

Análisis y propuesta para la elaboración de perfil del directivo público chileno

Rodrigo Lavanderos**

Etapa II*

ANALIZA LA SEGUNDA ETAPA DE LA PROPUESTA DE MODELO DE TRABAJO PARA CONSTRUIR PERFILES DE CARGOS DIRECTIVOS PÚBLICOS EN LA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA, E INCLUYE LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS EN QUE SE BASA, SUS DIFERENTES ETAPAS DE DECISIÓN Y LAS HERRAMIENTAS INVOLUCRADAS EN EL PROCESO, INSUMO BÁSICO PARA LA REALIZACIÓN DE LOS CONCURSOS QUE PERMITEN SELECCIONAR A LOS ALTOS DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES DEL ESTADO CHILENO, QUE FORMAN PARTE DEL SISTEMA DE LA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA.

PALABRAS CLAVES: DIRECTORES / FUNCIÓN PÚBLICA / ADMINISTRACIÓN PÚBLICA / CHILE

La Dirección Nacional del Servicio Civil, a través del equipo profesional de la Subdirección de la Alta Dirección Pública, ADP, se ha dado la tarea de analizar y perfeccionar la metodología de trabajo utilizada en la elaboración de los

perfiles de cargo, que se requieren como insumo básico para la realización de los concursos que permiten seleccionar a los altos directivos de las instituciones del Estado chileno, que forman parte del Sistema de la Alta Dirección Pública, señalado en la Ley No. 19.882.

* Documento presentado en el XIII Foro de la Función Pública del Istmo Centroamericano, Panamá y República Dominicana: "Globalización, Buen Gobierno y Función Pública", realizado del 27 al 29 de setiembre del 2006, en Guatemala, República de Guatemala, y organizado por el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP, y la Oficina Nacional de Servicio Civil, ONSEC, de la Presidencia de la República de Guatemala.

** Subdirector Alta Dirección Pública, Dirección Nacional de Servicio Civil, Ministerio de Hacienda, Chile.

Recibido: 20 de setiembre del 2006.

Aceptado: 7 de diciembre del 2006.

Esta labor, iniciada el primer semestre del 2005, consistió en una primera etapa de reflexión, discusión y revisión teórico-práctica del trabajo realizado por la ADP, especialmente en relación a los fundamentos que han sustentado la metodología utilizada, sus productos y posibilidades de perfeccionamiento.

El esfuerzo realizado también incluyó una revisión bibliográfica del contexto histórico de la Reforma de

Modernización del Estado, buscando dilucidar orientaciones acerca del rol del directivo público chileno que subyacen en esta reforma. Por otro lado, se efectuó un análisis de los cuarenta y cinco perfiles elaborados y validados por las autoridades correspondientes, entre el 2004 y el 2005, en relación a las competencias utilizadas e incluidas en éstos.

Completada la primera etapa del trabajo se obtuvo, como uno de sus resultados, una serie de consideraciones fundamentales a tener presente en la elaboración de los perfiles de los directivos públicos chilenos, las que están basadas en el contexto nacional chileno como país, su Estado y la modernización de éste. Además, éstas sientan las bases de nuestra manera de entender el rol del directivo público chileno, y constituyen el primer paso de la siguiente etapa de esta investigación que se presenta a continuación.

En esta segunda etapa, se presenta una propuesta de modelo de trabajo para construir perfiles de cargo de directivos públicos en la ADP, e incluye los fundamentos teóricos en que se basa, sus diferentes etapas de decisión y las herramientas involucradas en el proceso.

Finalmente, se señala sucintamente, las tareas pendientes a desarrollar y que deberían constituir una tercera etapa, orientada a analizar la base de perfiles ya construidos a la luz del modelo propuesto.

Consideraciones fundamentales

La gestión pública actual está sometida a una gran cantidad de demandas de la sociedad y la ciudadanía, las que exigen contar con un Estado prestador de servicios, centrado en el bienestar. Frente a esta situación la estructura tradicional de la gestión pública resultó ser ineficaz en diversos aspectos, tales como, por ejemplo, en lo referente a la gran diversificación de la prestación de servicios requeridos.

Según Longo (2002), ni los actores políticos ni la función pública más tradicional pueden hacerse cargo de este nuevo escenario, lo que, sumado a la restricción de recursos fiscales, genera el espacio para que irrumpa la noción de gerente público o directivo público profesional que, estando sujeto al mandato político, puede gestionar regido por criterios de racionalidad económica, siendo responsable por los resultados obtenidos.

Así, el proveer de altos directivos a las instituciones públicas, aparece como una necesidad que exige reclutar profesionales desde el sector privado y/o público, y generar las competencias necesarias al interior de la administración pública, para, desde allí, reclutar a estos nuevos directivos.

Es en este escenario, y basado en experiencias en diferentes países, que el modelo de compe-

tencias resulta especialmente útil para definir lo que se entenderá por un gerente público y, respetando las diferencias específicas de cada institución en particular, trasladar estas definiciones a esquemas de trabajo susceptibles de operacionalizar, para contar con herramientas factibles de utilizar en el reclutamiento, selección y capacitación de los niveles directivos de las diversas instituciones de la administración pública.

Las iniciativas de modernización de la administración pública en nuestro país, han considerado un esquema de funcionamiento que requiere adscribir al modelo de competencias, razón por la que, la definición de lo que se desea de un gerente público en Chile, es una discusión de gran relevancia.

La función del directivo público en la modernización del Estado chileno

La modernización del Estado en Chile apunta a alcanzar una gestión de los servicios cada vez más eficaz, eficiente, participativa y transparente, aspectos de los que los nuevos gerentes públicos deberán hacerse cargo.

Los ejes de la Agenda de esta reforma se constituyeron en tres: a) Gestión Pública, b) Gestión de Recursos Humanos, c) Gestión Financiera y Descentralización. Dentro de la primera encontramos medi-

das tendentes a democratizar la relación con el ciudadano como principal beneficiario de los servicios que entrega el Estado.

En este sentido, resultan de gran importancia las medidas tendentes a democratizar la relación con el ciudadano, como principal beneficiario de los servicios que entrega el Estado, aspecto central de la modernización de la gestión pública, que constituye uno de los tres ejes definidos para esta reforma, y que permite visualizar una primera gran orientación a considerar, para comenzar a perfilar genéricamente al gerente público chileno.

Así, los nuevos gerentes públicos deben ser capaces de promover una relación con el ciudadano y usuario de los servicios, que se guíe por la búsqueda constante de mejorar la calidad de la atención. Esto, especialmente porque aún existe una percepción deteriorada del usuario respecto a su relación con los servicios estatales, y por el impacto de esto en el ejercicio de la participación. "Se reconoce que los modelos de implementación de políticas públicas tienen dificultades para promover y fortalecer el ejercicio pleno de ciudadanía, y un mayor protagonismo en sus niveles de participación, y más bien fomenta la relación clientelar y asistencial con los usuarios" (Secretaría General de Gobierno. p. 31).

Esta nueva figura, el *manager* o gerente público, debe emprender la conducción de las instituciones

hacia estos objetivos de eficiencia, participación y transparencia. Esto solo será posible a partir del desarrollo de habilidades que le permitan desempeñarse de manera efectiva en tres dimensiones:

- a) La gestión interna, que se enfrenta a un importante desafío ante el contexto de cambio necesario para el desarrollo de la organización.
- b) La capacidad de identificar, conocer y hacerse cargo de las necesidades e intereses de los ciudadanos / sus clientes.
- c) La facultad de conocer, comprender y asumir su rol en el contexto definido por sus autoridades y sus pares.

Estos tres ámbitos dan cuenta de la complejidad del entorno que el directivo debe manejar. Por un lado, conocer y responsabilizarse del funcionamiento de la organización que encabeza y, por otro, escuchar las opiniones de las personas a través de nuevos canales de participación, la que ya no se entiende solo como una recepción pasiva de beneficios y servicios, sino como actor activo que es parte integral de las medidas y programas que se generan.

El desafío implica entonces integrar estos tres ámbitos, dando mayor énfasis a uno u otro según las características propias del servicio a su cargo. Recurso fundamental para esto es la visión estratégica que le permitirá prever escenarios futuros y

tomar medidas pertinentes que enfrenten ese contexto, tomando en cuenta las condiciones y recursos del presente.

Se llega necesariamente aquí al tema de cuál es el estilo de liderazgo que se requiere en el Estado chileno, entendiéndolo como la capacidad de empoderar y generar iniciativa en los equipos de trabajo, motivar a las personas hacia el logro de un fin común, que sea finalmente, de responsabilidad compartida. Entonces, podemos decir que el liderazgo es una característica que va más allá de la posición de poder que ocupa el sujeto, ya que dice relación con la capacidad de ser un formador y guía validado por los grupos a su cargo.

El perfil del nuevo gerente público en cuanto a su liderazgo debe considerar un criterio que tiene relación con la disposición a conocer, e incorporar la cultura e historia de la organización. Esto obviamente no es una característica o rasgo específico de la persona, más bien es una disposición hacia construir un saber compartido, que surge de las relaciones que se establecen entre los trabajadores y el directivo.

Esto lleva a pensar que el nuevo perfil de directivo público debe ser una persona con una alta capacidad para diagnosticar y aportar ideas al sector público, independiente de su procedencia. Este interés se traduciría en una evaluación y conocimiento de sus problemáticas y fortalezas, con una

postura definida frente a este contexto.

Otros aspectos fundamentales en el perfil de un gerente público son: las características y habilidades personales que faciliten que las personas se apropien de su trabajo y trabajen en forma colaborativa, lo que significa constituir equipos de trabajo eficaces, y trabajar de manera estimulante y alentadora con subalternos, reconocer y potenciar las habilidades y contribuciones individuales dentro del equipo, construir sobre las ideas de todos y crear una cultura de colaboración, e integrar equipos de trabajo relacionándose adecuadamente con sus pares y aportando a la efectividad del equipo directivo.

Para abrir estos puentes de diálogo en la institución, una condición *sine qua non* del directivo público debe ser la comunicación efectiva, entendida como la disposición para verbalizar con nitidez el propósito, sentido y posibilidades de las conversaciones, interactuar con solidez y aplomo en distintos niveles, influir y persuadir a otros para lograr apoyo o acuerdos, y hacerse cargo del escuchar social, esto es, de la comprensión de los contenidos de la comunicación por parte de los interlocutores y de las consecuencias que ello tiene.

Directamente relacionado a lo anterior, el directivo público debe ser capaz de incorporar en su gestión elementos de un estilo de trabajo democrático y participativo, es decir,

tener la capacidad de generar la participación de los integrantes de sus equipos en el producto final de su trabajo. Debe ser capaz de reencantar a sus funcionarios con el sentido de trabajar en el sector público, otorgándoles autonomía y responsabilidad para generar cambios en el entorno.

Una nueva capacidad que todo perfil de gerente público debe considerar es la sensibilidad social para reconocer las necesidades de los individuos, de la ciudadanía y su institución. Esto implica una disposición a escuchar y acoger los puntos de vista de los otros, e integrarlos a la toma de sus decisiones.

Dada la complejidad que contiene el perfil que intentamos definir, resulta fundamental señalar al pensamiento sistémico como una habilidad esencial del perfil del nuevo directivo, pues éste enriquece la capacidad de analizar y comprender el entorno y adaptarse a sus cambios, lo que se traduce finalmente, en un gerente público con la flexibilidad necesaria para someter su gestión a evaluación por parte de sus trabajadores y autoridades, para incorporarlas y potenciar aquello que es necesario mejorar.

En síntesis, podemos plantear que un rasgo genérico de directivo público debe tener presente las siguientes consideraciones fundamentales:

1. Disposición y apertura frente a la cultura de la organización.

2. Capacidad para diagnosticar y aportar ideas al sector público.
3. Facultad de generar compromiso y colaboración entre sus trabajadores, estableciendo un liderazgo democrático y participativo, que permita el protagonismo e involucramiento de sus equipos en el producto de su trabajo.
4. Comunicación efectiva y asertiva.
5. Sensibilidad social para reconocer las necesidades de los individuos, su institución y la ciudadanía.
6. Flexibilidad que le permita adaptarse al cambio y auto-evaluar su desempeño.
7. Habilidad de atender a altos niveles de demanda, con fuertes cargas de trabajo.

Finalmente, el desafío que debe enfrentar un gerente público es al menos, complejo, pero un concepto que reúne todos los factores mencionados es que debe ser una persona que posea un proyecto particular, que agregue valor social y genere cambios en el servicio público en el que se insertará, lo que implicará una cierta sensibilidad hacia temas de coyuntura pública-política, y una visión innovadora de las problemáticas y debilidades de la administración del Estado chileno.

Se hará referencia aquí al concepto de Capital Social, que se refiere a la capacidad de una organización de producir valor social para la población, orientándose hacia los principios de equidad y democratización de las relaciones en pro de un país más justo, igualitario y participativo.

Modelo de trabajo propuesto para la Alta Dirección Pública, ADP

La búsqueda de perfeccionar y explicitar un modelo de trabajo para la ADP es una labor que, junto con transparentar la gestión, permitirá estandarizar el proceso de definición de los perfiles de cargo que se usan como guía fundamental para reclutar y seleccionar personas, que puedan ejercer los cargos de dirección de los servicios públicos chilenos.

Debido a la alta trascendencia que tienen los perfiles de cargo que define la ADP, es de suma importancia validar la metodología con que se construyen, de modo de poder someterla a diversos análisis, seguimiento y evaluación que garanticen que cumple su objetivo en cuanto a señalar, qué características debe tener un directivo para ocupar un cargo específico, y qué producto de estos lineamientos, para poder contar con directivos que realicen una gestión exitosa, en términos del aporte de valor a la institución, que se señaló anteriormente.

La construcción de un perfil de directivo público

Las consideraciones fundamentales señaladas en el apartado anterior, se han entendido como el contexto nacional dentro del cual debe enmarcarse cualquier perfil de cargo que defina la ADP, y constituyen la guía que orientará las decisiones en la construcción del mismo, es decir, los perfiles que defina la ADP, deben dar respuesta a las necesidades que señala el Estado chileno, su proceso de modernización y las demandas de la sociedad chilena actual.

Teniendo presente este contexto nacional, el siguiente paso en la elaboración de un perfil de cargo de un directivo público, consiste, en esta propuesta, en el acercamiento a la institución o servicio concreto donde ejercerá su función. Este primer acercamiento significa considerar los lineamientos estratégicos de la institución, es decir, determinar cómo afecta al perfil por definir aspectos como la visión y misión institucional, los valores permanentes definidos, los lineamientos estratégicos señalados, la cultura institucional instaurada, los grandes desafíos, y todos aquellos elementos más permanentes que señalan el rumbo que guía el quehacer de la institución. Se estima a este conjunto de consideraciones como un contexto institucional estratégico.

Un tercer elemento a considerar, que también se ha definido como contextual, es la situación

coyuntural por la que atraviesa la institución al momento de realizar la selección de su(s) directivo(s), que es cuando se requerirán los respectivos perfiles, la que implica los objetivos actuales de la institución en un plazo mediano y breve, así como las metas anuales; su situación presupuestaria, la estructura que presenta el servicio en la actualidad (dotación, organigrama-entegrama, infraestructura, etc.); los compromisos de gestión, los tipos y niveles de demandas de los usuarios, y la relación con las asociaciones de funcionarios, entre otros.

Los tres elementos señalados son considerados contextuales que afectan y guían la estructuración de un perfil de cargo, y que actúan en diferentes niveles. Llegados a este punto, y en un nivel de análisis más cercano al cargo mismo, se puede abordar los aspectos relacionados con las características que debe reunir la gestión requerida por la institución para ese cargo en particular, en el momento coyuntural actual. Así entonces, el perfil a definir deberá señalar el estilo de gestión que requiere la institución para efectos de alcanzar desde sus metas de corto plazo, hasta la mantención de sus orientaciones permanentes, considerando las transformaciones o transiciones en las que se pueda encontrar involucrada. Así, al definir estilos de gestión, se ha adoptado el modelo propuesto por Mark Moore (en Longo 2002) en donde, al igual a lo ya señalado en este trabajo, considera al directivo como un "creador de

valor público”, lo que implica la actuación en tres ámbitos interrelacionados que son: la gestión estratégica, la gestión en el ámbito político (*political management*) y la gestión operativa. Estas esferas, pueden dar cuenta de los tres niveles de entorno a considerar que se han señalado en este contexto, y se entienden de la siguiente manera (adaptado de Longo, 2002):

- La *gestión estratégica* supone que el directivo reflexiona estratégicamente, produce ideas acerca de cómo la organización que se ha puesto a su cargo puede crear el máximo valor; se plantea, si es el caso, transformar los presupuestos sobre los que venía actuando, reformular la misión, innovar cuando las circunstancias lo aconsejen.
- Para desarrollar esta estrategia, el directivo necesita operar en una segunda esfera, la *gestión del entorno político* (Moore la llama *political management*) al objeto de obtener la legitimidad, las autorizaciones, el apoyo, la colaboración y los recursos necesarios, gestionando para ello las relaciones con un grupo de actores, internos y externos, que constituyen su entorno autorizante, y que incluye ante todo a sus superiores políticos, pero también a todos aquellos actores sobre los que el directivo no goza de autoridad formal: otros direc-

tivos, de su misma organización o de otras, grupos de interés, ciudadanos, medios de comunicación, etc.

- Por último, trabajando en la tercera esfera, *la gestión operativa*, debe conseguir que la organización a su cargo, compuesta por el conjunto de medios y recursos situados bajo su autoridad formal, actúe eficaz y eficientemente para lograr los objetivos perseguidos, y asumir, además, la responsabilidad por los resultados alcanzados.

Coincidiendo con este modelo, se plantea que las necesidades de gestión de una institución pueden ser entendidas como una interacción entre los tres ámbitos de gestión descritos, los que, dependiendo de la organización particular que se trate, mostrarán mayor énfasis en uno u otro ámbito, configurando, un nuevo nivel de análisis para la construcción de un perfil de cargo directivo.

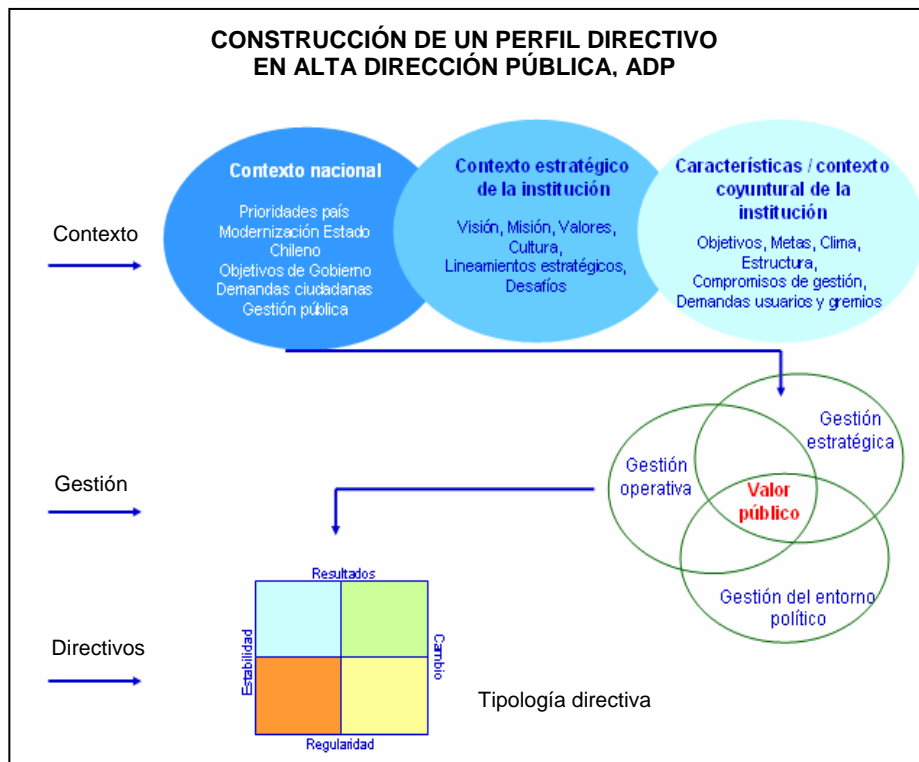
Luego de los diferentes contextos identificados y el modelo de gestión adoptado, el siguiente paso propuesto en este modelo de trabajo, consiste en abordar las características que deberá tener el directivo mismo, entendiendo que diferentes contextos, instituciones y necesidades de gestión, requieren ciertos tipos de directivos. Al respecto, se propone adoptar la tipología de perfiles directivos propuesta por Strand (Ib.), la que resulta...

“...útil como marco analítico para reconocer diversos grados y formas de manifestación del liderazgo en la gerencia pública. Jugando con dos dimensiones, el grado de estabilidad/cambio, por una parte, y la orientación preferente a regularidad/resultados, por otra, presenta una tipología de directivos públicos

formada por cuatro arquetipos: el administrador, el productor, el emprendedor y el integrador. (Ib)

A modo de resumen de lo expuesto hasta aquí se presenta la Figura N° 1, que esquematiza los diferentes niveles de análisis propuestos.

FIGURA No. 1



Una vez desarrollados los análisis y sabidas las consideraciones a tener presentes, es necesario traducir toda la información así acumulada en una serie de competencias específicas que den cuenta de ello, particularmente, y más concretamente, con la tipología directiva señalada.

Adoptado el modelo de competencias, tal como se señaló en la Etapa I de este proyecto, el equipo de profesionales de la ADP se dedicó a realizar un extenso análisis de los diversos perfiles de cargos directivos existentes que ya habían sido utilizados en concursos de la ADP, encontrándose en la necesidad de redefinir y fusionar diversas competencias, debido a que su definición requería más precisión o bien a que, siendo concursos diferentes, apuntaban a la misma característica. Así también se realizó un análisis de frecuencia de uso de las diferentes competencias incluidas en los perfiles, encontrándose claramente diferenciados los grupos que habían sido usados con una muy alta frecuencia, de aquellos que presentaban un muy escaso uso. El detalle de estos análisis se presenta en el documento "Análisis y Pro-

puesta para la Elaboración de Perfil del Directivo Público Chileno, ETAPA I", desarrollado por el equipo de profesionales de la ADP.

Como resultado del trabajo de análisis de las competencias señaladas en los perfiles diseñados por la ADP, se llegó a la estructuración de un diccionario de competencias, el que se propone como herramienta básica para confeccionar los futuros perfiles de cargo de la ADP, el mismo consideró en su elaboración definiciones de M. Hales (1990), las que sirvieron de guía para las decisiones de fusión, cambios y eliminación del universo de competencias existente.

El diccionario de competencias resultante, y que aquí se propone consiste de veinte concursos, los que se pueden agrupar en las mismas cinco categorías existentes y ya usadas en la ADP y que, además de su definición, se le ha explicitado una operacionalización a cada una, para efectos de facilitar su comprensión y posterior evaluación, en el proceso de selección propiamente tal. En el Cuadro N° 1 se señalan las competencias que lo componen.

CUADRO No. 1

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS PROPUESTO
PARA LA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA, ADP**

I. Competencias de Gestión Gerencial
1. Control de Gestión 2. Desarrollo de Estrategias 3. Gestión de Calidad 4. Planificación Estratégica 5. Capacidad Resolutiva 6. Construcción de Alianzas
II.- Competencias Personales e Interpersonales
7. Capacidad de Diagnóstico 8. Comunicación Efectiva 9. Proactividad 10. Orientación al Cliente y/o Usuario
III.- Competencias Estratégicas de Liderazgo
11. Capacidad de Dirección 12. Capacidad para Tomar Decisiones 13. Responsabilizar 14. Negociación
IV.- Competencias para el Entorno Organizacional
15. Adaptación al Cambio 16. Capacidad de Trabajo Bajo Presión 17. Aprendizaje Continuo 18. Conciencia Organizacional 19. Manejo Sociopolítico

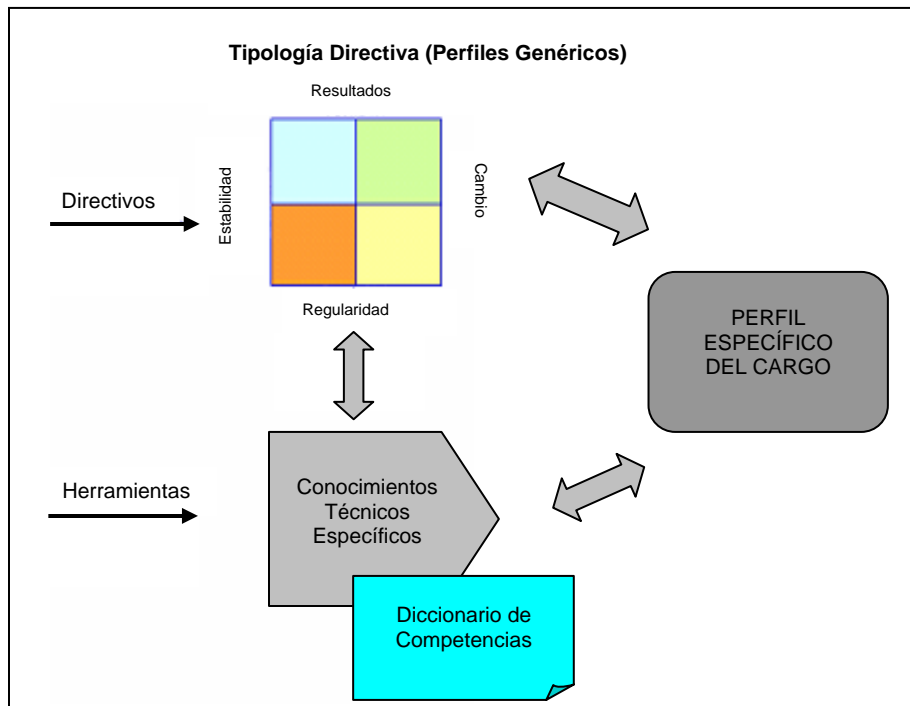
El diccionario completo de competencias, con sus definiciones y operacionalizaciones se presenta en el Anexo N° 1, junto a éste el perfil a definir debe considerar una serie de conocimientos específicos que deberá poseer el directivo a seleccionar. Éstos se refieren a materias técnicas especializadas, que son requisito indispensable para ocupar el cargo, y que dan cuenta de las materias técnicas que aborda la institución como parte de su gestión. Se comprende que estos conoci-

mientos son materias que solo pueden ser adquiridos a través de un proceso de aprendizaje formal en una institución de educación que, en algunos casos, requieren una acreditación reconocida por el Estado.

Así, recorrido este proceso, tanto en aspectos más teóricos, como otros de índole más práctica, se puede contar con el perfil de cargo requerido. La Figura N° 2 continúa el proceso esbozado en la Figura N° 1.

FIGURA No. 2

CONSTRUCCIÓN DE UN PERFIL DIRECTIVO EN ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA, ADP



A lo señalado en esta descripción del proceso de construcción de un perfil de cargo, es necesario añadir la metodología concreta que se utiliza para la recolección de la información concreta, y que ya fue señalada en la Etapa I de este proyecto, y que se presenta en el Anexo N° 2.

Proyecciones del trabajo

Las proyecciones de este trabajo, sujetas a la aprobación del modelo propuesto, apuntan a la puesta en marcha del modelo de trabajo, realizar evaluaciones, introducir correcciones si es necesario y principalmente, comenzar un proceso de comparación de los perfiles de cargo existentes a la luz de este modelo.

El objetivo de esta labor de analizar los perfiles existentes con base al modelo de trabajo propuesto, busca mantener una línea de continuidad en el tiempo, de manera de poder mantener una identidad de sentido a la labor que realiza la ADP.

Un segundo objetivo, es estandarizar la terminología usada en los diversos perfiles, ya que, como se señaló, existe diversidad de significados para un mismo concepto, así como similitud de términos para diferentes definiciones. Esto facilitará la comparación entre perfiles y el análisis de un mismo perfil a través del tiempo.

Finalmente, la adopción de un modelo estandarizado, y con un claro sustento teórico no solo facilitará la construcción de perfiles, comparables y homogéneos en cuanto a estructura, sino que permitirá tener una herramienta factible de utilizar en una evaluación de resultados, que en definitiva es el objetivo último de este perfil, es decir, determinar si los rasgos definidos contribuyen efectivamente a seleccionar los directivos requeridos en las instituciones del Estado chileno, para una gestión que finalmente generen valor público.

Bibliografía

Documento elaborado por equipo profesional de la Alta Dirección Pública, ADP. "El perfil del directivo público chileno". 2004.

_____. "Análisis y Propuesta para la Elaboración de Perfil del Directivo Público Chileno, Etapa I". 2004.

Longo, Francisco. "El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional". VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. ◇

ANEXO Nº 1

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PROPUESTO PARA LA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA, ADP

I. Competencias de Gestión Gerencial

Nombre Competencia	Operacionalización
Control de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Fijar prioridades colectivas e individuales. • Establecer objetivos claves. • Definir tiempos y asignar recursos para los cursos de acción. • Asegurar indicadores de resultados. • Evaluar en base a indicadores.
Desarrollo de Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar cursos de acción claros y precisos en función de los objetivos. • Buscar formas innovadoras de enfrentar acciones. • Analizar riesgos en base a escenarios futuros. • Verificar y contrastar cursos de acción con objetivos estratégicos.
Gestión de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar junto al equipo los productos del trabajo. • Constatar la rigurosidad de los resultados. • Corregir procedimientos y reconocer errores. • Incorporar nuevas formas de trabajo (sugiriendo, explicando e ilustrando).
Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Prever las necesidades de la institución. • Predecir el impacto del contexto sobre la organización (recabando información, reconociendo tendencias, entre otras). • Establecer metas que enfrenten el entorno particular. • Clarificar la visión de éxito a los funcionarios.
Capacidad Resolutiva	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar la existencia de problemas u oportunidades. • Identificar variables que inciden en el problema y su naturaleza. • Intervenir sobre las variables y obtener retroalimentación (verificar resultados). • Análisis de la pertinencia de las medidas tomadas.
Construcción de Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir información completa, necesaria y precisa con posibles aliados. • Generar redes de apoyo o vínculos sociales que generen ventajas para la institución. • Acordar puntos comunes y beneficios para la colaboración mutua. • Mantener los compromisos recíprocos estableciendo confianzas.

Continúa...

...viene

II. Competencias Personales e Interpersonales

Nombre Competencia	Operacionalización
Capacidad de Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none">• Identificar y observar variables que configuran el entorno y procesos de la institución.• Detectar situaciones o problemas a distintos niveles.• Analizar variables y relaciones entre ellas.• Definir el estado de avance de los objetivos institucionales y clarificar desafíos.• Traducir los retos en acciones claras.
Comunicación Efectiva	<ul style="list-style-type: none">• Expresar ideas y emociones con claridad, con un lenguaje comprensible para el interlocutor.• Utilizar los canales adecuados de comunicación (formales e informales).• Chequear la comprensión del mensaje.• Aclarar la intención del mensaje.• Comunicar en las instancias y contextos adecuados.• Considerar emociones e ideas de los interlocutores.
Proactividad	<ul style="list-style-type: none">• Anticiparse a las diversas situaciones laborales.• Proponer ideas y ejecutar acciones en forma autónoma.• Buscar nuevas formas de enfrentar el trabajo.• Promover el aporte de nuevas ideas.
Orientación al Cliente	<ul style="list-style-type: none">• Visibilizar al público objetivo.• Establecer puentes de comunicación con el sector.• Conocer, comprender y diferenciar sus necesidades.• Aclarar sus necesidades.• Asumir responsabilidades o generar acciones preventivas para responder a sus demandas.• Privilegiar la satisfacción del cliente.

Continúa...

...viene

III. Competencias Estratégicas de Liderazgo

Nombre Competencia	Operacionalización
Capacidad de Dirección	<ul style="list-style-type: none">• Comunicar la misión y valores institucionales, demostrando compromiso con los mismos.• Orientar las acciones hacia los objetivos y valores institucionales.• Obtener del equipo el compromiso con la misión.• Supervisar la permanencia del compromiso.• Propiciar un clima positivo en el equipo.
Capacidad para Tomar Decisiones	<ul style="list-style-type: none">• Informarse constantemente con sus colaboradores del entorno de la institución.• Desarrollar ideas sobre la base de los juicios y opiniones de su equipo.• Reunirse con otros para analizar el estado actual de la organización.• Identificar las fuentes de recopilación de datos.• Decidir un curso de acción en contexto de incertidumbre.
Responsabilizar	<ul style="list-style-type: none">• Conceder los roles en función de habilidades de cada persona.• Asignar cuotas de compromiso y protagonismo en la acción encomendada.• Comunicar confianza en el logro.• Facilitar los recursos e instancias de apoyo para el desarrollo de los objetivos.
Negociación	<ul style="list-style-type: none">• Estudiar las necesidades y posiciones de los demás.• Identificar puntos de acuerdo y desacuerdo.• Buscar consensos que generen beneficios para ambas partes.• Representar a la institución y sus intereses.

Continúa...

...viene

IV. Competencias para el Entorno Organizacional

Nombre Competencia	Operacionalización
Adaptación al Cambio	<ul style="list-style-type: none">• Promover el cambio y la flexibilidad para enfrentar nuevas ideas frente a desafíos.• Ajustar el enfoque y comportamiento a las diversas situaciones y variaciones del entorno.• Cambiar prioridades en función de las nuevas exigencias.
Capacidad de Trabajo Bajo Presión	<ul style="list-style-type: none">• Mantener un desempeño estable en situaciones altamente estresantes y entornos muy complejos.• Utilizar técnicas de trabajo y de comportamiento apropiadas para hacer frente a la situación (humor, actitud positiva, entre otras).
Aprendizaje Continuo	<ul style="list-style-type: none">• Promover el intercambio de ideas.• Investigar y profundizar sobre temas relevantes propios del giro de la institución.• Aplicar con oportunidad nuevos conocimientos y habilidades.• Actualizar conocimientos técnicos para promoverlos en su equipo.
Conciencia Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Escuchar las necesidades de funcionarios y sociedad.• Apropiarse de la misión institucional en función del rol social que está llamado a cumplir.• Conocer y utilizar las políticas y sistemas de la institución.• Maximizar el impacto de las medidas sobre otros grupos.• Velar por el cumplimiento de las normas y desarrollar la institución.• Manifiestar interés y sensibilidad pro temas propios de su sector.
Manejo Sociopolítico	<ul style="list-style-type: none">• Actualizar conocimientos sobre opinión pública y necesidades ciudadanas.• Manejar las consecuencias políticas de las decisiones que debe tomar.• Visibilizar las redes y actores con quienes debe relacionarse en el cumplimiento de su misión institucional.• Influir en las instancias con quienes se coordina en pro de sus metas estratégicas.

DEFINICIONES

COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Es el conjunto de habilidades, conocimientos y aptitudes que permiten asumir un rol estratégico al interior de la organización, y responder por la gestión eficaz y eficiente de las funciones propias del cargo en el marco de las políticas públicas, y planes definidos por la autoridad.

1.- **Competencias de Gestión Gerencial**

Conjunto de habilidades requeridas por la amplitud de la gestión con que el cargo se enfrenta para integrar y armonizar funciones, recursos y objetivos distintos y para alcanzar con criterios de eficiencia y efectividad las metas propias del cargo.

1.1 **Control de Gestión**

Habilidad y capacidad para diseñar e implementar sistemas de monitoreo y control de los procesos, coordinando y planificando el conjunto de medios disponibles, estableciendo indicadores de resultados e incorporando medidas de corrección que permitan obtener información oportuna para la toma de decisiones, en el marco de las estrategias de la organización.

1.2 **Desarrollo de Estrategias**

Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno y de la institución, detectando nuevas oportunidades que impliquen una planificación y ejecución de acciones en función de los objetivos estratégicos de la organización. (2º Nivel)

1.3 **Gestión de Calidad**

Habilidad para promover y ejecutar acciones destinadas a una correcta y prolija ejecución de los procesos, con un permanente compromiso con la eficiencia interna y la consecución de altos estándares de calidad. Lograr

resultados efectivos y orientados a la generación de éxito a través de la conformación de procesos de excelencia.

1.4 *Planificación Estratégica*

Conjunto de habilidades para establecer cursos de acción que permitan diagnosticar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del servicio, orientando los esfuerzos hacia metas realistas que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos, y que faciliten la adaptación de éste frente a escenarios futuros.

1.5 *Capacidad Resolutiva*

Se refiere a la habilidad para abordar los problemas y desafíos propios de su actividad, y para comprometerse con cursos de acción basados en suposiciones lógicas y objetivas que consideran los elementos contextuales y recursos disponibles. Considera la viabilidad de las soluciones propuestas y su correcta aplicación en la búsqueda de resultados.

1.6 *Construcción de Alianzas*

Conjunto de habilidades que permiten establecer relaciones estratégicas de cooperación y coordinación con actores e instituciones que son claves para el logro de los objetivos de la organización.

2. *Competencias Personales e Interpersonales*

Conjunto de actitudes, aptitudes y/o habilidades propias de la persona y requeridas para lograr resultados a través de otros.

2.1 *Capacidad de Diagnóstico*

Conjunto de habilidades que permiten identificar con fidelidad y precisión el entorno en su totalidad, generando un análisis certero a partir del análisis de los datos relevantes que lo componen.

2.2 Comunicación Efectiva

Habilidad y actitud para establecer canales de comunicación efectivos con los miembros del equipo u otros miembros internos o externos de la organización y para transmitir ideas o mensajes con claridad, asegurando su comprensión, recepción y entendimiento por parte de su interlocutor. Incluye la utilización eficiente de distintos medios de comunicación.

2.3 Proactividad

Habilidad para dar inicio a la acción y enmarcar el rumbo mediante acciones concretas, proponiendo con efectividad y oportunidad, ideas y planes innovadores de trabajo frente a las demandas o situaciones emergentes del entorno.

2.4 Orientación al Cliente y/o Usuario

Actitud para demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes internos y/o externos de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción brindándoles un servicio de altos estándares de excelencia, y desde cualquier ámbito de la organización.

3. Competencias Estratégicas de Liderazgo

Conjunto de habilidades y aptitudes que permiten orientar la acción de un equipo, anticipar escenarios y emprender acciones eficaces para mejorar el talento de los demás y enfocarlo hacia el logro de los objetivos organizacionales.

3.1 Capacidad de Dirección

Habilidad y capacidad de dirigir el equipo hacia las metas propuestas, a través de acciones cooperativas y obtener de ellos el mejor rendimiento con un alto nivel de motivación. Lograr coordinar y alinear los recursos y esfuerzos con las estrategias corporativas y los ejes estratégicos definidos.

3.2 Capacidad para Tomar Decisiones

Conjunto de habilidades y aptitudes que permiten reunir y analizar elementos de juicio, identificar opciones de solución frente a un problema, y aplicar un plan de acción acorde a los análisis realizados con la consecuente evaluación de los resultados. Implica responsabilizarse por las decisiones.

3.3 Capacidad para otorgar Responsabilidad

Habilidad para otorgar poder al equipo de trabajo, asignándole autoridad en la toma de decisiones y responsabilidad frente a las tareas. Implica fomentar un desempeño autónomo y emprender acciones para mejorar las capacidades de los demás.

3.4 Negociación

Habilidad para identificar las posiciones propia y ajena y efectuar intercambios que resulten beneficiosos para ambos, que favorezcan la obtención de beneficios o ventajas en favor de la organización, y que resulten adaptativos con respecto a la situación en que se desarrollan. Implica un manejo efectivo de las relaciones interpersonales en presencia de disparidad de intereses.

4. Competencias para el Entorno Organizacional

Conjunto de habilidades, actitudes y motivaciones que permiten adaptarse adecuadamente al entorno propio de la organización, contemplando además los aspectos culturales y el clima laboral.

4.1 Adaptación al Cambio (flexibilidad)

Capacidad de actuar como facilitador del cambio, comprendiendo y alertando al equipo sobre la importancia y necesidad de cambiar para lograr los objetivos propuestos; manteniendo la eficacia en diferentes entornos, tareas y personas.

4.2 *Capacidad de Trabajo Bajo Presión*

Habilidad para seguir actuando con eficiencia en situaciones de presión, oposición y/o adversidad, insertándose de manera eficiente en contextos de trabajo que demanden un alto nivel de dinamismo, exigencia y energía.

4.3 *Aprendizaje Continuo*

Actitud de apertura y valoración permanente ante la incorporación de nuevos conocimientos y destrezas, que favorezcan el desarrollo y un mejor desempeño laboral.

4.4 *Conciencia Organizacional*

Capacidad para reconocer y asumir el rol que ocupa el servicio en la ciudadanía, promoviendo un compromiso conjunto con los objetivos, estrategias y procesos organizacionales, impactando el comportamiento de las personas y grupos de la institución.

4.4 *Manejo Sociopolítico*

Conocimiento estratégico del impacto que tiene la institución en el contexto sociopolítico del país, influyendo en las decisiones que se toman a nivel de políticas públicas, con conciencia de sus consecuencias sobre las necesidades específicas de los ciudadanos.

ANEXO N° 2

METODOLOGÍA DE CONSTRUCCIÓN DE PERFILES EN LA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA, ADP

La metodología utilizada por la Dirección Nacional del Servicio Civil, DNSC, para definir perfiles y reclutar a los altos directivos públicos responde a diferentes etapas. Se pueden distinguir las siguientes: elaboración de perfiles, reclutamiento y selección.

En la elaboración de perfiles la DNSC, a través de la Subdirección de Alta Dirección Pública coordina a un equipo de profesionales que obtienen y analizan la información para elaborar el perfil de los diferentes servicios. Para ello este grupo sectorialista se reunirá con la(s) contraparte(s) de los servicios, con el propósito de asesorar técnicamente la elaboración del perfil de selección.

Este trabajo, considera dos estrategias de acción: por un lado la interacción con la contraparte de cada servicio, para intercambiar información y coordinar los avances de la construcción de perfiles. Por otro lado, considera la realización de reuniones con ocupantes exitosos del cargo, con el objetivo de recabar información experiencial acerca del desempeño del cargo y sus principales desafíos.

Esta metodología de trabajo utiliza cuatro enfoques para el abordaje de cualquier perfil de selección de altos directivos públicos:

Análisis cuantitativo y cualitativo: considera recoger datos de índole objetivo, tales como cifras y dimensiones, a los que denominamos “datos duros”, como asimismo un conjunto de percepciones, impresiones e ideas de alta significación, por ejemplo características singulares por región, servicios y productos entregados, clima y cultura organizacional, entre otros.

Análisis de 180°: la formulación del perfil de selección considera distintas fuentes en la recolección de antecedentes para el cargo, situando el análisis a distintos niveles de la organización. Estas son opiniones diversas que dan cuenta de una dimensión “Button Up” y “Top Down” en la organización.

Se han considerado al menos dos fuentes para su elaboración: ocupantes exitosos del cargo y contraparte designada por el Ministro respectivo. Además de ello también se considera una tercera fuente indirecta, la opinión de los colaboradores del cargo, la que se desprende de los estudios de clima organizacional existentes en la institución, como también de otros posibles estudios relacionados con la satisfacción laboral, u otros que den cuenta de estos colaboradores.

Análisis sectorial: permite un análisis segmentado, involucrando las características relevantes y peculiares del servicio. Integra información con énfasis en la estructura organizacional, su misión, visión, metas y objetivos estratégicos. Muestra la consonancia entre el rol social, político y cultural, facilitando el análisis de las complejidades propias del entorno, del servicio del cargo y la situación coyuntural en la que se encuentra el servicio en la actualidad.

Además de estos enfoques básicos usados para el análisis de los perfiles, también se encuentran técnicas específicas para la construcción de ellos.

Técnica o sistema HAY: este sistema es una herramienta-guía de descripción de cargos. Se incorpora con el propósito de obtener información de la misión del cargo; la descripción de funciones claves; la posición relativa en los niveles jerárquicos y la responsabilidad sobre recursos físicos, económicos y humanos.

Entrevista semi-estructurada: contempla una reunión, tanto con la contraparte como con los ocupantes exitosos actuales del cargo, orientada a abordar tópicos previamente identificados o considerados relevantes para el cargo en descripción. Esta pauta indaga básicamente en los elementos y áreas consideradas en el perfil de selección, y algunos otros que el profesional detecte factibles de ser incluidos. Para el caso de las competencias, éstas pueden investigarse con mayor precisión, primero a través de situaciones de éxito o fracaso en la gestión, y luego el profesional y entrevistado pueden apoyarse en el listado elaborado por la Dirección Nacional del Servicio Civil.