



**CLAD**

**Centro Latinoamericano  
de Administración para el Desarrollo**

# **Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público**

Aprobada por la **XVII Conferencia Iberoamericana de  
Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado**  
Bogotá, Colombia, 7 y 8 de julio de 2016

## Contenido

1. Presentación.....	3
Objetivos.....	5
2. Puntos de partida: definiciones.....	6
3. Aplicaciones e instrumentos para la gestión de competencias .....	9
4. Escenario de partida para una gestión por competencias .....	11
Las competencias en los servicios civiles latinoamericanos: estado del arte .....	11
Algunos aprendizajes a partir de la experiencia regional .....	15
5. Competencias para la Administración Pública iberoamericana .....	16
6. Diccionario Iberoamericano de Competencias Laborales en el Sector Público .....	18
Sección 1: Competencias Transversales.....	21
Sección 2: Competencias Directivas Estratégicas .....	23
Sección 3: Competencias Profesionales Estratégicas .....	35
7. Consideraciones para la elaboración de diccionarios en contexto.....	39
8. Hoja de Ruta: hacia un modelo de gestión por competencias .....	40
Referencias bibliográficas .....	49

## **1. Presentación**

Transitamos una instancia clave para concertar, en el ámbito del CLAD, una Guía Referencial de Competencias Laborales para el Sector Público Iberoamericano. La agenda de innovaciones prioritarias para nuestras administraciones subraya las metas de la profesionalización y democratización de la gestión pública, la capitalización estratégica de las nuevas tecnologías, la gestión para resultados orientados al desarrollo, los mecanismos para desarrollar la gobernanza y la participación ciudadana. Ninguna de ellas podrá implementarse con efectividad sostenida si carecemos de estrategias calculadas para la gestión del talento de nuestras administraciones públicas. A la vez, el mundo de la educación y del trabajo asigna una creciente importancia y aplicación del modelo de competencias en los sistemas educativos, en los mecanismos de medición de capacidades, de certificación de saberes y de indicadores de la empleabilidad de las personas.

Los consensos sobre la Administración Iberoamericana para el Siglo XXI han alumbrado documentos estratégicos en la esfera del CLAD, así como cada una de las Cartas que han sido inspiradoras de iniciativas clave en los diferentes países de la región en los últimos años. En estos instrumentos se expresan las grandes dimensiones de la gestión estatal, examinadas en cada uno de sus aspectos: la función pública y sus enfoques de mérito y flexibilidad; la administración electrónica para consagrar el derecho ciudadano a la vinculación a distancia con la propia administración; la calidad de la gestión pública con enfoque hacia resultados para la sociedad; y la participación social que demanda la incidencia de la población en todo el ciclo de la gestión y de las políticas públicas. Todos ellos nos permiten trazar una línea de base nítida para la gestión de las competencias de los administradores públicos, que son justamente quienes posibilitarán a las organizaciones estatales el logro de los resultados para el desarrollo de la región y de la calidad de vida de su ciudadanía.

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

Es claro que las capacidades estatales frente a la población no se agotan en las decisiones de política pública. Si bien son estas las decisiones fundamentales que el gobierno anuncia para fijar el rumbo de la sociedad, es la implementación lo que asegura su impacto en la vida ciudadana. De tal modo, 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.

En este marco, una Guía Referencial de Competencias resulta ser un instrumento para la gestión del talento organizacional, que se caracteriza por aportar un Diccionario a modo de inventario de los desempeños que deben ser promovidos, exigidos y aplicados para conseguir el máximo ajuste de intereses y capacidades entre las personas y su organización. Algunas administraciones públicas de Iberoamérica, con metodologías y denominaciones diversas, han elaborado diccionarios o instrumentos similares, en esfuerzos que deben ser valorados y recuperados para construir una estrategia al respecto para toda la región.

A partir de la agenda de la XVI Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado que incluyó la perspectiva de “las competencias laborales como eje fundamental de la profesionalización de los servidores públicos” (Moreno, 2014); el Diccionario, que en esta Guía Referencial se incluye, presenta un repertorio de competencias estratégicas, las necesarias para la implementación de los documentos y Cartas acordados en el seno del CLAD, para modernizar y fortalecer la calidad de las Administraciones públicas enfocados en los horizontes del siglo veintiuno. Se trata de un instrumento multinivel, que queda abierto a la agregación de las competencias que cada administración y organización pública detecte que deban ser requeridas en sus singulares contextos, para las prioridades específicas que en cada nivel de gobierno o tipo de institución se pretendan jerarquizar.

De este modo desplegamos una dinámica de diseño encadenado, que ofrece como basamento el Diccionario, a partir del cual cada administración puede generar, actualizar, modernizar y completar la versión aplicable en su esfera de actuación. Se recomienda convocar, dentro de cada país, a cada organización nacional y subnacional a fin de analizar la aplicación de las presentes competencias e incorporar, además, las de carácter situado, vinculadas a las características de su real contexto de gestión, y las de carácter específico, vinculadas a las singularidades de sus procesos de producción de bienes y servicios públicos.

Al final del recorrido, se originará el diccionario de gestión por competencias que corresponda a cada organización real. Esos diccionarios situados contarán con estas competencias comunes a las administraciones iberoamericanas, y las que le son propias, agregadas. Para hacerlo contarán con las claves metodológicas que aquí se presentan para que en cada contexto nacional, local, organizacional, se avance en precisión en el inventario de competencias situadas y adecuadas a cada entorno particular.

El documento se estructura de la siguiente forma. En primer lugar, se enuncian los objetivos que persigue la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias estratégicas para luego describir los propósitos de acordar un Diccionario común. En la segunda sección, se señalan las diferentes definiciones otorgadas en la literatura a la palabra competencia con el fin de proponer un concepto que sea relevante y significativo para el sector público, y

en la tercera, se presentan las aplicaciones e instrumentos para la gestión de competencias. En la cuarta sección se describen el escenario de partida en América Latina y algunos aprendizajes a partir de la experiencia observada en la región, para luego, en la quinta y sexta sección justificar la relevancia de un Diccionario de Competencias para la Administración Pública en América Latina, y presentar la estructura de este instrumento. En las dos últimas secciones se proponen las recomendaciones metodológicas vinculadas a la elaboración de diccionarios en contexto, y se detallan las etapas de una hoja de ruta para la implantación de un modelo de gestión por competencias.

## **Objetivos**

La Guía Referencial de Competencias estratégicas que se propone al espacio iberoamericano persigue:

- Inspirar la adopción del modelo de competencias, tornando operativos los criterios de mérito y flexibilidad para potenciar el capital humano de las administraciones públicas.
- Originar diccionarios de competencias en cada administración, de modo que el Diccionario estratégico sea expandido con las competencias específicas que en cada administración se hayan formulado o se formulen, en cada uno de sus niveles y áreas funcionales.
- Fortalecer las áreas rectoras de la gestión de las personas en cada país, con un modelo de competencias para el siglo XXI que asegure la mejora continua de la calidad del servicio.
- Dotar al alto gobierno de una herramienta para conducir estratégicamente los equipos que lideran las áreas funcionales de las administraciones públicas.
- Proveer mayor coherencia estratégica a los subsistemas de gestión de las personas.
- Impulsar una cultura de gestión de equipos de alto compromiso procurando interdependencias positivas de los talentos de los directivos en particular y de los servidores públicos en general.
- Homologar la conceptualización sobre competencias estratégicas de servidores públicos en el ámbito iberoamericano.

Sobre la base del Diccionario de esta Guía Referencial, en los diversos niveles de gobierno u organizaciones públicas, los diccionarios de competencias que en adelante se originen, se constituirán en instrumentos idóneos para:

- Identificar las capacidades exigibles en los procesos de selección y promoción de servidores públicos.
- Procurar el máximo ajuste entre las competencias de las personas y sus puestos funcionales.
- Diseñar dispositivos de desarrollo de competencias para impulsar la mejora y la actualización continuas.
- Evaluar los desempeños, individuales y grupales, sobre la base de competencias verificadas.

- Desarrollar interdependencias positivas en la constitución de equipos de trabajo.
- Aplicar el talento de las personas a la gestión para resultados.
- Identificar las competencias necesarias para afrontar los nuevos problemas y oportunidades sociales con efectividad.

En resumen, un diccionario de competencias no solamente da cuenta del nivel de capacidades a alcanzar sino que proyecta a la organización hacia un futuro de calidad superior. Describe comportamientos esperables del capital humano para alcanzar los resultados buscados, en una expresión de confianza del alto gobierno en el potencial de los servidores públicos.

## **2. Puntos de partida: definiciones**

Las diferentes acepciones de la palabra competencia y los diversos enfoques que la literatura especializada pone en circulación, lejos de colisionar entre sí, aportan perspectivas disciplinares, todas ellas pertinentes para potenciar las capacidades de la gestión pública.

Así como el énfasis funcionalista destaca las capacidades vinculadas a procesos de trabajo, aportando elementos necesarios para realizar descripciones de puestos y para el diseño de dispositivos de capacitación, la visión constructivista se orienta a una estrategia de aprendizaje de capacidades situadas que articula los discursos de los miembros de una organización, en sus diversos niveles jerárquicos y de rendimiento. A la vez, la más extendida corriente conductista se enfoca en las motivaciones del comportamiento individual, tomando como referencia los desempeños destacados que se exhiben, o deben desplegarse, en el propio contexto. Su descriptivo se expresa en diccionarios de competencias.

La educación y formación de las competencias entiende, tal como se asume en este documento, que las competencias se expresan en la acción. Como en la estructura de un iceberg, en que la parte invisible es mucho más densa, voluminosa y sostiene la parte visible; en cada acción o comportamiento que emerge de las personas subyace un sustrato integrado que lo conforman los valores que han adquirido en su trayectoria vital *-saber ser-*, los conocimientos que han incorporado *-saber saber-*, las destrezas y habilidades que han desarrollado *-saber hacer-* y la empatía, saber relacional e inteligencia emocional *-saber convivir-* (UNESCO, 1997). De tal modo, el desempeño de los servidores públicos se expresa en comportamientos a los que se puede objetivar, medir, mejorar, acompañar, desarrollar. Conocerlos permite la selección de las personas, la mejor asignación de estas a los puestos de trabajo y la creación sostenida, por esta razón, de mejor y mayor valor público.

El valor que aportan las diversas visiones es lo que aconseja integrarlas para asumir un concepto de competencias que en las administraciones públicas permita vertebrar los desempeños individuales con los colectivos institucionales en los que se encuentran insertos. Esto permite desarrollar instrumentos complejos para impulsar las prácticas y comportamientos de excelencia que aseguren el mayor valor público destinado a la ciudadanía iberoamericana.

En este sentido, se elabora el siguiente concepto de Competencia, en el que se consideran los elementos más relevantes y significativos para el sector público, en sus diversas dimensiones y complejidades:

### **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 organizacional real.**

- *Desempeño observable:* refiere al comportamiento concreto, la realización de tareas, el rendimiento, la actividad evidente y medible, apreciable en sus diferentes grados de calidad. Su evidencia es el resultado de la activación integral de los saberes adquiridos de orden multidimensional, esto es: conocer, en términos de datos, información y modelos teóricos; saber hacer, en el orden de las habilidades y las destrezas; saber ser, referido a movilizar actitudes y valores; saber estar, demostrable en la interdependencia positiva, en la construcción y preservación de vínculos colaborativos, en el manejo emocional
- *Puesto y equipo de trabajo:* accionar dentro del campo de las tareas propias de su posición, y su traducción en contribuciones evidentes en el equipo de personas que comparten la labor cotidiana.
- *Intencionalmente orientado:* ejercer, con sentido de pertenencia al servicio público, una responsabilidad consciente en la realización de las tareas cotidianas en dirección a las metas.
- *Metas esperables:* Las metas a alcanzar o los resultados a producir expresan los propósitos que explicita la conducción, los acuerdos de trabajo conjunto, los planes de acción, los proyectos, los programas de gestión u otros instrumentos equivalentes.
- *Valor público:* finalidad de las organizaciones del sector público, que expresa los resultados / servicios destinados a fortalecer, atender, responder a derechos, demandas y expectativas de la ciudadanía.
- *Organización real:* Las competencias operan en un contexto y se revelan en el desempeño concreto en la organización y Administración de pertenencia.

Los rasgos de personalidad y valores personales son intrínsecos e inseparables de esta definición de competencias, puesto que subyacen a los comportamientos de las personas e inciden en el desempeño observable. Es este desempeño la evidencia a evaluar, desarrollar, modificar y fortalecer como centro del modelo de la gestión por competencias, puesto que los mejores resultados y prácticas esperadas de las Administraciones Públicas son las motorizadas por valores medulares como la vocación de servicio, la ética, la transparencia, y la conciencia del impacto público de los desempeños.

Es preciso advertir que las competencias constituyen un elemento articulador clave en el sistema de gestión de las personas del sector público puesto que permiten enhebrar los subsistemas de organización del trabajo, de planeamiento del personal, los procesos de incorporación al empleo, de desarrollo de capacidades, el análisis de rendimiento del desempeño, el diseño de incentivos laborales y la evaluación de resultados; a partir del conjunto de conductas que describen el desempeño laboral.

En este sentido la identificación de los valores que subyacen a los desempeños permite contar con señales nítidas sobre la cultura de la organización, lo que demanda un liderazgo basado en valores. Será precisamente el espectro de valores compartidos lo que habilite la transformación de la cultura y el desempeño superior de las organizaciones para lograr responder a las necesidades ciudadanas.

La adopción de una Guía Referencial de Competencias para el espacio Iberoamericano se relaciona con el sistema integrado de gestión de las personas (Longo, 2002) que provee de coherencia intrínseca a todo el ciclo de laboral, en cada uno de sus subsistemas. En un modelo de competencias las decisiones se fundan en la capacidad de las personas para aspirar a un puesto, mantenerlo y enriquecerlo. Y también en la flexibilidad funcional que requiere aplicar las competencias del personal en el lugar de la organización que permita la mejor articulación de los saberes personales o colectivos con el área organizacional pendiente de mejora.

En concreto, la organización del trabajo se expresa en una estructura jerárquico-funcional; el planeamiento de la asignación de servidores públicos establece un descriptivo de funciones, cuyo desempeño posible deriva de las competencias que definen la elegibilidad de las personas a incorporar en la organización. También las competencias deben orientar las decisiones sobre movilidad, formación, promoción y sobre la estrategia de incentivos y de evaluación de resultados, y todo ello incide en la planificación de las personas y en una mejora de la organización del trabajo. Efectivamente, se desencadena una lógica circular, que debe ser intencionalmente gestionada para que se torne virtuosa.

En la práctica cada organización define su estrategia y la vincula a las competencias que debe capitalizar para llevarla a cabo. Desarrollar un diccionario de competencias propio ofrece la ventaja de contar con un instrumento que impactará en la calidad de la gestión del capital humano, tal como se da cuenta a continuación.

### **3. Aplicaciones e instrumentos para la gestión de competencias**

Es importante generar un diccionario de competencias propio de cada organización, sobre la base del que se presenta en este documento. Con visión prospectiva, se señala que estos diccionarios son los instrumentos primarios para desarrollos complementarios e instrumentales de:

- Perfiles: los descriptivos de puestos y perfiles son dos instrumentos que correlacionan las actividades a cargo con las competencias para ejercerlas, respectivamente. Son los perfiles los que establecen los requisitos académicos, experienciales y competencias que se requieren para desempeñar un puesto, y constituyen la base para:
  - a) Determinar el grado de elegibilidad de los postulantes a un puesto en la organización, luego de un análisis de la proximidad de los atributos probados y evidentes de los postulantes.
  - b) Informar los perfiles a la unidad que diseña y gestiona el desarrollo de empleados, a modo de parametrización de los objetivos de competencias a desarrollar.
- Instrumentos de selección de personal: se exponen tres de los instrumentos que pueden ser administrados con resultados de calidad, siempre que en su aplicación se otorgue prioridad a las competencias de los perfiles que determinan la asignación de personas a los puestos vacantes.
  - a) Pruebas. Las pruebas que se aplicarán a los postulantes de puestos a cubrir requieren un diseño que correlacione contenido de la prueba con competencias que evalúa. Los programas informáticos proporcionan apoyo para medir ciertas capacidades, y objetivar los resultados, a través de aplicativos, simuladores, etc.
  - b) Entrevista de evaluación. Técnicamente planificada y administrada con profesionalismo, la entrevista personal es un instrumento que permite evaluar ciertas competencias con eficacia, si el entrevistador a la vez reúne las competencias que lo habilitan para administrarla y para preestablecer la tipología de preguntas que habilitan el dictamen.
  - c) Evaluación focal. Diversas instancias de interacción grupal se han diseñado para evaluar competencias sociales, estilo de vinculación, interacción, toma de decisiones; a modo de técnicas complementarias y de control del resultado de la aplicación de otros instrumentos.

- Instrumentos de evaluación del desempeño: los esquemas de seguimiento del desempeño de las personas deben considerar diversas fuentes de percepción sobre ese seguimiento: la autoevaluación, la evaluación de la percepción del usuario interno o externo sobre un equipo de trabajo, la evaluación de sus superiores jerárquicos. Una evaluación en 360 grados incluiría también la evaluación inter-pares. Es preciso desarrollar instrumentos de recolección de todas estas fuentes, y finalmente tomar la decisión de la evaluación que corresponde a cada evaluado.

El resultado de la evaluación del grado de desempeño de las competencias tiene diversos destinos igualmente importantes; será dirigido a:

- a) La persona o equipo evaluado, para que informe a su superior su plan de mejora en el siguiente período.
- b) La unidad que determina compensaciones para aplicar los incentivos salariales o extra-salariales que correspondieren.
- c) La unidad responsable de la formación y desarrollo de competencias para el diseño acertado de dispositivos de capacitación y su resultado.
- d) La unidad de planificación de puestos y perfiles, para introducir los ajustes que permitan mejorar esos instrumentos, por ejemplo competencias que hacen el diferencial del personal destacado que no estuvieran explicitadas en el perfil de origen.

Cada uno de los instrumentos mencionados (perfiles, pruebas de selección, esquemas de evaluación) se debe formular sobre la base de las competencias enunciadas en términos de comportamientos observables. Sin embargo, cobrarán en algunas instancias mayor relevancia los elementos subyacentes a las mismas: esto es, los conocimientos, habilidades, emociones y valores que le dan sustento. Así, en la instancia de la evaluación del desempeño será posible observar en forma directa las conductas esperadas a partir de las competencias puestas en acción en el puesto de trabajo, y complementarlo con la valoración de los resultados obtenidos en el período evaluado. Pero en la instancia de reclutamiento y selección, será relevante también buscar indicadores de los saberes de base que permiten predecir el comportamiento futuro.

En un modelo de gestión por competencias es clave evitar que las decisiones se basen en capacidades en abstracto, para adoptar el criterio de “capacidades puestas en acto” puesto que de ellas se tratan las competencias, precisamente. Para dar un ejemplo, basar la incorporación solo en test proyectivos y psicométricos sería contradictorio con la definición misma de competencia. Pero esto no quita que se puedan utilizar estos test para medir atributos de personalidad, capacidades básicas y valores que correlacionan con el despliegue de conductas

esperadas, siempre que además se busque el modo de medir las competencias situadas en el puesto de trabajo, por ejemplo a través de resolución de casos o simulaciones que permitan observar dichas competencias en acción.

#### **4. Escenario de partida para una gestión por competencias**

##### **Las competencias en los servicios civiles latinoamericanos: estado del arte**

Una mirada panorámica del nivel de implantación de los modelos de competencias en la gestión de las personas en los gobiernos latinoamericanos puede aproximarse a partir del análisis de los índices de calidad del servicio civil utilizados en la evaluación regional elaborada por el BID. Este estudio realiza el seguimiento de los servicios civiles de dieciséis países latinoamericanos entre 2004 y 2013 (BID, 2014).

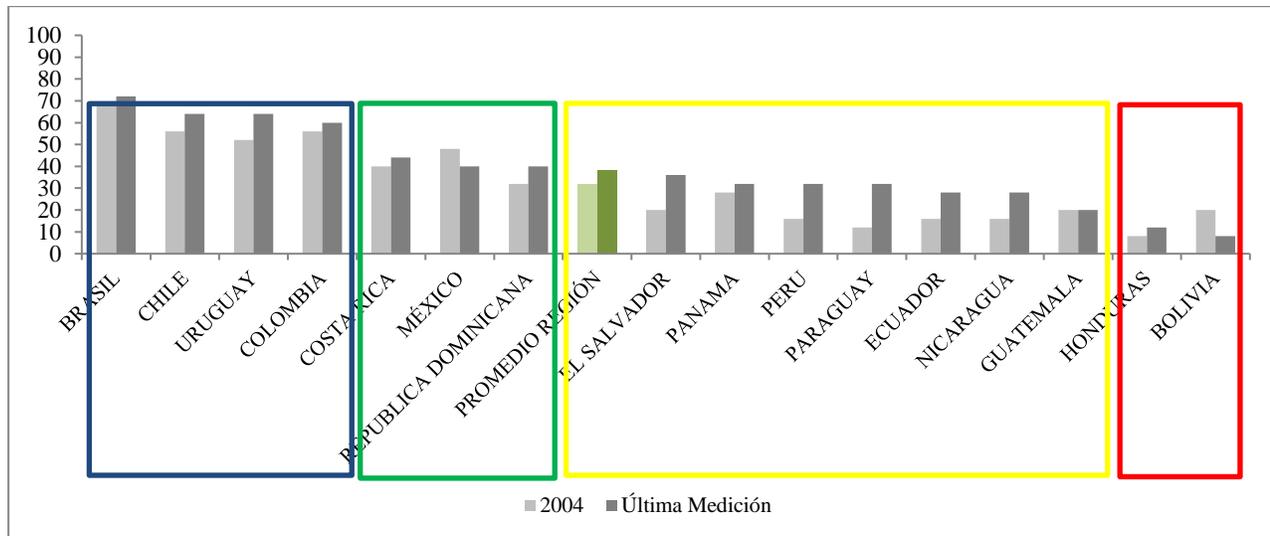
Uno de los aspectos evaluados en la colección de diagnósticos de servicio civil de los gobiernos latinoamericanos, en los que se basa la evaluación regional del BID (2014), es la competencia del sistema de gestión de las personas, que se define como “la eficacia con la que se aseguran, en el empleo público, niveles adecuados de cualificación profesional” (Longo, 2002). Se consideran para la construcción de este indicador los siguientes puntos críticos dentro del total de 33 propuestos por la metodología de evaluación:

- a) La tecnificación de las dotaciones es la adecuada a un entorno de sociedad del conocimiento. Hay un peso significativo del trabajo cualificado en la composición de las plantillas.
- b) Los perfiles incluyen la selección de las competencias que en cada caso se consideran clave para el éxito en el desempeño del titular del puesto.
- c) La selección se basa en la existencia de perfiles de competencias de los ocupantes de los puestos que deben ser cubiertos.
- d) La estructura de retribuciones es adecuada para atraer, motivar y retener a las personas dotadas con las competencias necesarias, en los diferentes tipos de puestos que la organización precisa.
- e) La formación apoya el desarrollo de aprendizajes colectivos, que consolidan avances en la capacidad organizativa para enfrentar los problemas y suministrar respuestas eficaces.

Como se puede observar en este listado, la incorporación de competencias en la definición de perfiles, en la selección y el desarrollo de las personas son prácticas consideradas en este indicador. Pero no son las únicas: el nivel educativo formal con el que se cuenta en la planta de personal existente, y la competitividad de las escalas salariales también son factores relevantes para garantizar personal competente en las organizaciones públicas.

Veamos entonces la evolución de este indicador a lo largo de la última década para los dieciséis países comprendidos en el estudio regional:

### Competencia de los sistemas de servicio civil. Evolución 2004 / 2011-2013



Fuente: Elaboración propia con base en BID, 2014.

Como se puede ver en el gráfico presentado, el promedio regional para el subíndice de Competencia subió seis puntos, pasando de 32 a 38 puntos en promedio para toda la región. Más de la mitad de los servicios civiles evaluados se encuentran por debajo de ese promedio. Desde 2004 ha crecido, aunque con diferente intensidad, en todos los países evaluados salvo los casos de Guatemala, que permaneció invariable, y de México y Bolivia, donde hubo una marcada disminución.

La distribución por niveles muestra una mayor concentración en el nivel medio-bajo. En el nivel alto se encuentran: Brasil (72), Chile (64), Uruguay (64) y Colombia (60), y en el medio-alto: Costa Rica (44), México (40) y República Dominicana (40). En el nivel medio-bajo se agrupa la mayor cantidad de casos: El Salvador (36), Panamá (32), Perú (32), Paraguay (32), Ecuador (28), Nicaragua (28) y Guatemala (20). En el nivel bajo, finalmente, se ubican Honduras (12) y Bolivia (8). En resumen, más de la mitad de los países (56%) se ubican en los niveles inferiores (medio-bajo y bajo).

La leve mejora registrada en este período tiene que ver, con que se comienza a incorporar, aunque tímidamente, la gestión de las competencias. Concretamente, en el período analizado se registraron avances en la inclusión de las competencias en los perfiles de puestos en nueve de los 16 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 mejorado la vinculación entre desempeño, formación y competencias: El Salvador, Nicaragua, Paraguay y Uruguay.

Es cierto que cuando estas mejoras relativas se dan sobre líneas de base muy bajas, no estamos en presencia de prácticas instaladas, sino de una mayor disponibilidad de normas e instrumentos que eventualmente permitan su efectiva utilización. Por otro lado, también podemos ver que los avances registrados en relación con los perfiles de cargos (Organización del Trabajo) no terminan de dialogar con las prácticas en otros subsistemas (Gestión del Empleo, Gestión del Desarrollo), reduciendo el impacto positivo de estas innovaciones. (Longo y Echebarría, 2014).

Esto no es casual: para todos los países resulta más sencillo operar sobre los subsistemas que se pueden influir a partir de políticas centralizadas en las áreas rectoras, que se relacionan más con el dimensionamiento del empleo público: planificación de plantas, diseño de puestos, garantías formales meritocráticas. Sin embargo, cuando se trata de los subsistemas a partir de los cuales se intenta influir en el comportamiento de las personas, como es el caso de la incorporación y desarrollo por competencias, la gestión del rendimiento, así como el seguimiento de metas y logros, los avances son más limitados y más lentos.

### **La experiencia española y portuguesa: progresiva instalación del modelo de competencias**

En la administración española en sus distintos niveles, numerosas instituciones aplican el modelo de gestión por competencias. El mapa de la gestión pública por competencias realizado por el INAP (2014) recoge experiencias de diseño e implementación del modelo en organizaciones bien diversas:

- Universidades (Andalucía, Cádiz, Granada, Cantabria, Miguel Hernández)
- Ayuntamientos (Manileu, Vitoria—Gasteiz, Barcelona, Málaga, Catarroja, Madrid)
- Comunidades autónomas (Cataluña, Andalucía, Aragón)
- Diputaciones provinciales (Alicante, Jaén)
- Administración central (INAP, Aeropuertos Españoles, Puertos del Estado)
- Servicios de salud (Andalucía, Galicia)

Este relevamiento presenta para cada caso la estructura del diccionario de competencias, el personal al que aplica, su usabilidad, y la metodología de construcción. En general los que ya están en plena aplicación han llevado al menos tres años para su desarrollo. Han comenzado por aplicaciones puntuales

(evaluación del desempeño, planes de desarrollo profesional), para a partir de allí desplegar la implantación integral del modelo.

También el INAP de **España** ha realizado dos desarrollos que han impactado en la utilización del modelo en el sector público: a) el diccionario de competencias genéricas que abarca la mayor parte de los niveles de los puestos de trabajo de la Administración General del Estado (ver link en la sección Webgrafía), b) la colaboración con la Agencia Española de Evaluación de las Políticas Pública y la Calidad de los Servicios en la definición de las funciones de sus servicios generales, que puede aproximarse a un diccionario de competencias específicas de numerosos puestos generalistas: gestión de personas, presupuestación, asistencia jurídica y contratación administrativa. (González Sánchez y otros, 2014).

Por otro lado, se está trabajando desde el INAP en un proyecto para desarrollar itinerarios formativos en la Administración Pública a partir de las competencias laborales. Esta iniciativa surge recogiendo un debate vigente sobre la necesidad de incorporar el mismo criterio que rige la formación en el mercado laboral por fuera del sector público, en el cual ha avanzado la aplicación del Marco Europeo de Cualificaciones, que busca facilitar la movilidad de profesionales entre los países de la Unión Europea (González Sánchez y otros, 2014).

En **Portugal** la gestión por competencias se ha fortalecido a partir de la creación de la CRESAP (*Comissão de Recrutamento e Selecção para a Administração Pública*), entidad independiente creada en 2011 con el fin de reclutar altos dirigentes (Baz Vicente, 2015). El reclutamiento meritocrático previsto para los altos cargos disparó un proceso de producción de herramientas para la selección basada en competencias. Los propios candidatos completan un cuestionario de autoevaluación en función de las competencias requeridas para el cargo. Además se hallan accesibles en internet los criterios de evaluación de dirigentes, y los criterios de evaluación comportamental.

Para el resto de los trabajadores, se prevé en la ley la necesidad de describir los puestos de trabajo en función de un referencial de competencias transversales, aún pendiente de aprobación. Con ese objetivo el Instituto Nacional de Administración (INA) aprobó recientemente un documento para proporcionar una herramienta para la identificación de competencias por parte de los servicios. Además, el Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño (SIADAP) prevé la aplicación de la evaluación de competencias, por lo que se han aprobado listados de competencias para trabajadores y dirigentes

intermedios desde la Dirección General de la Administración y el Empleo Público (DGAEP), los que están disponibles en línea.

Así, tanto en España como en Portugal se promueve desde la normativa reciente y desde los instrumentos de gestión producidos por las áreas rectoras, la definición de puestos, y la selección y evaluación sobre la base de referenciales de competencias laborales.

### **Algunos aprendizajes a partir de la experiencia regional**

La primera cuestión a resaltar es que la gestión por competencias resulta uno de los caminos más efectivos para lograr incorporar elementos de flexibilidad en un sistema de gestión de las personas. Entre las diez tareas clave para mejorar el servicio civil en la región, se incluye en la reciente evaluación regional: “Implantar la gestión por competencias” aunque remarcando que esto debe lograrse evitando las recetas universales y los diseños excesivamente sofisticados. (Cortázar et al., 2014:128). No hay modo de diseñar instrumentos que sirvan en cualquier entorno y para cualquier nivel de desarrollo institucional, razón por la cual, se advierte sobre el riesgo inherente de la incorporación de herramientas flexibles en servicios civiles con bajo nivel de institucionalización. Se debe cuidar que la incorporación de las competencias en las decisiones relativas al personal no afecten la transparencia y por tanto la legitimidad social de la gestión del empleo público.

La segunda consideración es que la gestión por competencias obliga a instalar en las organizaciones capacidades mucho más sofisticadas que las que eran propias del manejo de las visiones tradicionales, focalizadas en la acreditación de credenciales (Cortázar et al., 2014). Este tema se torna crucial en los servicios civiles con menor desarrollo, y en estos casos con más motivo aún es necesario instalar y promover la capacidad para definir, evaluar y desarrollar competencias. De lo contrario, se transformará en una exigencia formal adicional, sin impacto real en el desempeño de las organizaciones públicas.

Relacionado con lo anterior, un tercer punto que se debería considerar es la posibilidad de colaboraciones público-privadas que fomenten el desarrollo interno y la gestión de las competencias. Tanto en el caso de Chile como en el de Perú, los sistemas de incorporación meritocrática de directivos públicos se montaron a partir de la tercerización de parte del proceso de selección en empresas privadas. En Chile se mantuvo el esquema de subcontratación para los Altos Directivos Públicos (siempre bajo la tutela del Consejo de Alta Dirección Pública), mientras que en Perú se utilizó en la primera etapa, pero una vez maduro el sistema se internalizó la tarea con un equipo de selección dependiente del área rectora.

Como cuarto y último punto, teniendo en cuenta lo expuesto, se impone un esfuerzo de desarrollo metodológico que permita simplificar al máximo la implementación. La región, con su diversidad de contextos y capacidades, requiere diseños a medida. Pero todos ellos deberán asumir la mayor simpleza que sea posible, para favorecer su aplicación efectiva en las organizaciones públicas iberoamericanas.

## **5. Competencias para la Administración Pública iberoamericana**

Un modelo de gestión por competencias otorga coherencia a las decisiones sobre el personal y las orienta hacia la producción de mayor valor público. La construcción de un instrumento útil y aplicable requiere la concertación de un diccionario general y -posteriormente-, sobre esta base, proceder a definir y precisar en cada país y en cada nivel de gobierno, las incorporaciones de competencias que conectan mejor con cada contexto, organización y servicio público. Se trata entonces de desarrollar un diccionario multinivel que contemple en este primer plano la naturaleza de la administración pública iberoamericana que, en los siguientes y sucesivos niveles, se complete con las competencias que responden a las singularidades de la esfera pública en cada organización a la que se aplique, en cada uno de los países de la región.

Este Diccionario se enmarca en la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CIFP, 2003), que aspira a la consecución de un mejor Estado para el desarrollo de los países y consagra la profesionalización de los servidores públicos como una condición necesaria, entendiéndolo por tal “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 los valores de la democracia”.

El modelo de gestión de las personas implícito en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, incluye la gestión por competencias entre las buenas prácticas incluidas en los subsistemas de Planificación, Organización del Trabajo, Gestión del Empleo, Gestión del Desarrollo, Gestión del Rendimiento y Gestión de las Remuneraciones. Se la reconoce así como una de las prácticas avanzadas de la gestión de las personas que conviene incorporar en las administraciones latinoamericanas (Longo y Echebarría, 2014).

Precisamente, un modelo de gestión de competencias construye la profesionalización en el sentido consagrado en la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Además una metodología de desarrollo multinivel como se propone en el Diccionario asegura que el instrumento “sea debidamente contextualizado en el ámbito institucional en el que debe incardinarse y operar”. Solo bajo ese formato permitirá articular la implementación de las Cartas Iberoamericanas, así como de las innovaciones que a partir de ellas se originen a través de programas de modernización. El Diccionario identifica y define las competencias estratégicas, entendidas como tales aquellas

que mejor impulsan el logro de resultados de valor público orientados al ciudadano, entre otros propósitos centrales surgidos del consenso iberoamericano, cuya síntesis se expresa a continuación.

La Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico que consagra el derecho ciudadano a vincularse electrónicamente con su administración demanda competencias directivas y de gestión vinculadas a las estrategias del gobierno abierto, que faciliten el cumplimiento de sus finalidades como “aproximar los gobiernos y sus respectivas administraciones a los ciudadanos al facilitar la comunicación y la relación con los mismos por medios electrónicos” (CIGE, 2007. Cap. Primero). Por otra parte, con relación a la competencia de gestión electrónica, se ha incluido una primera competencia básica; el aprendizaje continuo que asigna a los servidores públicos, de toda jerarquía y función, responsabilidad por su actualización respecto al cambio gradual tecnológico en el ámbito laboral, puesto que estos aprendizajes suelen gestionarse de modo invisible, en entornos informales y diversos (Cobo y Moravec, 2011), como característica probada del llamado aprendizaje “ubicuo”.

La Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, en la que se insta a las organizaciones a enfocarse en los resultados para la ciudadanía, supone el despliegue de competencias vinculadas a la identificación, valoración, evaluación y mejora continua de los servicios entregados a la población. De ellas da cuenta el Diccionario, considerando las competencias que aseguran el derecho ciudadano a una gestión pública de calidad, que alcanza, entre otros a “acceder a cualquier servicio público o prestación a que tengan derecho, recibiendo una atención y asistencia ágil, oportuna y adecuada” (CICGP, 2008 Cap. Tercero).

La Carta Iberoamericana de la Participación Ciudadana, por su parte, reclama prever en el Diccionario el desarrollo de competencias técnicas y relacionales que aseguren la participación de los ciudadanos en todo el ciclo de la gestión y de las políticas públicas, pues se espera que “los Estados iberoamericanos desarrollarán medios de participación que posibiliten la incidencia ciudadana en las políticas públicas, cualquiera sea el ámbito territorial, y que den poder a la sociedad, independientemente del nivel en que la participación ciudadana se desarrolle, sea a través de la información, la comunicación, la consulta, la deliberación o la participación en la toma de decisiones” (CIPC, 2009. Cap. Cuarto).

Completa el itinerario la Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano puesto que en relación con la administración pública enumera los derechos derivados “del derecho fundamental a la buena Administración Pública (CDDC, 2013. Cap. Tercero) que correlacionan con las competencias transversales y las estrategias del Diccionario que se presenta.

Definitivamente, las competencias estratégicas que se inscriben en el Diccionario de esta Guía Referencial apuntan al futuro de nuestras Administraciones para forjar la “capacidad de gobernar atendiendo a la especificidades del siglo XXI” con foco en una gestión pública que asuma en concreto los desafíos de la democratización, la profesionalización, las tecnologías de gestión, la gestión para resultados y la gobernanza (CLAD, 2010 y 2013).

## **6. Diccionario Iberoamericano de Competencias Laborales en el Sector Público**

### ***Aspectos tomados en cuenta para la elaboración***

Al acceder a cualquiera de los Diccionarios en uso disponibles, tanto los originados en organizaciones del sector privado como en las del sector público, surge la duda genuina acerca del criterio de elección de las competencias presentadas: ¿por qué se insertaron estas competencias y no tantas otras posibles?

En el caso del presente Diccionario, cada una de las secciones, competencias y comportamientos que se despliegan han respondido intencionalmente a:

- Una cuidadosa formulación ajustada a la naturaleza del sector público iberoamericano.
- Una lógica estructurada sobre la base de los principios rectores, propósitos y orientaciones que proporcionan las Cartas Iberoamericanas suscritas en el ámbito del CLAD.
- Un modelo de gestión por competencias del capital humano destinado a viabilizar la implementación concreta de las prescripciones contenidas en las Cartas Iberoamericanas.

La estrategia de construcción del Diccionario no ha sido inductiva sino deductiva. Se parte de los principios establecidos en los acuerdos iberoamericanos sobre gestión pública para desarrollar un catálogo de competencias desde cero. Las definiciones de cada competencia, y su correspondiente despliegue en indicadores conductuales fueron generadas *ad hoc* para este documento.

Este Diccionario, entonces, resulta una ruta de navegación que intersecta las diversas Cartas Iberoamericanas en canales donde confluyen:

- Los atributos “piso” del perfil de todo servidor público (CIFP, 2003) que se corresponden con su misión, el sentido de su función y las expectativas ciudadanas (Competencias Institucionales Básicas).
- Los perfiles requeridos al cuerpo de directivos públicos para asegurar los liderazgos competentes para implementar las Cartas Iberoamericanas y sus específicas orientaciones transformadoras del modelo y del estilo de gestión (Competencias Directivas). A modo de ejemplo:

- la capacidad de orientarse a resultados para impulsar la calidad y la mejora continua, la transparencia y la rendición de cuentas (CIFP 2003 y CICGP 2008).
  - el estilo de gestión de los vínculos que potencia la sinergia, el trabajo interdisciplinario, la gestión de equipos, las redes internas mediadas por las TIC, que fortalece la profesionalización y la eficiencia (CIFP 2003 y CIGE 2007).
  - la gestión de la participación ciudadana que anticipa el derecho al vínculo electrónico con la Administración, a la conectividad del ciudadano y a la incidencia en la gestión y en las políticas públicas (CIFP 2003, CIGE 2007, CICGP 2008 y CIPC 2009).
  - el desarrollo de una gestión relacional e interconectada, de gobierno abierto al escrutinio y a la incidencia pública, con canales instantáneos de comunicación e inclusión de todo ciudadano, dondequiera que se encuentre para el acceso a los servicios y a la información pública (CICGP 2008, CIPC 2009 y CIDDC 2013).
- Los atributos exigibles a los profesionales de la Administración (CIFP, 2003) “para el buen funcionamiento de los servicios públicos (...) y la responsabilidad de los empleados públicos por el trabajo desarrollado y por los resultados del mismo (...) la responsabilidad, la transparencia y la escrupulosidad en el manejo de los recursos públicos” (Competencias Profesionales, en términos de orientación a resultados e implicación en los procesos de mejora).

Algunos diccionarios en uso ofrecen largos listados de competencias en términos de comportamientos particulares, por ejemplo “delegar poder y responsabilidades a los colaboradores”. Dada la naturaleza compleja de las Administraciones Públicas se ha preferido aportar las competencias clave que agrupan un campo de conductas esperables en la práctica del desempeño cotidiano en las organizaciones. La competencia citada entre comillas adopta aquí, por ejemplo, el carácter de uno de los comportamientos asociados a la competencia estratégica “Liderazgo efectivo”. Con esta lógica cada competencia se presenta asociada a un conjunto de comportamientos evidentes y verificables para facilitar la aplicación del Diccionario, despejando ambigüedades y confusiones que impidan su implementación. La intención es que se convierta en “parte del modelo de futuro para avanzar en la modernización de los servicios civiles” y, más específicamente, para contribuir al objetivo de “Implantar la gestión por competencias pero rehuendo a los modelos de laboratorio” (Cortázar et al., 2014).

Con este criterio, se identificaron las competencias principales, se elaboró una definición exhaustiva, y para cada una, se desarrolló el conjunto de comportamientos que las expresan y permiten comprobar su existencia y evaluar el grado en que se hacen evidentes.

### *Estructura del Diccionario Iberoamericano de Competencias Laborales en el Sector Público*

El siguiente esquema refleja la lógica que ha inspirado el Diccionario. Por un lado las tres Secciones en las que se organizan las competencias, y por el otro los Ejes de Gestión que resultan clave para implementar las Cartas Iberoamericanas. Comienza el recorrido en la Sección 1 con las competencias que atraviesan a todo servidor en las instituciones públicas. Luego se presenta en la Sección 2 el repertorio de competencias directivas que mejor colaboran con la gestión de resultados, con la gestión de vínculos y con la conducción del cambio, reflejando tres ejes centrales de la función de liderazgo directivo. Por último, en la Sección 3, se incluyen las competencias profesionales, es decir, las que mejor impulsan la orientación a resultados y la implicación en los procesos de mejora que el consenso iberoamericano recomienda.

<b>Estructura del Diccionario</b>	
<b>Secciones</b>	<b>Ejes de Gestión</b>
<b>SECCION 1</b> <b>Competencias Transversales</b>	Gestión Institucional
<b>SECCIÓN 2</b> <b>Competencias Directivas</b>	Gestión de Resultados
	Gestión de Vínculos
	Conducción del Cambio
<b>SECCIÓN 3</b> <b>Competencias Profesionales</b>	Orientación a Resultados
	Implicación en Procesos de Mejora

El esquema planteado de dos niveles concurrentes (directivos y profesionales) presenta como eje articulador la Gestión Institucional, que está presente para ambos niveles a través de las Competencias Transversales.

Pero además, también proporciona cohesión al repertorio de competencias planteado, el hecho de trabajar “en espejo” los ejes de gestión de cada nivel. A las competencias de gestión de resultados de los directivos, se corresponden competencias de orientación a resultados por parte de sus colaboradores, ya que los objetivos organizacionales solo serán logrados con esa alineación en ambos niveles organizativos. Del mismo modo, a las competencias de Gestión de Vínculos y Conducción del Cambio en el nivel directivo, se corresponden las de Implicación en Procesos de Mejora para los profesionales que componen sus equipos de trabajo. A modo de ejemplo, la competencia directiva de Gestión Digital se podrá desplegar con un equipo profesional competente en el uso de las Tecnologías de la Información y

la Comunicación. Esto no significa que haya correspondencia estricta entre competencias de uno y otro nivel, pero sí que cada competencia del nivel profesional tendrá su correlato ya sea en una competencia específica, o en algunos de los comportamientos en la que se despliegan las competencias directivas.

### **Sección 1: Competencias transversales**

Las competencias transversales son las que refieren al orden institucional, y apuntan a la conducta indispensable de todo servidor público. Se trata de las competencias inherentes al servicio público, independientemente de su función, jerarquía y modalidad laboral, en un contexto profesionalizado.

Son estas competencias transversales las que dan cuenta de la responsabilidad en el *autodesarrollo*, *la aplicación de los protocolos, normas, lenguajes, lógicas de proceso y de decisión del sector público*; así como el *compromiso con el servicio público que implica la conciencia de sus impactos*; *la capacidad relacional y la integridad institucional*.

<p><b>Aprendizaje continuo</b></p>	<p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ocupa de subsanar su propio déficit de información de base sobre normas, reglamentos y decisiones que afectan su ámbito de trabajo.</li> <li>• Denota interés en mantener sus competencias actualizadas en función de los cambios en los procedimientos, las metodologías, los sistemas operativos, los soportes tecnológicos; por la vía de consulta o a través de entornos formativos.</li> <li>• Gestiona sus propias fuentes de información o/y participa de oportunidades de encuentros informativos.</li> <li>• 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 a su entorno de trabajo.</li> <li>• Muestra receptividad hacia la aplicación de innovaciones que mejoran su desempeño en el trabajo propio o del equipo.</li> <li>• 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 inter-aprendizaje.</li> </ul>
<p><b>Compromiso con el servicio público</b></p>	<p>Desempeñarse proactivamente en el marco de los valores, misión y objetivos de la organización y de su colectivo profesional. Evidencia su conciencia sobre el impacto público de las actuaciones de la administración.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresa con su actuación, como propios, los valores, políticas y objetivos del sector público y la imagen de su organización en particular.</li> <li>• Muestra responsabilidad y conciencia del impacto público del desempeño individual y de la organización de pertenencia.</li> <li>• Mantiene en reserva frente al público, usuarios y terceros los problemas, y conflictos internos de su organización.</li> <li>• Sostiene las decisiones y actos administrativos adoptados por su organización y afronta sus efectos.</li> <li>• Otorga un trato de calidad a otras áreas e integrantes de la organización concretando aportes pertinentes a los procesos y resultados buscados.</li> <li>• Orienta a los ciudadanos de modo que puedan realizar sus trámites minimizando esfuerzos y tiempos.</li> </ul>
<p><b>Desarrollo de las relaciones interpersonales</b></p>	<p>Desempeñarse con disposición activa hacia otros, esperable de los servidores públicos al servicio de los mejores resultados para su organización, evitando el aislamiento y el “secretismo”, proporcionando un trato igualitario, que además impida las desventajas de ciudadanos que integran minorías vulnerables.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera las perspectivas de terceros como insumo para elaborar diagnósticos y decisiones (jefes, integrantes del equipo, usuarios).</li> <li>• Aporta a la comprensión de perspectivas diversas, a la resolución de diferencias de opinión, de valoración, de jerarquización de cuestiones pendientes.</li> <li>• Informa fundamentación, argumentación, jerarquización de los actos propios, los de su organización y los que le sean consultados.</li> <li>• Toma la iniciativa en el contacto con usuarios para dar avisos, citas o respuestas, en terminología que pueda ser comprendida por los destinatarios, especialmente con las personas que integran minorías con mayor vulnerabilidad social o con diferencias funcionales.</li> <li>• Activa, difunde, pone a disposición para uso de colegas y ciudadanos toda la información de carácter público.</li> <li>• Aporta a la calidad del clima organizacional, evitando agresiones o desniveles emocionales ante problemas o conflictos.</li> </ul>
<p><b>Integridad institucional</b></p>	<p>Obrar con la rectitud y probidad consistentes con los valores organizacionales, haciendo uso responsable y transparente de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona información oportuna, veraz, objetiva y basada en hechos.</li> <li>• Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y el servicio de la entidad en la que se desempeña.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene la confidencialidad de los asuntos propios o ajenos y no obtiene beneficio personal derivado del manejo de información.</li> <li>• Preserva la razonabilidad, integridad, formalidad, validez, conservación e inteligibilidad y transparencia de los actos administrativos en los que participa.</li> <li>• Actúa con transparencia y ética en el marco de la normativa vigente que regula el funcionamiento de la Administración Pública, su organización y su contrato de empleo.</li> <li>• Resguarda los activos y utiliza los recursos en las condiciones de funcionamiento y prestación, en que le fueron entregados.</li> </ul>
--	--

## Sección 2: Competencias Directivas Estratégicas

Esta sección refiere a las conductas críticas, las que aseguran la eficacia de la función liderazgo en la franja del personal de conducción: directores de área, de programas, de proyectos, coordinadores o equivalentes. Todos quienes actúan en la franja de posiciones jerárquicas que conduce la gestión pública y está situada en la interfase entre la conducción política y el cuadro burocrático sin mando. Hace foco en las capacidades que apuntan centralmente a la esfera política, metodológica, motivacional, de liderazgo, de control del rumbo de una organización y también de sus cambios.

Estas competencias son clave pues los puestos directivos constituyen el “talón de Aquiles” de todo proceso de reforma y modernización de las Administraciones Públicas, así como del sostén y persistencia de la cultura de la calidad para la mejora continua.

Por esta razón, en el nivel directivo cobran mayor espesor los requerimientos de competencias estratégicas con relación a las específicas, puesto que el saber disciplinar o técnico cede prioridad en este nivel a liderar equipos, orientarse a resultados y hacer foco en los servicios al ciudadano.

Son estas competencias estratégicas del cuadro de directivos públicos las que aseguran su rol en materia de *conducción, planificación, formulación de proyectos, organización, control, evaluación, selección, incentivación, comunicación, interacción e incidencia directa en las personas y los equipos de trabajo en orden a los objetivos y orientación a los resultados, programados y a los no programados.*

<b>Administración de políticas</b>	Contribuye a la coherencia estratégica de la gestión de políticas y a articular y complementar los objetivos y resultados de las organizaciones burocráticas, desempeñando la función directiva en el marco de las políticas públicas que impulsa el Alto Gobierno.
------------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduce la unidad de gestión a su cargo articulando los objetivos a los resultados que busca su organización en el marco de las políticas públicas vigentes.</li> <li>• Evalúa los resultados de las políticas públicas en curso y aplica los ajustes necesarios en su área para mejorar el logro de los objetivos propuestos.</li> <li>• Eleva a la autoridad política de su organización los informes de gestión y las propuestas para la mejora continua.</li> <li>• Elabora información estadística y datos de la gestión para facilitar los períodos de transición política y cambio de autoridades.</li> <li>• Contribuye con propuestas, informes técnicos, inventarios, avances de resultados y ejecución presupuestaria a las nuevas autoridades de reporte.</li> <li>• Planifica la transición de políticas con batería de medidas y mensajes que moderen el eventual clima de incertidumbre frente al recambio de autoridades.</li> </ul>
<p><b>Comunicación interpersonal</b></p>	<p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Transmite información, opinión y respuestas con argumentos claros y tono mesurado.</li> <li>• Comunica su aprobación o su desaprobación con asertividad y control emocional, se ubica en contexto y perfil del interlocutor.</li> <li>• Produce informes, instrucciones, procedimientos, evaluaciones, dictámenes utilizando un lenguaje austero, preciso y funcional a sus propósitos.</li> <li>• Enseña y demanda a sus colaboradores a disociar la opinión o el disenso sobre un asunto, de la calidad de trato que se debe a colegas, público y semejantes.</li> <li>• Ofrece y promueve puntualidad en las citas y en las respuestas de retroalimentación a terceros que sugieren, informan o consultan.</li> </ul>
<p><b>Construcción de redes</b></p>	<p>Impulsar el autodesarrollo y el desarrollo profesional de sus equipos de colaboradores, integrando, creando o estimulando la participación en redes y foros de intercambio de experiencias, novedades, documentos, casos, soluciones creativas y problemáticas compartidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica, selecciona e interviene en redes y foros activos con objetivos de interés para las funciones propias o de su área funcional.</li> <li>• Crea foros, redes de vinculación en su área de trabajo para compartir novedades, dudas, o actualizar prácticas, considerando que la red no tiene jerarquía ni centro.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparte con superiores y colaboradores los aprendizajes que circulan en la red y las experiencias comparadas útiles para la organización.</li> <li>• Aporta casos y problematizaciones en los foros y redes para estimular análisis comparativos, con otras organizaciones y profesionales.</li> <li>• Amplia el uso de la red interna para la toma de decisiones instantáneas en casos rutinarios que sean consultados por los colaboradores.</li> <li>• Estimula redes, foros u otros formatos útiles para la interacción entre sus pares abiertos a la discusión de temas y objetivos compartidos.</li> </ul>
<p><b>Gestión de la calidad</b></p>	<p>Conducir el área de gestión a su cargo estandarizando las buenas prácticas procedimentales, en el marco del paradigma de la calidad, generando servicios internos o externos seguros y fiables, según indicadores preestablecidos en términos de la legislación vigente y las normas de calidad aplicables.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuye a la determinación de indicadores para producir juicios sobre calidad de procesos, desempeños y resultados, para forjar el tablero de indicadores para toda la organización.</li> <li>• Participa a sus colaboradores de la definición más específica de los indicadores para el área, comprometiéndolos con el resguardo de la eficacia y la eficiencia.</li> <li>• Controla los informes de avance sobre los procesos y los servicios prestados, incide en la corrección de desvíos en materia de calidad.</li> <li>• Incentiva a sus colaboradores a constituirse en evaluadores de rutinas y resultados, y en la difusión de propuestas aplicables.</li> <li>• Convoca a reuniones o talleres de trabajo periódicos para una evaluación compartida de logros y dificultades a resolver, en búsqueda de la mejora continua.</li> <li>• Adquiere información sobre la aplicación de modelos de calidad en áreas similares de gestión en otros organismos o administraciones públicas, para mejorar la propia práctica directiva y poder certificar Normas ISO.</li> </ul>
<p><b>Gestión del cambio</b></p>	<p>Anticipar e impulsar cambios estratégicos y/u operativos para responder a novedades del contexto. Rediseñar/modernizar enfoques, procesos, tareas y la aplicación de competencias requeridas con distribución de responsabilidades por los resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipa los cambios y comparte con colaboradores las condiciones de adaptación a las novedades del entorno.</li> <li>• Convoca a la formulación y aplicación de ideas para cambiar procedimientos y procesos en el marco de nuevas oportunidades.</li> <li>• Incide de modo constructivo, incentiva, motiva a las personas que presentan resistencia al cambio.</li> <li>• Programa cronogramas, métodos, actividades y metas de instalación plena de los cambios anunciados.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abre oportunidades de movilidad funcional y espacial de personas para mantener la efectividad de los equipos de trabajo.</li> <li>• Evalúa con jefes y colaboradores los informes de avance y nuevos resultados.</li> </ul>
<p><b>Gestión del desarrollo de las personas</b></p>	<p>Forjar un clima laboral en el que los intereses de los equipos y de las personas armonicen con los objetivos y resultados de la organización, generando oportunidades de aprendizaje y desarrollo, además de incentivos para reforzar los rendimientos destacados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica las competencias de los colaboradores, las evalúa e impulsa activamente su desarrollo y su aplicación a las tareas asignadas a personas y equipos.</li> <li>• Promueve la formación de equipos con interdependencias positivas y genera espacios de aprendizaje colaborativo, poniendo en común experiencias, hallazgos y problemas.</li> <li>• Organiza los entornos de trabajo para fomentar la polivalencia profesional de los miembros del equipo, facilitando la rotación de puestos y de tareas.</li> <li>• Asume una función pedagógica para instalar las mejores prácticas y desempeños.</li> <li>• Brinda al personal autonomía y poder de decisión preservando la equidad interna.</li> <li>• Activa su propio desarrollo, se capacita y actualiza sus competencias y estrategias directivas.</li> </ul>
<p><b>Gestión de la participación ciudadana</b></p>	<p>Activar la participación ciudadana vinculada a los asuntos del área a cargo; considerar expectativas, propuestas y quejas para adecuar crecientemente los servicios, sensibilizando a los colaboradores sobre el derecho a la participación y las ventajas que comporta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instruye a los colaboradores sobre los derechos ciudadanos frente a la Administración y los canales para atender bajo condiciones de equidad, considerando quejas, propuestas, ideas, toda vez que resulte pertinente al área de trabajo.</li> <li>• Diseña mecanismos para la incidencia de la opinión y percepción ciudadana en las decisiones de gestión y en la prestación de los servicios.</li> <li>• Desarrolla instrumentos, canales, instrucciones, reglamentaciones para tornar efectiva y eficiente la participación ciudadana.</li> <li>• Organiza el registro y la información estadística sobre los episodios de participación ciudadana, los resultados, y la incidencia efectiva en la mejora de los mecanismos o resultados de gestión.</li> <li>• Somete a evaluación ciudadana los canales de vinculación, los procedimientos, los resultados y la calidad de trato.</li> <li>• Transparenta la gestión, tanto ante las organizaciones de la sociedad civil como ante los ciudadanos por ellas representados.</li> </ul>

<p><b>Gestión Digital</b></p>	<p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta e instruye el uso de medios y canales electrónicos múltiples, así como mecanismos de vinculación electrónica interna y externamente.</li> <li>• 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.</li> <li>• Activa por la vía electrónica accesos múltiples a notificaciones, legajos, declaraciones juradas, liquidaciones, recursos, escritos, reclamaciones, notas, expedientes, impresión de formularios, información publicada.</li> <li>• 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, protegiendo los datos personales.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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.</li> </ul>
<p><b>Innovación</b></p>	<p>Forjar un clima de interés por las soluciones novedosas, que mejoren la eficiencia de las respuestas a los ciudadanos, en materia de información, procesos, resultados e impactos de la gestión pública.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autogestiona información continua sobre innovaciones en los servicios del área funcional que dirige, que llevan a cabo otras administraciones públicas.</li> <li>• Reflexiona con los colaboradores con orientación a capitalizar la tecnología disponible y adquirible para innovaciones en el área.</li> <li>• Moderniza los vínculos interlaborales con aprovechamiento de los dispositivos móviles usuales.</li> <li>• Genera redes con colaboradores para estimular nuevas ideas, nuevas prácticas y mecanismos de consultas personales que capitalicen el conjunto de participantes.</li> <li>• Estimula al equipo de trabajo al registro de prácticas exitosas, para presentaciones en seminarios y congresos, que abran contactos a otros equipos de gestión pública.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene intercambio electrónico con centros profesionales, académicos, de investigación, así como la suscripción a boletines electrónicos especializados, para asegurar la integración del personal del área a redes amplias de conocimiento.</li> </ul>
<p><b>Liderazgo efectivo</b></p>	<p>Dirigir equipos, optimizando la aplicación del talento disponible y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traduce la visión y logra que cada miembro del equipo se comprometa y aporte a ésta, en un entorno participativo y de toma de decisiones.</li> <li>• Forma equipos y les delega responsabilidades y tareas en función de las competencias, el potencial y los intereses de los colaboradores.</li> <li>• Crea compromiso y moviliza a su colaboradores a gestionar, aceptar retos, desafíos y directrices; superando intereses personales para alcanzar las metas.</li> <li>• 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.</li> <li>• Propicia, favorece y acompaña para generar las condiciones de un clima laboral positivo en un entorno de respeto.</li> <li>• Fomenta la comunicación clara, directa y concreta</li> </ul>
<p><b>Manejo de Recursos</b></p>	<p>Preserva criterios de eficacia y eficiencia en la administración de los recursos materiales, las competencias de las personas y los bienes de uso de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formula programas presupuestarios para su unidad ajustados a la viabilidad de los resultados a alcanzar con eficacia.</li> <li>• Resguarda el buen estado de los bienes de uso y útiles de la organización e instruye en ese sentido al personal a cargo.</li> <li>• Ejecuta el presupuesto con eficiencia y hace el seguimiento de su ejecución sobre la base de cronogramas e indicadores preestablecidos.</li> <li>• Explora las competencias de las personas a cargo y las aplica a equipos de trabajo y procesos que aseguren resultados de la mayor calidad.</li> <li>• Distribuye y asigna posiciones de trabajo con criterios de equidad en la distribución de los equipos, las personas, reservando espacios confortables si tuviera atención directa de público.</li> <li>• Elabora rendiciones de cuentas e informes sobre la aplicación de recursos financieros, físicos y de las competencias de las personas a su cargo.</li> </ul>
<p><b>Negociación</b></p>	<p>Cooperar para construir el mejor acuerdo posible para las partes frente a posiciones divergentes sin dañar la continuidad del vínculo y la adhesión a las normas vigentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detecta y afronta la existencia de intereses divergentes sobre un asunto a resolver.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplica la escucha atenta para producir el mapa de actores e intereses en juego y sus fuentes de poder.</li> <li>• Subraya los puntos de coincidencias y hace foco en los resultados de la negociación para las partes.</li> <li>• Planifica los puntos negociables.</li> <li>• Propone y mantiene un diálogo colaborativo.</li> <li>• Registra el acuerdo final y busca su sostenimiento en el tiempo.</li> </ul>
<p><b>Orientación al ciudadano</b></p>	<p>Conducir y organizar la atención de ciudadanos, con mecanismos accesibles, lenguaje inteligible y procedimientos ágiles y orientados a satisfacer trámites, quejas, consultas, propuestas.</p> <p>Cuantifica, a través de indicadores preestablecidos, el grado de satisfacción por los resultados de gestión y por el manejo de conflictos, quejas o reclamos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explora el grado de satisfacción de ciudadanos por los resultados de gestión, y considera sus propuestas y motivos de queja en la toma de decisiones de mejora.</li> <li>• Organiza al equipo de atención a usuarios por vía física y telemática y los instruye para atender ciudadanos sin requisitos de formalidades innecesarias, siempre que no deban dar lugar a actos formales de la administración.</li> <li>• Evalúa cuidadosamente las competencias comunicacionales y la actitud asertiva en la orientación brindada al prestar el servicio, por parte de agentes a cargo de la atención de ciudadanos.</li> <li>• Torna accesible y oportuna, por todos los canales de difusión, la información útil a usuarios y ciudadanos por vía de carteleras, avisos en los medios de comunicación, redes sociales, sitio de Internet, boletines del área, publicaciones oficiales, etc.</li> <li>• Produce instructivos sencillos con el procedimiento que deben cumplimentar, documentos que deben presentar, y/o formularios que deben entregar los ciudadanos que se dirijan al área específica, y los pone a disposición de cada usuario.</li> <li>• Mantiene contacto con la prensa especializada, las organizaciones de la sociedad civil que representan usuarios, para amplificar la difusión de la información que facilite a los ciudadanos sus trámites frente a la Administración.</li> </ul>
<p><b>Planificación</b></p>	<p>Identificar problemas y oportunidades prioritarias de su unidad para diseñar planes, programas o proyectos que preestablezcan metas, actividades, recursos, costos, cronogramas, responsables e indicadores de avance, de resultados y de impacto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evita improvisar decisiones de gestión previsibles, planificando con sus colaboradores cómo proceder frente a problemas identificados y oportunidades detectadas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa, proyecta y presupuesta en cada ciclo presupuestario las metas a las que aplicar los recursos con indicadores preestablecidos sobre cantidad y calidad de resultados, en el marco de las estrategias y planes de su organización.</li> <li>• Planifica la organización de los equipos de trabajo de los colaboradores en términos de las metas a alcanzar y de las competencias necesarias para lograrlas; asigna recursos, delega decisiones y controla sus avances y resultados.</li> <li>• Define junto a los colaboradores los indicadores de eficacia y eficiencia para el seguimiento y control de los planes y procesos de trabajo, poniendo en sus manos controles internos recíprocos.</li> <li>• Analiza dificultades y desvíos comprobados o informados, y produce los ajustes necesarios.</li> <li>• Produce decisiones sobre asuntos no planificados, imprevistos, excepcionales o eventualidades a resolver.</li> </ul>
<p><b>Proactividad</b></p>	<p>Actuar con iniciativa e instruir a colaboradores para anticiparse a los acontecimientos previsibles, a los pedidos de información sobre el estado de trámites, y a las demandas internas que implican realizar tareas para satisfacerlas, para fortalecer la percepción de los usuarios sobre el compromiso del servicio a cargo de la unidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentiva en los colaboradores la iniciativa en la aportación de ideas que simplifiquen las actividades y acorten los tiempos de producción de resultados.</li> <li>• Instruye sobre estrategias para anticiparse a las demandas que recibe la unidad, tanto de usuarios internos como externos, para mejorar la calidad de los servicios.</li> <li>• Produce, con la participación de los equipos de trabajo, los protocolos de actuación para situaciones repetitivas, de modo que se programe la inducción efectiva de nuevos colaboradores y para construir una casuística que permita reflexionar sobre la calidad global del trabajo del área.</li> <li>• Aporta propuestas a sus superiores para optimizar oportunidades de mejora, y de complementación de la gestión inter-áreas para contribuir con la misión organizacional.</li> <li>• Analiza los problemas recurrentes reportados para evitar anticipadamente su nueva incidencia.</li> <li>• Estimula la reflexión de los colaboradores sobre la tarea en la que aplicar mejor sus competencias y su potencial, para redistribuir roles en pos de una mayor eficacia.</li> </ul>
<p><b>Relaciones con directivos</b></p>	<p>Facilitar, mantener, participar en ámbitos de intercambio con el cuerpo directivo de su organización y de otras organizaciones a fin de compartir experiencias, soluciones y propuestas, para articular estratégicamente los objetivos convergentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone encuentros regulares y agendas temáticas a tratar de modo colaborativo con el cuerpo directivo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provee información actualizada y experiencias que puedan ser socializadas y capitalizadas.</li> <li>• Articula redes de intercambio de técnicas y estrategias de gestión novedosas en otros contextos y establece análisis comparado.</li> <li>• Realiza evaluaciones autocríticas de su estilo de conducción e intercambia estrategias de conducción efectivas.</li> <li>• Informa sobre otras experiencias con potencial para instalar mejoras en su área, o realizar propuestas a la autoridad superior.</li> <li>• Identifica y comparte lecciones aprendidas que estimulen la mejora propia y del segmento directivo.</li> </ul>
<p><b>Relaciones institucionales</b></p>	<p>Sostener la calidad de los vínculos regulares y crear nuevos vínculos necesarios actuando en representación de los intereses de su organización. Fortalecer la imagen corporativa al hacer presentaciones en público planificando el mensaje a transmitir, su objetivo, y el tipo de audiencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta y facilita la colaboración mutua mediante canales de comunicación, encuentro, invitaciones, entre distintas organizaciones, unidades o personas.</li> <li>• Jerarquiza la imagen institucional en sus presentaciones públicas.</li> <li>• Activa la participación de la unidad a cargo en exposiciones, congresos, seminarios con temáticas afines, para dar a conocer la labor de su organización.</li> <li>• Impulsa la formación de colaboradores conscientes de la imagen a preservar de la organización.</li> <li>• Detecta ámbitos en que su organización o área debe estar presente para contactar a los actores externos más relevantes para los fines de la institución.</li> <li>• Evalúa los contactos y resultados de las relaciones institucionales mantenidas, para incluir estrategias de mejora continua.</li> </ul>
<p><b>Resolución/mitigación de problemas</b></p>	<p>Reconocer relaciones causa-efecto en el campo de los problemas identificados que afronta su área y organización, para centrarse en los problemas troncales hacia los cuales enfocar soluciones estratégicas. Diseñar soluciones alternativas calculando beneficios contra costos de su implementación, riesgos correlativos e impactos asociados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aborda diversas fuentes de información y revisa lecciones del pasado para trazar mapas de problemas encadenados por relaciones causa-efecto.</li> <li>• Integra diferentes intereses, actores y especialistas en el estudio de soluciones alternativas, con el balance de ventajas y riesgos de cada una.</li> <li>• Comparte con sus colaboradores el análisis de problemas y soluciones alternativas, instando a la participación con sus ideas al respecto, para enriquecer la toma de decisiones.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informa a sus superiores de la solución estratégica adoptada, sus ventajas y riesgos y gestiona apoyo para su implementación.</li> <li>• Planifica estrategias y actividades que minimicen consecuencias y riesgos calculados, e informa a sus colaboradores sus alertas tempranas, para que estén preparados frente a ello.</li> <li>• Evalúa la implementación de la solución adoptada, registra sus avances e informa a colaboradores y superiores los aprendizajes del proceso.</li> </ul>
<p><b>Toma de decisiones</b></p>	<p>Adoptar e informar decisiones explorando previamente alternativas para minimizar los costos y aumentar las ventajas para la organización, en la materia que se decide.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra que la decisión no es un impulso sino un proceso basado en información válida y pertinente, y de consulta a especialistas en casos complejos.</li> <li>• Requiere y produce información técnica que respalda la decisión adoptada o recomendada.</li> <li>• Participa de la toma de decisiones en el ámbito inter pares o con superiores que se lo solicitan, con actitud proactiva y datos que sustenten mejor la alternativa recomendada.</li> <li>• Se hace cargo del impacto de una decisión propia o del equipo que integra, y afronta sus costos.</li> <li>• Distingue las decisiones de rutina y estructuradas, de aquellas que requieren los problemas de baja estructuración.</li> <li>• Procura 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.</li> </ul>
<p><b>Trabajo bajo presión</b></p>	<p>Manejar las emociones en pos de la calidad de los actos de gestión, evitando reacciones temperamentales en situaciones de presión. Objetivar y enfocar los problemas a resolver, disociándolos de las personas involucradas en ellos. Hacer de los desacuerdos, dificultades, errores detectados o planes fallidos nuevos motivos de aprendizaje colectivo para capitalizar constructivamente la situación, y evitar su repetición.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calibra la expresión de sus emociones de forma que no interfieran en el ambiente laboral y motiva a su equipo a preservar el clima de trabajo como capital común.</li> <li>• Transmite templanza y prudencia ante situaciones imprevistas o problemáticas, e inspira a su equipo en tal sentido.</li> <li>• Acepta con escucha atenta opiniones opuestas o disidentes, demandando argumentaciones, sin diluir su liderazgo.</li> <li>• Reencauza las situaciones adversas entre equipos o integrantes de un equipo, recordándoles que los unen objetivos comunes a alcanzar juntos.</li> <li>• Testimonia con sus prácticas y expresa a sus equipos la armonía como valor y como mecanismo a construir con el aporte de todos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece y promueve relaciones culturales, sociales, deportivas, con y entre los colaboradores para fortalecer vínculos afectivos interpersonales.</li> </ul>
<p><b>Trabajo en equipo</b></p>	<p>Constituir equipos de trabajo y participar en ellos para favorecer el clima laboral, complementar y potenciar las competencias diferenciadas; compartir recursos e información, alcanzar mejores resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza las competencias de los colaboradores para constituir equipos de trabajo con capacidades y visiones complementarias a efectos de producir aportes diferenciados que agreguen calidad a los resultados.</li> <li>• Determina e informa criterios de colaboración entre diferentes unidades, equipos y personas a cargo para actividades y proyectos específicos.</li> <li>• Aporta metodologías para que los equipos consagren sus normas y autorregulen el comportamiento de sus miembros, la responsabilidad por los resultados y la rendición de cuentas.</li> <li>• Celebra el protagonismo de los equipos en los resultados alcanzados y estimula el entusiasmo por la tarea compartida y por las estrategias de consenso.</li> <li>• Acepta las decisiones delegadas a los equipos y los criterios que estos han establecido para adoptarlas, aunque no coincidan con las propias.</li> <li>• Actúa en la mediación en situaciones de desacuerdo si el equipo no lo ha resuelto, y utiliza los episodios de error y disenso para el aprendizaje colectivo.</li> </ul>
<p><b>Visión estratégica</b></p>	<p>Comprender el entorno político y la dinámica de las tendencias que explican el estado de cosas; anticipar problemas y oportunidades en el mediano y largo plazo para el área a cargo, la organización y su entorno, de modo tal que la estrategia directiva identifique la alternativa más adecuada frente a cada situación presente o eventual, comunicando al equipo la lógica de las decisiones directivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entiende y dimensiona la estrategia y el entorno sociopolítico y económico en el que se desarrolla, anticipándose y adaptándose a los cambios.</li> <li>• 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.</li> <li>• Se vincula con los actores (proveedores, organizaciones de usuarios, sindicatos, etc.) con incidencia potencial en los resultados del área a su cargo, para articular acciones o anticipar negociaciones necesarias.</li> <li>• Recalcula resultados e introduce cambios en el plan de gestión para alcanzarlos.</li> <li>• Presenta nuevas estrategias ante aliados y superiores para contribuir al logro de los objetivos institucionales.</li> <li>• Comunica de manera clara y contundente el objetivo o la meta; logrando la motivación y compromiso de los equipos de trabajo.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS DIRECTIVAS</b>			
<b>TRANSVERSALES</b>	<b>ESTRATÉGICAS</b>		
<b>Gestión institucional</b>	<b>Gestión de Resultados</b>	<b>Gestión de Vínculos</b>	<b>Conducción del Cambio</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo.</li> <li>• Compromiso con el servicio público.</li> <li>• Desarrollo de Relaciones Interpersonales</li> <li>• Integridad institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del desarrollo de las personas.</li> <li>• Gestión de la calidad.</li> <li>• Liderazgo efectivo.</li> <li>• Manejo de Recursos.</li> <li>• Planificación</li> <li>• Relación con Directivos.</li> <li>• Resolución de problemas.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interpersonal.</li> <li>• Gestión de la participación ciudadana.</li> <li>• Negociación.</li> <li>• Orientación al ciudadano.</li> <li>• Relaciones Institucionales.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de políticas.</li> <li>• Construcción de Redes</li> <li>• Gestión del cambio.</li> <li>• Gestión Digital</li> <li>• Innovación</li> <li>• Pro-actividad.</li> <li>• Trabajo bajo presión.</li> <li>• Visión estratégica.</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES pendientes de incorporar por la organización real.</b>			

El cuadro precedente resume la lógica de elección de las competencias estratégicas para la franja de puestos directivos que, en orden alfabético, fueron detalladas en la primera y segunda sección del Diccionario.

Con su presentación se destaca que a las competencias transversales, que deben ser requeridas a todos los servidores públicos, sin distinciones, se han incorporado además las competencias clave que aseguran la Gestión de Resultados que orienta a construir valor público, la Gestión de los Vínculos que forjan sinergias e interdependencias positivas para sostenerlo, y las competencias para la Gestión del Cambio que permiten dirigir, planificar y atravesar experiencias de cambio bajo una visión de progreso continuo de la organización.

Se señala además en la fila inferior del cuadro la tarea pendiente de las organizaciones públicas, que deberán identificar y agregar las competencias específicas para cada franja y área funcional del propio cuadro directivo. No obstante, en el nivel directivo cobran mayor relevancia relativa las competencias estratégicas con relación a las específicas, puesto que de las primeras depende conseguir el desempeño excelente y la mejor elección de los colaboradores adecuados, en cuyas competencias específicas para los objetivos asignados, deberá ponerse especial énfasis.

### Sección 3: Competencias Profesionales Estratégicas

Con relación a los puestos profesionales, técnicos y administrativos de las Administraciones, esto es, aquellos que no implican responsabilidad de conducción sobre otras personas, corresponden perfiles cuyo peso recae con mayor énfasis en las especificidades de sus puestos de trabajo. Hay que buscar en ellos mayores evidencias de competencias específicas para las actividades, operaciones y funciones asignadas a sus puestos.

No obstante, se destacan diez competencias de gestión estratégicas de estos profesionales, técnicos y administrativos que son las que aluden a la actuación administrativa, colaboración, comunicación, producción, atención de demandas internas y externas, registros, con aplicación eficiente de las tecnologías disponibles.

<p><b>Aporte técnico-profesional</b></p>	<p>Poner a disposición de la Administración sus saberes profesionales específicos y sus experiencias previas, gestionando la actualización de sus saberes expertos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aporta soluciones alternativas en lo que refiere a sus saberes específicos.</li> <li>• Informa su experiencia específica en el proceso de toma de decisiones que involucran aspectos de su especialidad.</li> <li>• Anticipa problemas previsibles que advierte en su carácter de especialista.</li> <li>• Asume la interdisciplinariedad aprendiendo puntos de vista diversos y alternativos al propio, para revisar y ponderar soluciones posibles.</li> </ul>
<p><b>Atención de problemas</b></p>	<p>Identificar a tiempo los problemas a resolver, los recursos para afrontarlos, las alternativas, sus costos y riesgos, antes de tomar la decisión en el nivel que le compete.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza los datos para anticiparse a problemas que afectarán su unidad de trabajo y su tarea.</li> <li>• Explora a tiempo alternativas de solución, sus riesgos y costos.</li> <li>• Estudia el problema en detalle para reparar los efectos que produce.</li> <li>• Consulta opiniones expertas, ante alternativas confusas.</li> </ul>
<p><b>Comunicación efectiva</b></p>	<p>Establecer comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos, tanto en la expresión escrita, como verbal y gestual.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza canales de comunicación, en su diversa expresión, con claridad, precisión y tono agradable para el receptor.</li> <li>• Redacta textos, informes, mensajes, cuadros o gráficas con claridad en la expresión para hacer efectiva y sencilla la comprensión.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene escucha y lectura atenta a efectos de comprender mejor los mensajes o información recibida.</li> <li>• Da respuesta a cada comunicación recibida de modo inmediato.</li> </ul>
<p><b>Creatividad</b></p>	<p>Aplicar su experiencia y pericia en la mejora del uso de datos para perfeccionar metodologías e interacciones del equipo, orientadas al usuario externo o interno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica cursos de acción que permiten anticipar requerimientos de usuarios internos o externos.</li> <li>• Propone métodos que acortan tiempos o costos de resolución de procedimientos.</li> <li>• Produce resultados, informes, iniciativas propuestas sin esperar que se le requieran.</li> <li>• Se enfoca en oportunidades de mejora continua en su esfera de actuación.</li> </ul>
<p><b>Gestión de procedimientos de calidad</b></p>	<p>Realizar las tareas a cargo en el marco de los procedimientos vigentes y proponer e introducir acciones para acelerar la mejora continua y la productividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecuta sus tareas con los criterios de calidad establecidos.</li> <li>• Administra su tiempo laboral con eficiencia.</li> <li>• Revisa procedimientos e instrumentos para mejorar tiempos y resultados.</li> <li>• Anticipa soluciones a problemas.</li> </ul>
<p><b>Instrumentación de decisiones</b></p>	<p>Decidir sobre las cuestiones en las que es responsable con criterios de economía, eficacia, eficiencia y transparencia de la decisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discrimina con efectividad entre las decisiones que deben ser elevadas a un superior, socializadas al equipo de trabajo o pertenecen a la esfera individual de trabajo.</li> <li>• Adopta decisiones o asesora sobre ellas con base en información válida y rigurosa.</li> <li>• Maneja criterios objetivos que disocian la materia a decidir de las personas involucradas.</li> <li>• Asume los efectos de sus decisiones y también de las adoptadas por el equipo de trabajo al que pertenece.</li> </ul>
<p><b>Manejo emocional</b></p>	<p>Preservar el diálogo armónico y el respeto en sus planteos sobre desacuerdos, demoras, incertidumbre, errores y dificultades laborales, sin afectar la dinámica de trabajo de modo innecesario.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expone intereses y puntos de vista con claridad sin alterar el buen trato ni interrumpir el diálogo con otros.</li> <li>• Mantiene atención sobre los puntos de vista divergentes de los propios.</li> <li>• Prioriza sus responsabilidades laborales aún en momentos de contrariedad emocional.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recupera vínculos regulares con personas con quienes diverge en puntos de vista o intereses.</li> </ul>
<p><b>Programación del trabajo</b></p>	<p>Definir el programa semanal de actividades, en el marco del plan institucional, determinando resultados a alcanzar, tareas a realizar, tramitaciones a resolver y demoras a subsanar, así como los costos y los insumos necesarios para lograrlo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa las rutinas de las que participa para proponer decisiones que mejoren la eficiencia de sus intervenciones profesionales.</li> <li>• Diseña su plan semanal de actividades priorizando demoras y asuntos pendientes de resolución.</li> <li>• Predefine con su equipo las metas y recursos a emplear para los logros propuestos.</li> <li>• Aplica indicadores preestablecidos para autoevaluar planificación y desempeños propios y de su equipo de trabajo.</li> </ul>
<p><b>Respuesta a requerimientos</b></p>	<p>Mantener interdependencias positivas y productivas con su equipo y sus superiores para concretar resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se involucra de manera activa en los asuntos que le requiere o consulta su equipo o sus superiores.</li> <li>• Realiza el seguimiento de los efectos de sus intervenciones para reforzar la efectividad de su respuesta.</li> <li>• Atiende con compromiso todos los asuntos o personas que le son derivadas para resolver alguna cuestión.</li> <li>• Induce la derivación precisa a otras áreas o personal especializado las cuestiones ajenas a su órbita de actuación.</li> </ul>
<p><b>Uso de tecnologías de la información y la comunicación</b></p>	<p>Optimizar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación disponibles, en su potencial efectivo, para mejorar su desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autogestiona (tutoriales, guías, instructivos) el desarrollo de la competencia digital en el manejo de las comunicaciones electrónicas, la información y sus canales y soportes múltiples que habilitan los dispositivos TIC de la organización.</li> <li>• Intercambia y nivela los conocimientos informáticos con el equipo de trabajo y con otros equipos de la unidad de pertenencia.</li> <li>• Aplica al trabajo cotidiano presentaciones e información utilizando programas que facilitan al usuario orientación en tiempo real.</li> <li>• Adopta como dinámica propia del desempeño la aplicación de las innovaciones TIC que mejoran los resultados de la organización.</li> </ul>

El cuadro a continuación expresa y resume la lógica de elección de las competencias estratégicas para los profesionales, técnicos y administrativos de la Administración Pública; sin posiciones de mando. A las competencias transversales requeridas al universo de servidores públicos en la sección 1, se han identificado y descrito en la sección 3 del Diccionario las competencias clave para operar en un marco de Gestión para Resultados, con aportes a la lógica de la mejora continua que propone el paradigma de la calidad; y a la vez colaborar de modo activo mediante una creciente contribución en su implicación en procesos de cambio.

El cuadro señala la tarea pendiente de las organizaciones públicas, que consiste en identificar y agregar las competencias específicas que en cada conjunto funcional de puestos profesionales, administrativos y técnicos, deban ser aplicadas en los procesos y actividades que se les asignan.

Es indispensable reconocer que en las posiciones sin personas a cargo las competencias específicas, las que hacen a la actividad y tarea de producción asignada, tienen mayor peso que las competencias estratégicas generales. En estos casos, lo específico es lo más relevante para conseguir resultados de desempeño excelente, de modo que es más profundo el estudio de especificidades que corresponden a los puestos concretos.

<b>COMPETENCIAS PROFESIONALES</b> (personal sin personas a su cargo)		
<b>TRANSVERSALES</b>	<b>ESTRATEGICAS</b>	
<b>Gestión institucional</b>	<b>Orientación a Resultados</b>	<b>Implicación en Procesos de Mejora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Compromiso con el servicio público.</li> <li>• Desarrollo de Relaciones interpersonales</li> <li>• Integridad institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aporte técnico profesional</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Programación del trabajo</li> <li>• Respuesta a requerimientos</li> <li>• Uso de tecnologías de la información y la comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención de problemas</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Gestión de procedimientos de calidad</li> <li>• Instrumentación de decisiones</li> <li>• Manejo emocional</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES: Tienen mayor incidencia en los perfiles profesionales y se incorporan en el propio ámbito de desempeño.</b>		

## 7. Consideraciones para la elaboración de diccionarios en contexto

El Diccionario aquí desplegado se propone como un marco, un lenguaje compartido, un menú de posibilidades para las Administraciones iberoamericanas. Constituye un punto de partida sobre el que cada país debe trazar su propia línea de base e incorporar lo que en su contexto se reconozca como mejoras e innovaciones pendientes en materia de gestión de los talentos de los servidores públicos, generando su propia versión.

En el proceso de definición del propio diccionario, las administraciones públicas u organizaciones concretas en cada país deberán resguardar en todos ellos tres principios:

- a. *Aplicabilidad.* El diccionario de competencias tiene que posibilitar la efectiva evaluación y comprobación de los comportamientos que expresan las competencias. Considerar que el exceso de competencias asignadas a un puesto torna costosa y compleja la ponderación sin mejorar la calidad de la evaluación.
- b. *Precisión.* Un diccionario que incluya todas las competencias imaginables puede inducir a ambigüedades o duplicaciones en la evaluación; por ejemplo que se califique o pondere un mismo comportamiento o evidencia para evaluar más de una competencia. Ello podría derivar en superposiciones valorativas que dispersan y complican el análisis competencial de un agente. Por esta razón, se deben listar las competencias con los comportamientos precisos que alcanzan a configurar un desempeño excelente.
- c. *Contextualización.* El diccionario, que elabora para sí una administración u organización, se construye a partir de las competencias transversales y estratégicas que propone este Diccionario Iberoamericano, e incorpora o agrega las competencias funcionales específicas que dan cuenta de singularidades del entorno, las políticas estratégicas, la tecnología disponible, las acciones y objetivos de los puestos de trabajo de la organización específica. Además es importante considerar si será aplicado en una organización que desea conservar sus prácticas vigentes o necesita reemplazarlas por otras; ello permitirá determinar si las competencias específicas buscadas suponen comportamientos de “mantenimiento” o de “cambio” radical.

En la confección de los diccionarios de competencias aplicables a un entorno organizacional concreto y real es clave incorporar las competencias funcionales sobre las que este Diccionario no debe avanzar. Se trata de competencias que se corresponden con las singularidades de los puestos, la organización donde se ejercen y el

grado de desarrollo estructural. Son competencias funcionales específicas las que reúnen comportamientos y habilidades expertas y singulares del orden técnico-profesional que permiten configurar un servicio, aportando una especificidad determinada, observable y evaluable.

Pero la contextualización supera ampliamente el mero agregado de competencias funcionales en los listados de competencias directivas y profesionales. Se trata además de seleccionar, del repertorio de competencias estratégicas propuestas, las que sean relevantes al entorno organizativo, eliminando las que no correspondan y agregando las necesarias. Y todavía más: de las competencias seleccionadas, seguramente hará falta revisar y reelaborar las conductas observables en las que se despliegan. A modo de ejemplo, la competencia Compromiso con el Servicio Público puede requerir un ajuste fundamental en el caso de jurisdicciones multiculturales, en los que convivan idiomas diversos. En este caso, la última conducta de las listadas para esta competencia podría requerir una revisión de fondo: “Orienta a los ciudadanos en la lengua en que éstos se expresan frente a la administración”.

## **8. Hoja de Ruta: Hacia un Modelo de Gestión por Competencias**

Si bien son diversas las administraciones públicas que han avanzado en normativas, diseños y mecanismos para instalar novedosos modelos en diferentes dimensiones de la gestión pública, también es cierto que no siempre han logrado que se traduzcan de modo permanente en rigurosas y extendidas mejores prácticas que reemplacen aquellas que se pretenden desterrar. Si falla el involucramiento del nivel político, si se abren “ventanas” de procesos y decisiones paralelas, si se vulneran las reglas procedimentales, si los directivos públicos no están alcanzados de modo directo por las reglas del modelo “solución”, la excelencia de las modelizaciones y normativas no siempre se verán expresadas en una gestión excelente.

Los implementadores políticos son los altos directivos. Por ello es indispensable involucrar de modo permanente a la alta conducción de cada organismo a partir de una agenda de actividades regulares de tiempos acotados. Solo si todos ellos lo impulsan de manera persistente, el modelo teórico de las competencias se tornará en lenguaje cotidiano y desarrollo permanente orientado al logro de valor público, y estará sujeto al escrutinio de toda la organización. Por otro lado, la participación del cuadro burocrático en la adecuación del Diccionario Iberoamericano a su organización y su involucramiento en la adopción de un modelo de gestión de competencias, asegura un anclaje del modelo a la realidad organizacional probablemente más certero que la exclusiva elaboración por expertos.

En sintonía con ello, cada organización deberá realizar su cálculo estratégico y su propia Hoja de Ruta, la que podrá tener puntos en común con la que describimos más adelante, a modo de orientación general sobre un itinerario completo y sistémico, o por el contrario tomará un camino gradual. Podrá definir etapas y áreas de aproximación al modelo de competencias hacia el que busca encaminarse, en un proceso de innovación, aprendizaje, revisión y ajuste de prácticas.

En este sentido, para las Administraciones que definen sus primeras iniciativas respecto a la aplicación de esta Guía Referencial seguramente les facilite la implementación diseñar un programa de innovación que comience por adoptar algunas competencias transversales a evaluar en la selección de personas; a desarrollar mejor en dispositivos de capacitación del personal y –en línea con ello- también insertar esas competencias en el sistema de evaluación de desempeño anual, a modo de ejemplo. Este itinerario inicial permite que las áreas de personal y los propios ejecutivos públicos impulsen avances en la gestión de las personas y que, durante el proceso, vayan familiarizándose con los procedimientos y herramientas requeridas, a la vez que podrán explorar los efectos y resultados. Este camino inicial fortalece la sensibilización de los servidores públicos acerca de la mayor previsibilidad y transparencia que brinda un mecanismo de evaluación de evidencias resultantes del desempeño laboral.

Una segunda alternativa en la adopción de esta Guía Referencial consiste en fijar prioridades para la organización, de algunas de las competencias estratégicas de los Directivos públicos. A partir de esta definición pueden instrumentarse sobre esa base los procesos de selección de los Directivos que se incorporen en lo sucesivo. En línea con ello habrá que establecer los mecanismos de correspondencia de estos criterios de selección con el posterior seguimiento y evaluación del cuadro directivo.

Alguna organización puede valorar más conveniente una tercera alternativa, con lógica de “cápsula” o “piloto”. Consiste en seleccionar un área de la Organización, de servicio interno para controlar con mayor efectividad resultados e impactos. A modo de ejemplo Direcciones de Presupuesto, de Gestión de personal, de Servicios Generales, de Desarrollo de personas, de Relaciones Laborales, u otra de similar naturaleza. En el área seleccionada se aplican a la vez las dos alternativas anteriores. Esto significa las competencias transversales en todo el personal de la Dirección, y las competencias estratégicas prioritarias en la evaluación de todas las personas con unidades o colaboradores a su cargo, los directivos. También constituye un paso previo que entrena y prueba los procedimientos e instrumentos adoptados, para su posterior ajuste y gradual ampliación.

Una vez que la organización está madura para diseñar su propio Diccionario de Competencias, se aconseja la combinación de métodos diversos, reflejados en la estrategia sugerida en los pasos descriptos a continuación. El objetivo es la construcción de diccionarios en contexto, a partir del Diccionario Iberoamericano como Guía Referencial. Para ello se combinan elementos del método DACUM (*Developing a curriculum*) en el que los propios agentes participan de los descriptivos de sus puestos o de la actualización de ellos, con el Análisis Funcional (CINTEFOR, 2012) reservado a un Comité Experto designado por la Organización para tornar sistémica y consistente la información recopilada durante el proceso participativo desencadenado.

En este marco, los institutos o áreas especializadas en la gestión de las personas, y los altos directivos y expertos metodólogos que se incorporen para liderar la implementación del Modelo de Competencias se constituyen en Comité Experto para impulsar una cultura de desempeños de calidad. Deberán acompañar con metodologías de trabajo grupal y con expertos facilitadores e instrumentos de recolección de información a recuperar y consolidar, sobre la base de los pasos que se sugieren a continuación para la implantación del Modelo:

## **HOJA DE RUTA**

### **PASO 1: La sensibilización**

*Participantes:* La alta conducción y los directivos de la organización.

*Actividad:*

- Individual. Distribución previa a los participantes de: las Cartas Iberoamericanas de la Función Pública, de la Calidad, del Gobierno Electrónico, de la Participación Ciudadana, y del Diccionario Iberoamericano de Competencias.
- Individual. Entrega simultánea de una matriz de recolección de respuestas con plazo cierto y con una consigna individual del estilo “En el marco de las Cartas Iberoamericanas y en el ejercicio de su rol directivo en esta organización se le solicita revisar el Diccionario y definir por escrito a) competencias que usted considera prioritarias para nuestra organización b) competencias que cree deben ser soslayadas c) competencias que usted desea agregar”.
- Conversatorio. Los participantes concurren con sus ideas previas y sus producciones individuales a dialogar entre sí y con un invitado experto en el modelo de gestión por competencias, preferentemente con experiencia en una implementación real en organizaciones públicas.

El experto expone la lógica del modelo y la experiencia. Los participantes dialogan con el experto y entre sí para intercambiar puntos de vista, extraer respuestas y profundizar en las potenciales ventajas y dificultades de la implementación.

La actividad se registra y distribuye a los participantes, como un material adicional al que han analizado inicialmente.

*Resultado/Subproducto:*

Matriz de análisis individual de las Competencias del Diccionario Iberoamericano para producir su ajuste a contexto. Aproximación o recuperación del modelo de competencias en el marco de los principios iberoamericanos vigentes. Eventualmente, logro de la aprobación a impulsar/reimpulsar la implementación.

## **PASO 2: La visión compartida**

*Participantes:* La alta conducción y los directivos de la organización

*Actividad:*

- Grupal I: La actividad de los participantes, provistos con fichas para el registro de los acuerdos, consistirá en definir y validar, o redefinir y actualizar la visión y la misión de la organización, el valor público que genera, sus valores prioritarios; y los objetivos que cada área funcional aporta a esa misión y visión.
- Grupal II: En el marco de la visión y la misión compartidas, los directivos tendrá a la mano cada matriz de análisis producida en la actividad inicial del Paso 1. Comparten sus producciones y puntos de vista, identifican puntos comunes y resuelven diferencias para acordar una matriz compartida acerca del Diccionario Iberoamericano: las competencias aplicables, las soslayables y la descripción de las que se deben incorporar.

*Resultado/ Subproducto:*

Misión, visión, objetivos y valores revisados y/o reformulados. Versión preliminar global del diccionario a criterio de la alta conducción y su nivel directivo.

## **PASO 3: La validación global de la alta dirección**

*Participantes:* La alta conducción y los directivos de la organización

*Actividad:*

- Grupal I: Revisión de la primera versión del diccionario resultante del Paso 2, y ajustes.
- Grupal II: Diálogo y consenso orientado a agregar las competencias directivas, o sus comportamientos asociados, que correspondan a la función sustantiva singular de cada directivo, en los casos que ello corresponda (por ejemplo “Gestionar el riesgo aduanero: aplicar estrategias de comercio exterior que aseguren comercio lícito y fiscalización eficiente”).

- Grupal III: Dinámica por pares. Probar algunas competencias institucionales y directivas, con “simulaciones” de evaluación inter-pares y cruzada, para validar las hipótesis originadas en los consensos logrados.
- Grupal IV: Dinámica Grupal. Revisar las competencias institucionales y algunas profesionales, sobre “casos” reales de profesionales de la organización. Discutir resultados, validar o rectificar competencias de modo global.

*Resultado/ Subproducto*

Conducción involucrada en el modelo de gestión de competencias. Primera versión preliminar del Diccionario de la propia organización.

#### **PASO 4: La participación interna**

*Participantes:* Mandos medios y profesionales de la organización.

*Actividades plenarias:*

- Difusión de mensaje de la Alta Dirección -Carta o video- sobre la misión y visión de la organización; y su fortalecimiento con el modelo de gestión por competencias.
- Redistribución a través de redes internas de información sencilla sobre el modelo de gestión por competencias; las Cartas Iberoamericanas del CLAD, el Diccionario en versión preliminar.
- Diálogo: Creación de un canal electrónico exclusivo para recibir/responder preguntas y sugerencias sobre los documentos distribuidos, con requisito de la identificación de cada usuario.
- Seminario: Encuentro con el personal para difundir los instrumentos y el modelo que permitirá a la organización gestionar por competencias, registro de sugerencias.
- Convocatoria: Invitación de la Alta Dirección dirigida a los mandos medios y al personal a postularse para la selección de integrantes del Comité de Competencias, que establecerá junto a los Directivos, mecánicas participativas para la definición de competencias para la organización, sobre la base del Diccionario Iberoamericano en su nueva versión.

*Resultado/ Subproducto:*

Mandos Medios y personal sensibilizado, participante, capacitado sobre competencias y sus implicancias, con acceso a documentos e información en línea.

#### **PASO 5: Los Comités de Competencias**

La decisión de constituir uno o varios comités depende de la dimensión estructural de la Administración u organización que esté definiendo el modelo de competencias, si es grande o pequeña, si es central o tiene dependencias territoriales, etc. Si se constituyen varios comités, uno por eje funcional, por ejemplo, deberá generarse un comité superior donde se encuentren los coordinadores de cada uno, para validar y

consolidar metodologías e información. La actividad del comité es gestionar la participación para obtener información experta, analizar el diccionario validado globalmente por el nivel directivo, y ajustarlo a los intereses de la propia organización, mediante instrumentos recomendados por el COMITÉ EXPERTO para la participación amplia de todo el cuadro burocrático.

*Participantes:* Directivos, mandos medios y profesionales de la organización.

#### *Actividades*

- Seleccionar con criterios preestablecidos (mérito, experiencia, trayectoria en la organización, perspectiva disciplinar/laboral que aporta, etc.) los miembros del Comité de Competencias, titulares y suplentes, en un número que no sobrepase, preferentemente, los 11 miembros titulares y otros suplentes, integrado por un directivo titular, mandos medios y profesionales de la organización. Pueden incluirse invitados especiales, personal destacado, representantes gremiales, académicos, ex-funcionarios reconocidos.
- Capacitación del / los Comités de Competencias: El Comité Experto, o los metodólogos que este designe, desarrollarán las competencias de los miembros del Comité de Competencias para desempeñar las tareas conducentes a aportar a su organización, mediante técnicas participativas inclusivas, un análisis crítico del Diccionario Iberoamericano en sus adaptaciones iniciales para ajustarlo a sus contexto laboral, y relacionarlo con las funciones de sus puestos de trabajo y a la idiosincrasia y complejidades de la organización (competencias institucionales).

Es central que los miembros del Comité dominen el criterio de correlación entre puesto funcional y perfil de competencias, así como que puedan expresar competencias técnicamente formuladas.

- El Comité de Competencias, habrá sido dotado de una metodología para generar consensos, y un cronograma de reuniones para recoger y analizar información, con una organización de actividades dirigidas a resolver positivamente las siguientes preguntas:

¿**Conocen** todos los miembros del Comité los documentos necesarios descritos en el Paso 4?

- El Comité debe construir un conocimiento compartido, y una visión compartida sobre las Cartas Iberoamericanas, el Diccionario de Competencias, y la misión y visión de su organización.

¿**Existe** en la organización un manual de funciones con descripciones actualizadas de los puestos?

- El Comité debe analizar los instrumentos disponibles en la organización que recopilen los descriptivos funcionales de los puestos. Si no se dispusiera de esta herramienta o estuviera desactualizada, se diseñarán actividades (talleres, grupos focales) con la participación del personal para definir los puestos, con base en descripciones de funciones que el propio personal proporciona y acuerda, reunidos en grupos por similitud de tareas (DACUM, op.cit). El Comité consolidará y depurará información descriptiva.

¿**Dispone** la organización de perfiles del personal ocupante de los puestos?

- El Comité debe evaluar los perfiles de competencias si existieren u organizar tareas participativas auxiliado por el COMITÉ EXPERTO, para participar de la correlación puesto funcional – perfil de competencias.

¿**Analizó** el Comité de Competencias el Diccionario Iberoamericano en la versión ajustada por el nivel directivo, las distribuyó al personal para estar abierto a propuestas, comentarios y sugerencias?

- El Comité analizará las competencias que proporciona el Diccionario en su versión ajustada por el nivel directivo, y discriminará entre competencias ajustadas a los perfiles de los puestos profesionales, las soslayables para el contexto en que opera, así como las que estima incorporar al diccionario de la organización.

*Resultado/ Subproducto:*

Descriptores de puestos funcionales y perfiles competenciales actualizados y construidos participativamente. Segunda versión del Diccionario Iberoamericano, adaptado a los puestos de la organización. Implantación creciente de la cultura de la Gestión por Competencias mediante la información y participación de toda la organización en los pasos 1 a 5.

## **PASO 6: El rol del Comité Experto**

El Comité Experto que lidera la implementación del modelo de gestión de competencias, tal como está indicado al inicio, está integrado por el área rectora de empleo público, altos directivos, consultores externos. Hasta aquí habrá impulsado y acompañado el trabajo en el campo organizacional en el que se ha abierto la información y la participación de todo el personal, lo que ha requerido transitar todos los PASOS previos. El Comité Experto cuenta en esta etapa con todos los resultados y subproductos indicados en cada PASO, en el que ha participado la organización entera, mientras se ha estado poniendo en circulación una cultura sensible a la implantación del Modelo.

*Actividad:*

- Aplicar el enfoque de análisis funcional<sup>1</sup> sobre la base de los insumos recolectados en la mecánica participativa, indicados en *Resultados/subproductos* de los PASOS precedentes. Se apoyará en los resultados aportados por el cuadro directivo y los Comités de Competencias para trazar el árbol de funciones alineado a la misión y visión de la organización producida en PASO 1 y sobre esa base realizará la identificación de las competencias asociadas a los desempeños de los puestos concretos.

El análisis funcional permitirá ajustar, consolidar y completar el material recibido. Si fuera necesaria la recolección de información complementaria, se definirá organizar grupos focales, cuestionarios o

---

<sup>1</sup> Para una instrumentación de detalle del Análisis funcional se recomienda adoptar la *Guía para la elaboración del Análisis Funcional OIT 2012* [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/elab\\_anafuncional\\_cvalora.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/elab_anafuncional_cvalora.pdf)

entrevistas que permitan dotar a la organización del manual de gestión de competencias, el que técnicamente reformulado y revisado, compilará:

- el Diccionario de las Competencias adaptado a la organización, expresadas con sus comportamientos asociados
- el Descriptivo de Puestos, sus funciones y actividades asociadas
- el Descriptivo de Perfiles de competencias para el desempeño de los puestos y sus gradaciones o niveles de medición.
- Difundir esta versión del Manual, producto de la organización entera, aplicable a su contexto, por redes internas como documento abierto para que sea probado en las áreas por el cuadro directivo, los mandos medios y los profesionales.
- Informar un plazo para la recepción de nuevas sugerencias o comentarios, que permitan perfeccionar, legitimar el Manual, probarlo y validarlo por los servidores públicos.
- Analizar las sugerencias para la introducción de mejoras, y dar *feedback* sobre cada una de ellas.
- Gestionar la aprobación del Manual por parte de la Alta Dirección de la organización.

*Resultado/ Producto:*

Manual de Gestión de Competencias presentado oficialmente como documento abierto a innovaciones futuras.

Servidores Públicos concientizados de la envergadura que la gestión del conocimiento ha adoptado en su organización.

### **PASO 7: Aplicación del Manual de Competencias (Fase Beta. Modo de prueba)**

Si bien la descripción de la Fase Beta abarca en “modo de prueba” a la totalidad de los subsistemas de la organización entera. No obstante, corresponde en cada contexto definir las etapas en que se instrumentará esta Fase y su alcance en cada una de ellas, hasta lograr su generalización. La posibilidad de comenzar por un subsistema o área de impactos más controlables facilita probar la dinámica, corregir prácticas e instrumentos y adquirir la experiencia necesaria para ampliar y sostener la innovación.

*Participantes:* Comité Experto, Comités de Competencias, Cuadro Directivo.

*Actividad:*

- Cuadro Directivo: Aplicar a todos los subsistemas de la gestión de las personas, los
- instrumentos del Manual de Gestión de Competencias. Convocatorias, selección, reubicación, capacitación, evaluación y promoción serán administrados con el criterio rector de las competencias y su instrumental.

- Comités de Competencias: Reportar “Casos” al Comité Experto. Esto es dificultades, sugerencias, consultas orientadas a perfeccionar el Diccionario, los perfiles, y las lógicas conceptuales y procedimentales de su aplicación.
- Comité Experto. Análisis de “Casos” y producción de ajustes instrumentales o procedimentales. Informar al Cuadro Directivo y Comités de Competencias los ajustes que se producen, sus motivaciones y efectos.

*Resultado/ Producto:*

Diccionario de Competencias de la Organización y esquema de Gestión de las personas por Competencias ajustado.

## **PASO 8: Monitoreo del Modelo de Gestión por Competencias**

*Participantes:* Comité Experto, Comités de Competencias.

*Actividad:*

- Acordar métodos y cronogramas de trabajo articulado inter-comités.
- Analizar los resultados de la gestión por competencias, detectar e intervenir frente a desvíos.
- Intervenir en la mejora continua de los instrumentos y los procedimientos.
- Identificar áreas, mecanismos, actores pendientes de mejora.
- Comité Experto: Informar periódicamente a la Alta Dirección, avances y dificultades.
- Proporcionar a las áreas de desarrollo las novedades que permitan ajustar la capacitación de los servidores públicos a los resultados esperados del Modelo.
- Mantener información interactiva y en línea sobre novedades en la gestión por competencias.
- Analizar la evolución y trabas del Modelo.
- Publicar las mejores prácticas logradas por la organización en la materia.

*Resultado/ Producto:*

Diccionario de competencias de la organización y esquema de gestión de las personas por competencias ajustado para dar vigencia al Modelo.

Esta Hoja de Ruta funciona a modo de promoción de la participación amplia de las personas de la Administración, y la incidencia de sus saberes, en la producción de los instrumentos que en cada contexto se diseñen para impulsar a las organizaciones hacia un mejor servicio público.

## **A modo de cierre**

La Gestión por Competencias es un abordaje con potencial para subsanar las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación de los empleados, que solían basarse en antecedentes de rendimiento educativo, en los resultados de pruebas de conocimiento y otros métodos que se han revelado en ocasiones como deficitarios predictores del desempeño efectivo en un puesto de trabajo.

Los resultados insatisfactorios de métodos tradicionales para la producción de hipótesis sobre la calidad del desempeño que deberían exhibir los agentes, fueron desplazando el foco de interés hacia la Gestión de las Competencias, esto es, la identificación de lo que las personas hacen, sus comportamientos observables, sus capacidades evidentes en el desempeño de sus puestos, lo que permite análisis más acertados sobre el rendimiento de los agentes, así como instalar estrategias que en el nivel organizacional podrán:

- ✓ Capitalizar el talento de los agentes como proveedores estratégicos para crear valor público.
- ✓ Gestionar el conocimiento como activo crítico para resolver desafíos futuros.
- ✓ Identificar los comportamientos mejor orientados a resultados exitosos.
- ✓ Actualizar los descriptivos de puestos y los pertinentes perfiles de competencias en función de las ventajas tecnológicas aplicables en el entorno laboral.

En este sentido para orientar mejor la aplicación de las capacidades del cuadro burocrático a la producción de resultados, el diseño de un modelo de gestión por competencias requiere el compromiso activo y evidente de los directivos públicos y de la alta conducción de la organización, puesto que la convicción y dedicación al modelo por parte de especialistas o de las áreas de empleo público, es una condición necesaria pero no suficiente para sostener la iniciativa, persistir en los objetivos y sostener los resultados que busca su implantación en cada área gubernamental de producción de valor público.

## **Referencias bibliográficas**

- Alles Martha (2005) *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica. Buenos Aires.
- Barret Richard (2016) *La organización impulsada por valores*. 1ª Edición. Fulfilling Books. Madrid.

- Baz Vicente, Rubén (2015) La selección de los directivos públicos en atención al mérito profesional. Algunas enseñanzas de Portugal. En: *Gestión y Análisis de Políticas Públicas, Nueva Época*, no 14 julio-diciembre 2015
- BID (2014) *Una década de reformas al servicio civil en América latina (2004-13)*. Cortázar et al. Washington, DC.
- Chile Valora. Comisión del Sistema Nacional de Competencias Laborales (2010). *Mirada Comparativa sobre Métodos para Identificar Competencias laborales*. Documento de Trabajo N°3. Santiago de Chile.
- CINTERFOR-Chile Valora (2012). *Guía de apoyo para la elaboración del análisis funcional*. Santiago de Chile.
- 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.
- CLAD (2010) *Gestión Pública Iberoamericana para el Siglo XXI*. Santo Domingo.
- CLAD (2013) *La transformación del Estado para el desarrollo en Iberoamérica. Aportes para la discusión* / Manuel Villoria, coord.- Caracas
- Cobo Cristóbal y Moravec John (2011) *Aprendizaje invisible. Hacia una ecología de la educación*. Transmedia XXI. Edición de la Universidad de Barcelona. Barcelona
- Cortázar, Juan Carlos, Mariano Lafuente y Mario Sanginés, Editores (2014). *Al servicio del ciudadano: Una década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)*, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Washington.
- González Sánchez, María Yolanda y otros (2014) *Mapa de la gestión pública por competencias en el sector público español*. Serie iNAPINVESTIGA. 22/05/2014
- Iacoviello, Mercedes y Noemí Pulido (2008) *Gestión y gestores de resultados: cara y contracara*. Revista del CLAD Reforma y Democracia, N° 41, Junio 2008.Caracas.
- 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.

- Iacoviello, Mercedes (2015). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú*. Instituciones para el Desarrollo. División de Capacidad Institucional del Estado. Nota técnica N° IDB-TN-845. BID.
- INAP (2016) *Formación en la Administración Pública a partir de las competencias laborales: una propuesta para el INAP*. Informe elaborado por Luis Herrera Díaz-Aguado y otros. Mimeo.
- Irigoin M; Vargas F (2002) *Competencia laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Cinterfor-OIT. Montevideo
- Llano, Mercedes (2014a), “*Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Brasil*” en BID, 2014, *Al servicio del ciudadano: Una década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.
- Llano, Mercedes (2014b), “*Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Chile*” en BID, 2014, *Al servicio del ciudadano: Una década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-2013)*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.
- Le Boterf, Guy (2001) *Ingeniería de las competencias*. Ediciones Gestión. Madrid.
- Longo, Francisco y Koldo Echebarría (2014). “Detrás de los resultados: radiografía de los avances y las oportunidades de mejora 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 (2002) *Marco Analítico para el diagnóstico institucional de los sistemas de servicio civil. Diálogo Regional de Políticas*. BID. Washington.
- Moreno, Carlos Humberto (2014) *Las competencias laborales como eje fundamental de la profesionalización de los servidores públicos en Iberoamérica*. XVI Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. CLAD. México
- Pulido, Noemí (2012) *¿Diversificar la inclusión o visibilizar la diversidad? Aportes metodológicos para gestionar servicios civiles inclusivos*. Segundo Premio del XXV Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública. Caracas.
- UNESCO (1997). Compendio por Delors Jacques. *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión internacional de Educación para el Siglo XXI*. ONU. París.
- Vargas Zúñiga, F (2004) *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo. Cinterfor. Montevideo.

## **Webgrafía:** Desarrollos para consulta disponibles en internet

### **Argentina**

Oficina Nacional de innovación en la Gestión Pública (2002). Competencias laborales en la Administración Pública.

<http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/docs/competencias.pdf>

### **Chile**

Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) Manual de selección. Capítulo 1.4. Competencias

[http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Manual%20Seleccion\\_Ultima%20Version.pdf](http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Manual%20Seleccion_Ultima%20Version.pdf)

Banco Central de Chile (2008). Diccionario de Competencias

[http://www.bcentral.cl/licitaciones/pdf/2009/L09022\\_Diccionario.pdf](http://www.bcentral.cl/licitaciones/pdf/2009/L09022_Diccionario.pdf)

Universidad de Santiago de Chile (2013). Diccionario de Competencias

[http://ddp.usach.cl/sites/ddp/files/documentos/diccionario\\_de\\_competencias\\_0.pdf](http://ddp.usach.cl/sites/ddp/files/documentos/diccionario_de_competencias_0.pdf)

### **Colombia**

Instituto Nacional Penitenciario. Diccionario de Competencias

<http://www.inpec.gov.co/portal/page/portal/Inpec/ServiciosDeInformacionAlCiudadano/Convocatorias/Anexo>

[%20No%20Diccionario\\_de\\_competencias.pdf](http://www.inpec.gov.co/portal/page/portal/Inpec/ServiciosDeInformacionAlCiudadano/Convocatorias/Anexo/20No%20Diccionario_de_competencias.pdf)

Procuraduría Central de la Nación (2010). Diccionario de Competencias.

<http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS%20COMPORTAMENTALES%205-JUL-12.pdf>

### **Costa Rica**

Cubillo y Sandoval (2011) Perfil de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil Costarricense

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan044291.pdf>

### **España**

Ayuntamiento de Barcelona (2014). Barcelona Activa. Barcelona Treball. 21 Competencias para encontrar trabajo.

<http://w27.bcn.cat/porta22/es/altres/diccionari.jsp>

INAP. Madrid. (2011). Catálogo de competencia genéricas de los puestos 26 a 30 de la AGE

<https://es.scribd.com/doc/256004261/10/Fase-2>

Junta de Andalucía. Centro del Profesorado de Alcalá de la Guadaira (2009) Diccionario de Competencias Genéricas y Específicas. Inspector

<http://www.redes->

[cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/COMPETENCIAS/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS.pdf](http://www.redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/COMPETENCIAS/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS.pdf)

Junta de Andalucía. CEPES. Diccionario de Competencias.

[http://www.cepes-andalucia.es/fileadmin/media/docs/Material\\_Promocional/Diccionario%20de%20Competencias.pdf](http://www.cepes-andalucia.es/fileadmin/media/docs/Material_Promocional/Diccionario%20de%20Competencias.pdf)

### **México**

Secretaría de Trabajo y Previsión Social (2010) Catálogo de competencias clave para la innovación en el trabajo. [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/stps\\_clab\[1\].pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/stps_clab[1].pdf)

### **Perú**

Dirección Regional de Salud de San Martín (2011). Diccionario de Competencias Directivas.

[http://www.politicasensalud.org/site/documentos/17%20DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIA S SMT\\_06\\_12\\_2011.pdf](http://www.politicasensalud.org/site/documentos/17%20DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIA%20SMT_06_12_2011.pdf)

Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) (2015) Diccionario de Competencias Transversales

Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) (2012) Perfil Genérico de Competencias del Cuerpo de Gerentes Públicos

### **Portugal**

CRESAP Comisión de Reclutamiento y Selección para la Administración Pública

Doce criterios de evaluación de un gestor/dirigente

Doce criterios de evaluación comportamental

<http://www.cresap.pt/cresap.html>

DGAEP Documentos para la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SIADAP)

SIADAP 2 Anexo VI Lista de competencias de dirigentes intermedios

SIADAP 3 Anexo VI Lista de competencias de trabajadores (técnico superior, asistente técnico, asistente operativo)

<http://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=7d378a5b-303b-4276-86f0-9a52d4664135>

INA (2016) Metodología para la identificación de competencias en la Administración Pública.

<http://www.ina.pt/index.php/not-outras/1361-condicionalidades-ex-ante-do-portugal-2020-gecap-gestao-por-competencias-na-administracao-publica>.

### **República Dominicana**

Ministerio de Educación. IDEICE (2012). Instituto Dominicano de Evaluación de la Calidad Educativa

Ministerio de Trabajo (sin fecha). Diccionario por Competencia

<http://www.ministeriodetrabajo.gob.do/documentospdf/Gestion%20Humana/DICCIONARIO%20POR%20COMPETENCIAS.pdf>

### **República Oriental del Uruguay**

Dirección General Impositiva (2013). Manual de Competencias

[http://www.ccea.org.uy/ccea\\_nws04/docs/resolucion109.13.pdf](http://www.ccea.org.uy/ccea_nws04/docs/resolucion109.13.pdf)

Grupo de Recursos Humanos de Empresas Públicas (2007). Competencias básicas del Servidor Público.

[www.onsc.gub.uy/onsc1/images/stories/Publicaciones/.../r34/34-3.pdf](http://www.onsc.gub.uy/onsc1/images/stories/Publicaciones/.../r34/34-3.pdf)