiere de otras actividades que ya se están trabajando, como la formación sobre gestión pública en el órgano ejecutivo, a través de cursos y diplomados, y la realización de actividades para la reflexión y debate sobre temas de interés a la nación. Estas iniciativas podrían generar, dentro de las mismas instituciones gubernamentales, tanto una masa crítica como también una masa creativa. Situación que constituiría para cualquier Estado en la región un logro, principalmente en estos tiempos cuando la humanidad vive la «cuarta revolución industrial» y los conocimientos constituyen verdaderamente un factor de desarrollo, e incluso de poder.

En pos de esas metas se propone una estrategia que consiste en el estudio de cuatro «primeros» temas sobre gestión pública a escoger por participante. Estos temas serán considerados como los pilares o cimientos para la construcción de «Mi primera casa de conocimientos en temas del servicio público» (Miprica). Así habrá que crear y mantener en conjunto un espacio permanente para la formación, en formato semanal. Allí, el autoaprendizaje y el aprendizaje colaborativo impulsarán el desarrollo eventual de al menos una competencia transversal, como es el *aprendizaje continuo*.



Una vez realizadas las jornadas acordadas, el participante contará con un espacio de dos a tres meses para ajustes o refuerzo, de manera que antes de cumplir los noventa días desde que se terminó la primera actividad, se aplique una prueba de conocimientos a través de un instrumento (previamente elaborado y validado por el instituto o escuela de formación pública). Además de evidenciar la adquisición del contenido, de las Cartas Iberoamericanas escogidas, le permitirá explicar no solo las principales asociaciones de este conocimiento sino también las necesarias asociaciones o relaciones con respecto a la filosofía y planes estratégicos de su organización o centro de trabajo.

Seguidamente se identificará el manejo y la puesta en práctica del nuevo conocimiento. Las personas encargadas de cada área en los institutos de formación pública (en tanto primeros participantes) solicitarán como requerimiento mínimo, principalmente en el espacio de entrevista o al menos en su hoja de vida, una evidencia del manejo de conceptos básicos a sus aspirantes como colaboradores o consultores. En el caso de consultores que ya estén trabajando en su área o departamento, la coordinación o supervisión les brindará una charla (ya sea grupal o personal) sobre los aspectos que se consideren más importantes en relación a la función pública, según tema de la consultoría.

Finalmente, a aquellos servidores públicos sin personal a cargo, que ya hayan iniciado labores (ya sea a través de un contrato permanente o temporal), únicamente se les motivará y apoyará desde su coordinación, de manera que culminen sus propios procesos de autoformación y luego pongan en práctica sus nuevos conocimientos. Así también serán acreedores de su propia «Miprica».



4.7 Profesionalizar para servir con calidad bajo un esquema de competencias

Edith Villarreal Ugarte

Gobierno del Estado de Tabasco. México

La propuesta se aplicará en el Gobierno del Estado de Tabasco, México, específicamente en el área denominada Dirección de Capacitación de la Secretaría de Administración e Innovación Gubernamental (SAIG).

El objetivo es profesionalizar al funcionariado público en la atención que se brinda directamente a la ciudadanía (presencial, online, telefónica), mediante la transmisión de conocimientos, experiencias, mejores prácticas y comportamientos que aporten calidad y valor público en la prestación de servicios. Esto implica proyectar estrategias innovadoras para la construcción de un programa formativo transversal de capacitación y sus mecanismos de evaluación con contenidos homologados y aplicables a cualquier institución. Con fundamento en la Guía Referencial se consideran las competencias transversales de *aprendizaje continuo* y *compromiso con el servicio público*; como competencias directivas se propone potenciar la *gestión de resultados* mediante acciones tendientes a la *gestión del desarrollo de las personas*, también se propone la creación de la *gestión de vínculos* mediante la *orientación al ciudadano*. Se agrega a ella la *gestión del cambio*, que fortalece la *proactividad*. En la categoría de las competencias profesionales es indispensable promover el *aporte técnico-profesional*, la *comunicación efectiva* y la *gestión de procedimientos de calidad*.

La aplicación requiere el compromiso de las autoridades de la SAIG, la Subsecretaría de Recursos Humanos, los directores de Desarrollo de Personal y de Capacitación, los jefes de Desarrollo de Contenidos y de Capacitación, así como también del Personal Operativo (instructores y analistas) de la Dirección de Capacitación. Todos ellos serán motivados por el impacto público que representa la profesionalización en atención ciudadana. Se incorporarán nuevas actividades: a) Análisis y Diagnóstico para



el desarrollo de contenidos, manuales del instructor y participante y sus correspondientes herramientas de transmisión, prácticas, dinámicas grupales y mecanismos de evaluación, b) Planeación Estratégica para la ejecución, c) Conformación del Comité de Monitoreo, Evaluación y Recomendaciones.

La calidad, eficacia, eficiencia y efectividad son los derroteros a seguir. Los resultados que se espera evidenciar se aprecian desde cuatro perspectivas: a) Ciudadana: satisfacción ciudadana traducida en una mejor percepción, ciudadanos escuchados y atendidos, homologación de trámites, reducción de requisitos y en los tiempos de respuesta, atención incluyente, seguimiento a la queja, b) Servidores Públicos: competentes como profesionales, como seres humanos y como miembros de equipos para cumplir con su aportación al bienestar social, empoderamiento con alto sentido de orgullo y pertenencia a la institución, funcionariado cálido y empático, c) Instituciones: Cultura organizacional con enfoque de calidad en el servicio y gobierno abierto y de cara al ciudadano, ventanillas de atención amigables, d) Política: gobernabilidad democrática. Resultados que se evaluarán mediante pruebas de conocimientos, evidencias físicas y conductuales, entrevistas de evaluación focal, desempeño 360 grados, sistema de semáforos.

El programa se vincula con la Gestión de Recursos Humanos al definir el perfil de las personas que ocuparán puestos de atención directa al ciudadano, así como los cursos de inducción, reforzamiento y actualización.

La voluntad política podría generar conflictos como la escasa disponibilidad de tiempo para que el personal de ventanilla participe en el programa formativo y se cree el efecto multiplicador. Se agrega a esta dificultad una eventual deliberación del presupuesto.

La atención de calidad directa al ciudadano requiere de la homologación de competencias que en conjunto contribuyan a aportar una imagen más humana de las instituciones en Iberoamérica.



BIBLIOGRAFÍA

CAPÍTULO 1.

Competencias para el sector público iberoamericano: la dinámica del consenso regional por Mercedes Iacoviello y Noemí Pulido

Barroso Hernández y Becerra, Alonso M (2016). Aplicación de la gestión por competencias en una institución del sector cultural cubano. Revista *RCI* N°2, La Habana.

CLAD (2016). Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público Iberoamericano. Panamá.

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 con relación a la Administración Pública. CLAD. Panamá.

CIGA (2016). Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto. Panamá.

Cortázar, Juan Carlos, Mariano Lafuente y Mario Sanginés, editores (2014). Al servicio del ciudadano: Una década de Refor-



mas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Washington.

Iacoviello, Mercedes y Luciano Strazza (2014), «Diagnóstico del servicio civil en América Latina» en, BID, 2014, Al servicio del ciudadano: Una década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013), Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.

Longo, Francisco (2006). Evaluación y Gestión del Rendimiento Laboral en las Administraciones Públicas. Revista 41 del Instituto de Estudios Fiscales. España. http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/41-06_FranciscoLongo.pdf; 29/06/2017.

Pulido, Noemi (2012). «¿Diversificar la inclusión o visibilizar la diversidad? Aportes metodológicos para gestionar servicios civiles inclusivos». 2º Premio del XXV Concurso de Ensayos del CLAD. Caracas.

Secretaría de Servicios Parlamentarios (SSP, 2007). Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. México. http://www.dch.ipn.mx/Mando/Documents/SPC2016/Normatividad/Reg_LSPCAPF.pdf, 29/06/2017.

CAPÍTULO 2.

Líderes 2030. Las competencias directivas para recalculer la gestión pública por Mercedes Iacoviello y Noemí Pulido

Andrade P, y Nicholls E. (2017). La relación entre capacidad y autoridad del Estado. La construcción de un Estado «excepcionalista» en Ecuador. *European Review of Latin American and Caribbean Studies* N°103. pp 2-24. www.erlacs.org



Arellano Gault (2007). Retos e instrumentos para una reforma del estado en América Latina. Revista Nueva Sociedad, Democracia y Política en América Latina. Julio-agosto 2007. <http://nuso.org/articulo/retos-e-instrumentos-para-una-reforma-del-estado-en-america-latina/?page=1>

Bolívar, José Miguel (2016). Liquid Talent Comes With a Single Letter Tag. Global Thinking Blog, July 13th 2016 entry. <http://www.globalthinking.com/en/liquid-talent-single-letter-tag/>

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. Santa Cruz de la Sierra.

CLAD (2006). Código Iberoamericano del Buen Gobierno. Montevideo.

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

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

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

Conejero Paz, Enrique (2014). Valor público: una aproximación conceptual. Área de Innovación y Desarrollo. Volumen 3 N° 1. CEmpresa. Elche <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2014/02/VALOR-PÚBLICO2.pdf>

Iacoviello, Mercedes y Pulido, Noemí (2017). Competencias para el sector público iberoamericano: la dinámica del consenso regional para aplicar una guía compartida. XXII Congreso Internacional del CLAD. Madrid.



Iacoviello Mercedes y Pulido, Noemí (2008). Gestión y gestores de resultados: cara y contracara. Revista Reforma y Democracia N°41. Caracas.

Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (NU-Cepal) (2014). Panorama social de América Latina en 2014. Santiago de Chile.

Reich, Robert (1993). El trabajo de las naciones: hacia el capitalismo del siglo XXI. Javier Vergara.

Ulrich Dave (2016). Entrevista realizada por Ney Díaz: «Dave Ulrich: visionario de la gestión del cambio». Revista Cambio, enero-marzo 2016. <https://gestion.com.do/ediciones/enero-2016/item/489-dave-ulrich-visionario-de-la-gestion-de-personas>.

Williner Alicia y Riffo Perez Luis (2015). Liderazgo Público para un desarrollo con igualdad. Documento de trabajo para el Curso Estado, Sociedad y Liderazgo Público para el Desarrollo. Cepal/Aecid. Montevideo. Acceso 30/06/2018. https://www.researchgate.net/publication/283910857_ESTADO_SOCIEDAD_Y_LIDERAZGO_PUBLICO_PARA_EL_DESARROLLO

CAPÍTULO 3.

Los mejores casos prácticos presentados

3.1 Desarrollo de competencias situadas: Itinerarios formativos en Red: una herramienta para definir competencias de los puestos de trabajo / por *María Liliana Zuk*

Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. <http://siare.clad.org/fulltext/0082402.pdf>

ONEP. 2017. Secretaría de Empleo Público. Nomenclador Clasificador de Puestos y Funciones de la Administración y los Directorios de Competencias Laborales.



ONEP. 2017. Secretaria de Empleo Público. Familia de puestos transversales en la APN.

3.2 Desarrollo de directivos: jefaturas a través de competencias */ por María Pilar Salas Olivares*

CLAD (2016:3). «Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público». Documento aprobado 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, <https://Eiapp.clad.org/course/view.php?id=33#section-0>

CLAD y UN (DESA) (2003:3). «Carta Iberoamericana de la Función Pública». Documento aprobado por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003. Documento respaldado por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. (Resolución N° 11 de la «Declaración de Santa Cruz de la Sierra»). Bolivia, 14-15 de noviembre de 2003. <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf/view>

Iacoviello, Mercedes y Noemí Pulido, (2017:6). «Competencias para el sector público iberoamericano: la dinámica del consenso regional para aplicar una guía compartida». Documento aprobado por el XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 14 – 17 nov. 2017. <https://www.clad.org/images/pdf/Es-cuela/Varios/IacovielloPulido2017.pdf>

3.3 Diccionario de Competencias Laborales */por Gabriela María Serrano Chinchilla*

Asamblea Legislativa (1949). «Constitución Política de la República de Costa Rica», actualizado a junio de 2008, Imprenta Nacional, San José, Costa Rica.



Asamblea Legislativa (1953). «Estatuto de Servicio Civil», Actualizado a julio de 2014, DGSC, San José, Costa Rica.

CLAD (2003). «Carta Iberoamericana de la Función Pública». Documento aprobado por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26 y 27 de junio de 2003, <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>, 11-09-2018.

CLAD (2008). «Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública». Documento aprobado por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008. http://observatorioserviciospublicos.gob.do/baselegal/carta_iberoamericana_de_calidad.pdf, 11-09-2018.

CLAD (2013). «Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública». Documento aprobado por el Consejo Directivo del CLAD en reunión presencial-virtual, Caracas, Venezuela, 10 de octubre de 2013, file:///C:/Users/g serrano/Downloads/Carta%20Iberoamericana%20de%20los%20Derechos%20y%20Deberes%20del%20Ciudadano%20en%20Relacion%20con%20la%20Administracion%20Publica.pdf, 11-09-2018.

CLAD (2016). «Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público». Bogotá. Documento 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, https://www.clad.org/images/declaraciones/Gua_Ibero_Competencias_Sector_Pblico_2016.pdf, 11-09-2018.

DGSC (1954). «Reglamento del Estatuto de Servicio Civil», Actualizado a diciembre de 2017, DGSC, San José, Costa Rica.



DGSC (2015). «Informe de Resultados Modelo Fortalecimiento del Personal Directivo del Régimen de Servicio Civil», DGSC, San José, Costa Rica.

DGSC (2015). «Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015-2018 y 2025», DGSC, San José, Costa Rica.

DGSC (2016). «Informe Técnico SI-I-033-2016, Propuesta de perfiles de capacidades para el personal directivo del Régimen de Servicio Civil», DGSC, San José, Costa Rica.

DGSC (2018). «¿Qué es el Régimen del Servicio Civil?», http://www.dgsc.go.cr/sitio4/servicioCivil_acercade.html, 10-09-2018.

Iacoviello, M., & Pulido, N, (2017). «Competencias para el sector público iberoamericano: la dinámica del consenso regional para aplicar una guía compartida», presentado en el XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 14 - 17 de noviembre de 2017.

OCDE (2015). «Estudios de Gobernanza Pública. Aspectos Clave 2015», <https://www.oecd.org/gov/Cost%20Rica%20Highlights%20ESP.pdf>, 10-09-2018.

3.4 Programa de diplomado de itinerario formativo orientado a competencias / por *Rossanna Magdalena Báez Olmedo*

Banco Interamericano de Desarrollo. Diagnóstico Institucional del Servicio Civil en América Latina. Preparado para la División de Innovación para Servir Ciudadano. Paraguay. 2017.

Carta iberoamericana de la función pública. AGP Servicios Gráficos. Paraguay. 2015.



Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. Paraguay. 2017.

Ley N° 1626/200 de la Función Pública. Edición Nempre. Paraguay. 2012.

Secretaría de la Función Pública. Manual de Aplicación e Informes del Índice de Gestión de Personas. Paraguay. 2014.

3.5 Sé el protagonista de tu desarrollo, empodérate de tus competencias / por *Ilonka Katiwska Martínez Serrano*

Alles, Martha (2017). *Desarrollo del Talento Humano*. Ediciones Granica. Buenos Aires.

CIGE (2016). Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. CLAD. Bogotá, Colombia.

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

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

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

3.6 Proyecto comunidad registral: propuesta peruana / por *Ángela María Alegría Martínez*

CLAD (2003). «Carta Iberoamericana de la Función Pública». Documento aprobado por la V Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio, <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>.



CLAD (2016). «Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público». Documento aprobado por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Bogotá, Colombia, 7 y 8 de julio, <http://siare.clad.org/fulltext/0082402.pdf>.

D.S. N° 054-2011-PCM, Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 23 de junio 2011.

MINJUS (2017). Informe de Seguimiento al I Semestre de 2017 Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Justicia y Derechos Humanos 2015-2011. Documento presentado por la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del Ministerio de Justicia, <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2017/08/informe-seguimiento-al-i-semestre-2017-del-PESEM-2015-2021.pdf>, 14.09.2018.

Resolución Ministerial N° 0054-2015, Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 01 de abril 2015.

Sunarp (2015). Plan Estratégico Institucional para el período 2016-2018 de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos. Documento aprobado mediante Resolución N° 346-2015-SUNARP-SN, <https://www.sunarp.gob.pe/normas-resoluciones.asp>, 14.09.2018.





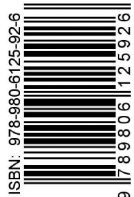
02

Competencias Laborales en el Sector Público

Este libro es el segundo volumen de la más reciente colección editorial del CLAD, denominada Experiencias EIAPP. Se unen en él, como en ninguna otra publicación de organismo semejante, el rigor académico y la experiencia de la administración.

Los autores del libro son, a la vez, los alumnos que presentaron los trabajos más destacados en el Curso Internacional sobre Competencias Laborales en el Sector Público. Todos, a su vez, servidores públicos con dilatada experiencia en gestión institucional que se han apropiado de las enseñanzas del enfoque de competencias para poderlo adecuar, proponer y aplicar en sus respectivas organizaciones.

El texto muestra el sincero compromiso del CLAD con la profesionalización de la función pública como herramienta de transformación del Estado para el logro de los grandes objetivos del Estado Social, Democrático y de Derecho, y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.



ISBN: 978-980-6125-92-6

9 789806 125926


CLAD

 CENTRO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN
PARA EL DESARROLLO