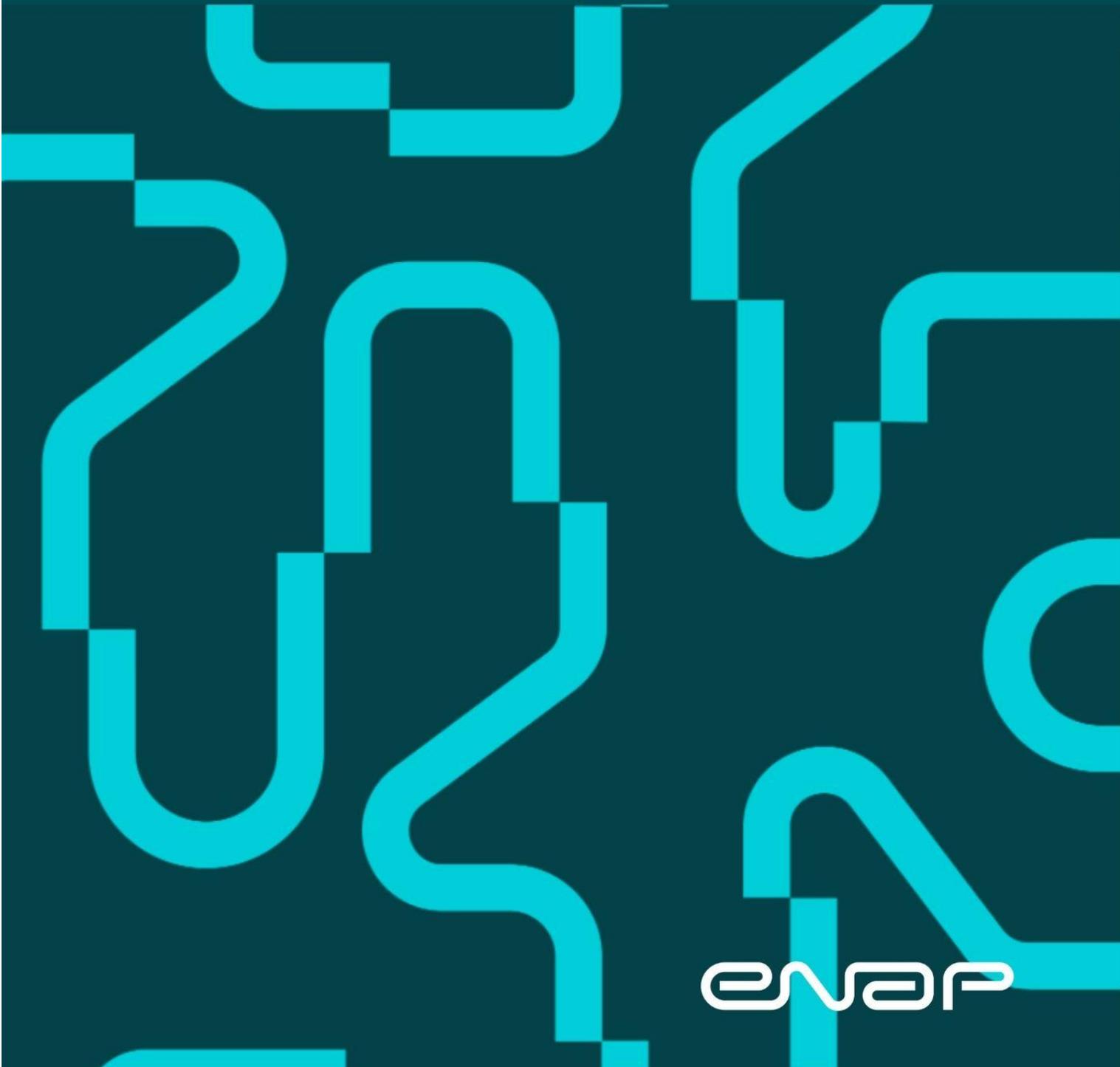


COMPETENCIAS  
ESENCIALES DE LIDERAZGO  
PARA EL SECTOR PÚBLICO  
BRASILEÑO



ENAP

**Presidente**

Diogo Costa

**Directora Ejecutiva**

Rebeca Loureiro de Brito

**Directora de Investigación**

Diana Coutinho

**Director de Educación Ejecutiva**

Rodrigo Torres

**Director de Desarrollo Profesional**

Paulo Marques

**Directora de Innovación**

Bruna Santos

**Directora de Gestión Interna**

Alana Regina Biagi Silva Lisboa

**Autores**

Cinara Dias Custódio

Diogo Ribeiro da Fonseca

Mariana Carvalho Siqueira

Rodrigo Lima

**Revisión para lenguaje simple**

Claudia Couto

Cinara Dias Custódio

Mariana Carvalho Siqueira

Renata Carvalho

**Capa, proyecto gráfico (original)**

Amanda Soares Moreira

**Capa, proyecto gráfico e editoración electrónica (versión español)**

Renata Carvalho

Davi Teixeira Mendes

**Traducción**

Beatriz Valadares Silva

**Revisión**

Renata Carvalho

## **Resumen**

<b>1- Introducción</b>	<b>5</b>
<b>2- El concepto de competencia</b>	<b>8</b>
<b>3- Clasificación de competencias</b>	<b>10</b>
<b>4- Benchmarking</b>	<b>13</b>
<b>5- Competencias Esenciales de Liderazgo</b>	<b>16</b>
Visión del futuro	19
Innovación y cambio	22
Comunicación estratégica	25
Generación de valor para el usuario	28
Gestión para resultados	31
Gestión de Crisis	34
Auto-conocimiento y desarrollo personal	37
Compromiso de personas y equipos	40
Coordinación y colaboración en red	44
<b>6- Referencias Consultadas</b>	<b>48</b>



# 1- Introducción

## 1- Introducción

El presente documento sistematiza el elenco de competencias consideradas esenciales para altos liderazgos, destinado a balizar las acciones de reclutamiento, selección, formación y desarrollo de personas, certificación de competencias y evaluación de rendimiento de liderazgos del sector público.

Ese elenco de Competencias Esenciales de Liderazgo fue elaborado por Enap, teniendo como referencia la experiencia de la Escuela sobre el tema, además de buenas prácticas expresadas en documentos producidos por instituciones nacionales e internacionales, especialmente la OCDE, y en experiencias de países con reconocida acumulación en el área. Es importante mencionar que se trata de un trabajo en curso, cuyos desdoblamientos anticipan aún a la definición de los conocimientos que basan la competencia y de las habilidades y actitudes que evidencian su dominio.

La importancia de la **calificación de los servidores públicos**, mediante una formación y capacitación continuada, es reconocida dentro y fuera del sector público. La consciencia de esta relevancia en las últimas décadas se hizo más evidente a partir de los años 1980, principalmente en Brasil, con un mayor protagonismo político de los ciudadanos y una mayor exigencia por servicios públicos efectivos y de alto estándar de calidad.

En el caso de Brasil, la importancia es tan expresiva que la Constitución Federal de 1988 incorpora a la obligatoriedad de la Unión, estados y el Distrito Federal de mantener escuelas de gobierno (art. 39). Estas escuelas deben actuar en la formación y perfeccionamiento de los servidores

públicos y la participación en sus cursos es uno de los requerimientos para una promoción profesional<sup>1</sup>.

Los profesionales que actúan en el sector público en los más diferentes países encuentran el desafío de hacer frente a sociedades más pluralistas y con problemas más complejos.

Como señala la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en sus estudios sobre el sector público, ese desafío se suma al impacto de la tecnología. Eso es porque ella impone de manera creciente la necesidad del dominio de sistemas y herramientas de gobernación cada vez más digitales y abiertas en red<sup>2</sup>.

Las respuestas para esos desafíos envuelven considerar dos cuestiones.

- **¿Cuáles son las capacidades necesarias** para un servicio público adecuado para los fines de hoy y del futuro?
- **¿Cómo desarrollarlas?**

Además de los aportes suministrados por los estudios y proposiciones de los organismos nacionales e internacionales, lo que incluye a la OCDE, el gobierno brasileño estableció como punto de partida el Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019, y la Instrucción Normativa n.º 201, de 11 de septiembre de 2019. El primer documento dispone sobre la **Política Nacional de Desarrollo de Personas de la administración pública federal derecha, autárquica y fundacional (PNDP)** y el segundo, sobre los criterios

<sup>1</sup> Constitución de la República Federativa de Brasil. Brasilia Senado Federal, 2016

<sup>2</sup> Skills for a High Performing Civil Service (Highlights). OECD Public Governance Reviews. Publicado en 11 de septiembre de 2017.

y procedimientos específicos para la implementación de esa política.

Esos actos jurídicos establecen las reglas y procedimientos para la implementación de la PNDP y destacan como principal instrumento de su ejecución el **Plan de Desarrollo de Personas (PDP)**.

Elaborado por cada organismo o entidad de la administración, el PDP debe observar el alineamiento entre las acciones de desarrollo y su estrategia institucional. Así, el proceso de calificación y capacitación de los servidores se convierte en un elemento importante en su planeamiento organizacional.

Son dos los aspectos fundamentales para el desarrollo de un PDP:

- Su elaboración deberá ser precedida, preferiblemente, por **diagnóstico de competencias**.
- Ese diagnóstico debe ser entendido como la **identificación del conjunto de conocimientos, habilidades y conductas necesarias al ejercicio del cargo o de la función**.

El decreto destaca el papel de las escuelas de gobierno y establece que corresponde a la Escuela Nacional de Administración Pública (Enap) coordinar las iniciativas de desarrollo de personas de los organismos y de las entidades del Sistema de Personal Civil de la Administración Pública (Sipac). Las escuelas de gobierno, conjuntamente con el organismo central del Sipac, elaboran y revisan las acciones de desarrollo de las competencias esenciales [de los sistemas](#)

[estructuradores](#)<sup>3</sup>. Corresponde a la Enap coordinar las demás escuelas de gobierno del Poder Ejecutivo federal en cuanto al desarrollo de las competencias transversales del sector público.

Se encuentran, por lo tanto, en esas legislaciones algunos conceptos ya apropiados en el medio académico y por la experiencia de los sectores público y privado, que no exime la reflexión previa acerca del sentido que pueden tomar en el contexto de la PNDP. Antes que nada, para una ejecución correcta de la PNDP es necesario entender lo que son exactamente las competencias en el ámbito del sector público federal.

Además de elaborar el listado de competencias transversales deseables y requeridas para cualquier servidor público, Enap también se encargó de elaborar la **matriz de competencias de liderazgo**, que sistematiza el listado de competencias consideradas esenciales para la alta dirección en el sector público.

En este documento, se abordarán brevemente algunas cuestiones relacionadas con las competencias que pueden ayudar a presentar el conjunto de competencias básicas para los servidores públicos brasileños.

---

<sup>3</sup> Se entiende por sistemas estructuradores los mecanismos de soporte (ayudadores) a las actividades desempeñadas por los organismos sectoriales (unidades responsables en cada organismo o entidad), bajo la coordinación y supervisión de un organismo central. Los procesos ejecutados en estos sistemas están centralizados en sistemas de información (sistemas estructurantes) - o sea, en plataformas tecnológicas (*softwares*) - gestionados por los organismos centrales. Se hace relevante tomar en consideración, por lo tanto, que sistemas estructuradores no tienen el mismo sentido que sistemas estructurantes (más detalles en <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/ge-stao/sistemas-estruturadores>).



## 2- El concepto de Competencia

## 2- El concepto de competencia

Los estudios sobre competencias no constituyen, como ya se ha mencionado, un cuerpo teórico-conceptual con el *estatus* científico. No es inusual que haya múltiples interpretaciones del propio concepto de competencia. Por esta razón, muchos expertos recomiendan la **autodefinición** como la etapa inicial de la construcción de los glosarios de competencias, especialmente en procesos de diagnóstico o de mapeo.

El objetivo aquí es tratar de una de esas derivaciones - las competencias transversales -, pero antes de eso se hace necesario definir lo que es que se entiende por **competencia**. Se utiliza como base la definición de la Organización Internacional del Trabajo (OIT):

*"Capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de **conocimientos, habilidades, actitudes** y prácticas, necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo. Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño real y demostrado en determinado contexto de trabajo y que no resulta solo de la instrucción sino que de la experiencia en situaciones concretas de ejercicio ocupacional"<sup>4</sup>.*

¿Qué es posible destacar en esta definición que, hasta cierto punto,

acerca y unifica el concepto de competencia? Son las tres dimensiones conocidas en la literatura como **CHA**, es decir, los conocimientos, las habilidades y las actitudes, que pueden ser conceptuadas por algunos expertos como comportamientos. La definición de estas dimensiones puede ser presentada con pequeñas variaciones en la literatura especializada, pero esencialmente pueden ser entendidas en los siguientes términos:

CHA
<b>Conocimientos</b> [dimensión de lo saber] Se refiere al conjunto de informaciones estructuradas y almacenadas por una persona, que tienen relevancia y producen impacto en el ambiente y en su comportamiento;
<b>Habilidades</b> [dimensión del saber-hacer] Se refiere a la capacidad de hacer uso productivo del conocimiento. Saber cómo hacer algo o apropiarse de los medios adecuados para lograr fines específicos;
<b>Actitudes</b> [dimensión del querer-hacer] Se refiere a la predisposición del individuo en relación a la acción, los objetos las o situaciones a las que se enfrenta. Se refiere al juicio sobre la pertinencia de la acción, a la ética del comportamiento, a los valores, a los aspectos de la convivencia, la iniciativa y la creatividad.

<sup>4</sup> Organización Internacional del Trabajo. Certificación de Competencias Profesionales - Glosario de Términos Técnicos - 1ª edición - Brasilia: OIT, 2002.



### 3- Clasificación de Competencias

### 3- Clasificación de competencias

La clasificación o la definición de las derivaciones de las competencias no es algo tan sencillo y se debe ver como un ejercicio meramente didáctico, teniendo en cuenta la relación sinérgica que naturalmente ocurre entre los conocimientos, las habilidades y las actitudes. Debe también considerarse la variedad de lo que puede ser esencial o accesorio en una especialidad, actuación profesional o realización de emprendimientos.

No es inusual tener diversas y diferentes clasificaciones<sup>5</sup>. La literatura sobre competencias puede acentuar el enfoque en las organizaciones o en los individuos dependiendo de la perspectiva del autor, y establecer categorías distintas de competencias. Esas categorías no son necesariamente excluyentes, porque en situaciones de trabajo ellas convergen en función de las estrategias organizativas.

Las clasificaciones más usuales, encontradas en la literatura y en inventarios de competencias, son las siguientes:

- **competencias esenciales:** aquellas que caracterizan la razón de ser de una organización y desempeñan un papel central en su estrategia;
- **competencias distintivas:** aquellas que confieren ventajas competitivas a las organizaciones frente a sus competidoras y son reconocidas por clientes y usuarios como

diferenciales. Ellas son conocidas también como *core competences*<sup>6</sup>;

- **competencias profesionales:** aquellas vinculadas a una función determinada, involucrando competencias técnicas y gerenciales. Son observables en diferentes empresas, siendo medidas principalmente por resultados, y deben tener correlación con las competencias esenciales de la organización<sup>7</sup>;
- **competencias individuales:** se refieren a la mezcla de saberes construidos por el individuo en su historia de vida, a su formación, sus conocimientos, habilidades y valores, sus experiencias, inclusive profesionales. En resumen, a su repertorio; y
- **competencias colectivas:** se refieren al conjunto organizado de las competencias individuales, que convergen en la formación de equipos generalmente multidisciplinarios, unidos por un mismo objetivo. Las competencias colectivas, cuando bien conducidas, son muy útiles a las organizaciones, porque pueden potenciar el enfrentamiento de desafíos de forma creativa y productiva<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> Hay referencias sobre ese asunto en talleres sobre competencias y propuestas de desarrollo gerencial hechas en el área de formación continuada de Enap y, de manera más significativa, en registros en la apostilla del curso **Diseño de Cursos y Programas de Capacitación**, los que reproduciremos en este texto en situación de conocimiento ya apropiado internamente y, por lo tanto, ya establecido como referencia teórico-conceptual.

---

<sup>6</sup> Este concepto es adoptado por Gary Hamel y C.K. Prahalad para la definición de las competencias estratégicas, únicas y distintivas de las organizaciones empresariales. Conferir: Gary Hamel y C.K. Prahalad. *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, mayo-junio 1990.

<sup>7</sup> Esa definición está en consonancia con la adoptada por *Management Charter Initiative* (MCI). MCI es una entidad independiente, creada en 1988 y mantenida por el gobierno británico, cuya misión es promover el desarrollo de organizaciones e individuos basado en competencias.

<sup>8</sup> Para los conceptos de competencias individuales y colectivas, tomamos como referencia las definiciones presentadas por Roberia César Souto Maior. Las personas y sus Competencias en el Desarrollo de las Organizaciones en Anales del XVIII Encuentro Brasileño de Administración. Natal, 2004. El texto también se

En el caso de la administración pública, de una manera más amplia, la definición de las competencias depende de la agenda gubernamental o de la política que es establecida específicamente para el desarrollo de los servidores públicos. No hay determinaciones universales o respuestas preestablecidas que puedan ser utilizadas de forma objetiva y estandarizada. Esa definición exigirá la prospección de las necesidades a nivel micro, por el intermedio de procedimientos muchas veces personalizados, y la formulación de lineamientos a nivel macro.



## 4- Benchmarking

## 4- Benchmarking

Para la definición del presente elenco de **Competencias Esenciales de Liderazgo**, se han tomado como referencia documentos elaborados por instituciones nacionales e internacionales, especialmente la OCDE<sup>9</sup> y documentos producidos anteriormente por ENAP<sup>10</sup>. También fueron consultadas matrices de competencia producidas por ocho países<sup>11</sup> con considerable conocimiento del área de gestión por competencias, a saber: Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Estonia, Chile, Perú, Corea del Sur y Singapur.

La OCDE ha dedicado atención especial a la dimensión de **innovación**, que es considerada indispensable para un sector público acorde con los desafíos del siglo 21. En el mismo año, publicó *Core Skills for Public Sector*

*Innovation*, que explora los seis atributos esenciales de la innovación pública. La organización ha recomendado que los servidores públicos sean preparados para actuar de acuerdo con al menos algunos, sino con todos, esos atributos:

- **Iteración:** la capacidad de desarrollar políticas, servicios y productos de manera incremental y experimental.
- **Alfabetización de datos:** la capacidad de garantizar decisiones orientadas y apoyadas en datos y evidencias.
- **Enfoque en los ciudadanos:** la capacidad de comprender y orientar a los servicios que realiza en la condición de agente público para la solución de las necesidades de los ciudadanos.
- **Curiosidad:** la capacidad de buscar y experimentar nuevas ideas y maneras de trabajar.
- **Narración de historias atractivas (storytelling):** la capacidad de establecer la comunicación en contextos de cambios constantes, contar a la historia de las transformaciones con referencias al pasado, al presente y a las posibilidades del futuro y, al mismo tiempo, estimular el apoyo y el involucramiento de las personas.
- **Insurgencia:** la capacidad de desafiar el *statu quo*, cambiar estándares y establecer asociaciones inusuales.

Se hace necesario reiterar que esas no son las únicas características esenciales señaladas por la OCDE. Aún hay aquellos que se refieren a el estándar profesional, con destaque para la **orientación por valores éticos**, y a la perspectiva estratégica de los servicios públicos, como el **enfoque en los resultados**.

---

<sup>9</sup> Survey on Strategic Human Resources Management in Central/Federal Governments of OECD" (OCDE, 2016); Competências essenciais de Inovação do Setor Público" (OCDE, 2017); National Schools of Government Building Civil Service Capacity. (OCDE, 2017); Core skills for public sector innovation (OCDE, 2017); Revisão de competências de liderança na alta administração pública do Brasil – Conclusões Preliminares (OCDE, 2019); Recommendation on public service leadership and capability (OCDE, 2019); Leadership for a high performing civil service: Towards a senior civil service systems in OECD countries (OCDE, 2020).

<sup>10</sup> Matriz de Competências Gerenciais da Enap (ENAP, 2010); Levantamento de Competências - Resumo de Estudo (ENAP, 2019).

<sup>11</sup> EUA: "Proficiency Levels for Leadership Competencies" (US Office of Personnel Management - OPM, 2019); Canadá : "Key Leadership Competencies", 2015 ; Reino Unido : "Civil Service Competency Framework", 2017; Estônia : "Top executives in civil service", 2017; Chile: "Altos Directivos públicos: modelo de Acompañamiento y Desarrollo", 2016; Perú: "Diccionario de Competencias Genéricas del Grupo de Directivos Públicos", 2017); Coreia: "Senior Civil Service", Ministry of Personnel Management, 2018. Singapur: "Public Sector Competencies", Civil Service College, 2013.

En el caso de Brasil, la Organización destaca que el perfeccionamiento de la capacidad, productividad e innovación en el sector público se hace cada vez más necesaria para que se pueda alcanzar a las expectativas del ciudadano brasileño y restablecer la confianza en el gobierno. Pero para que este perfeccionamiento sea efectivo, se hace necesario un enfoque en las competencias necesarias para los altos administradores públicos brasileños y analizar los mecanismos que refuerzan esas competencias y los incentivos existentes para que se pueda innovar.

Así, de forma complementaria a las competencias transversales que serán desarrolladas por todos los servidores públicos, sobresale un grupo de **competencias relevantes para los líderes** que fomentan la innovación en el sector público brasileño;

- **visión de negocios:** habilidad para linear procesos y recursos con prioridades de innovación. Estos incluyen construcción de coaliciones, conciencia estratégica, gestión financiera, gestión de cambios, proyecto y gestión de personas y responsabilidad con transparencia (*accountability*);
- **capacidades de innovación** (identificadas anteriormente); y
- **mentalidad (*mindset*):** estos abordajes incluyen coraje, empatía, aprendizaje continuo, enfoque en

resultados, habilidades digitales, conciencia interpersonal, inspiración y empoderamiento.

El cotejo de los documentos producidos por los ocho países tomados por referencia permitió observar que la construcción de las matrices de competencia de liderazgo se orienta y tiene como principal objetivo fomentar la innovación y la transformación gubernamental.

Por lo general, las matrices parten de una definición clara de paradigmas que orientan un modelo ideal de servicio público a seguirse, así como un perfil ideal de liderazgo apto para lograrlo, razón por la cual los documentos se muestran bastante heterogéneos en la forma de organización de las competencias, lo que proviene de la diversidad de principios, valores y objetivos a partir de los cuales son elaborados.

De manera general, los documentos traen un conjunto de competencias de predisposición notablemente comportamental (*soft skills*), lo que demuestra que, en el contexto actual, el dominio de las competencias técnicas (*hard skills*) es una condición necesaria, pero no es suficiente para asegurar la calidad del trabajo y las entregas de los agentes públicos en posiciones de liderazgo.



# 5- COMPETENCIAS ESENCIALES DE LIDERAZGO

## 5- Competencias Esenciales de Liderazgo

El análisis de la literatura y de los benchmarks evidencia que hay numerosas definiciones y posibilidades de clasificaciones de las competencias, dependiendo del contexto y del propósito. Lo más importante, sin embargo, es atenerse a lo que se pretende desarrollar o movilizar en función de lo que es realmente necesario en los procesos de trabajo. En la administración pública, es relevante que los conceptos estén alineados con la agenda de gobierno, en particular relacionado a las directrices y prioridades de la política establecida para el desarrollo de las personas.

En ese sentido, la Enap, al elaborar la matriz ahora presentada, adoptó como concepto de competencias de liderazgo un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos de los agentes públicos para el ejercicio de funciones de liderazgo en la alta administración pública, aquí entendidas como funciones de Dirección y Asesoramiento Superiores (DAS)/Funciones Comisionadas del Poder Ejecutivo (FCPE) de nivel 4 y superiores, cargos de Naturaleza Especial y equivalentes en la Administración Pública Federal.

La importancia de explicitar una matriz de competencias de liderazgo consiste en permitir evidenciar capacidades y establecer patrones de rendimiento para los diversos perfiles y niveles de actuación de los agentes públicos, alineados con los objetivos de la organización y convergentes con la generación de valor para el usuario.

Además de orientar la formación de Altos Ejecutivos en el ámbito de Enap como parte de su estrategia de capacitación de la alta administración, la presente matriz de competencias

constituye un referencial para subsidiar la administración en procesos de gestión por competencias, relacionados con el **mapeo del capital humano** de las organizaciones, los procedimientos de selección de altos ejecutivos, los **planes de formación y desarrollo de personas** y la **medición del rendimiento en las funciones ejecutivas**.

La **Matriz de Competencias** propuesta se estructura en torno al paradigma de la construcción de **Valor Público**, entendido como la capacidad del Estado de ofrecer respuestas efectivas a las necesidades y legítimas demandas y expectativas de los usuarios y de la sociedad.

Comprometido con la creación de valor público, el Ideal de Servicio Público que orienta la propuesta incorpora principios y atributos de **legitimidad, confiabilidad, alto rendimiento, buena gobernanza, agilidad, visión de futuro, innovación y transformación, y enfoque en el usuario**.

Coherente con ese ideal de servicio público, la propuesta vislumbra un perfil ideal de líder, que sea un constructor de valor, que además de conocedor del negocio público, sea reconocido como íntegro, realizador, inspirador, movilizador, visionario, impulsor de la innovación y del cambio.

La lista de nueve competencias que se presenta a continuación se deriva de una aproximación metodológica orientada a la formulación de un núcleo sucinto de competencias esenciales de liderazgo que se detallarán posteriormente en conocimientos, habilidades y actitudes, relacionadas con competencias afines y declinadas

en los niveles de dominio. Este listado se organiza a partir de tres agrupadores, a saber: **Estrategia, Resultados y Personas.**



Como sugiere el propio nombre, en torno al primer agrupador se estructuran las competencias relativas a la visión y la actuación estratégica; el

segundo agrupa las competencias relacionadas con el rendimiento y la orientación hacia resultados; y el tercero abarca competencias de carácter personal, interpersonal y organizacional, relacionadas con el establecimiento de interacciones y sinergias en el ámbito de la organización y de la sociedad.

A continuación, presentamos el **concepto y ejemplos de conocimientos, habilidades y actitudes relacionados a cada una de las 9 competencias.** Sin embargo, no se tiene la intención de ser algo agotador con respecto a las posibilidades de desarrollo de cada una de las competencias.



# Visión del Futuro

## Visión del futuro

Capacidad de imaginar y prospectar futuros, de trazar lineamientos estratégicos para la organización y para la sociedad, teniendo como base las características históricas, el contexto y las tendencias a nivel local, regional, nacional e internacional, aliadas a la capacidad de imaginar y prospectar escenarios más allá del futuro inmediato.

<p><b>Conocimientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Comprende de manera integrada las tendencias sociales, políticas, tecnológicas y económicas en los escenarios locales, regionales, nacionales e internacionales, que puedan tener impacto en los procesos decisorios de planificación estratégica y gestión de políticas públicas.</li><li>● Reconoce los diversos factores técnicos y políticos, internos y externos, que deben ser considerados en el proceso de planificación de actividades de organización.</li><li>● Conoce técnicas y metodologías de planificación y análisis de escenarios, principalmente en el sector público.</li><li>● Comprende la posición y las necesidades de la organización ante diferentes contextos.</li></ul>	<p><b>Habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Propone estrategias considerando el contexto político, económico y social.</li><li>● Considera las relaciones con actores-clave y los efectos sobre ellos en el atendimento de sus necesidades, las posibles alternativas, las circunstancias y los riesgos de su ambiente.</li><li>● Desarrolla estrategias y programas que soportan y ponen en práctica el papel y el propósito de la organización, considerando la particularidad de los factores técnicos y políticos.</li><li>● Examina ambientes externos e internos para identificar y evaluar tendencias incipientes, anticipándose y proponiendo acciones ante las oportunidades y amenazas que pueden influir el futuro de la organización.</li><li>● Mapea las capacidades organizacionales que deben ser desarrolladas frente a escenarios y tendencias futuras en los ámbitos nacional e internacional, buscando el alcance de resultados gubernamentales.</li><li>● Moviliza una variedad de fuentes, canales de información y estudios, de diferentes perspectivas, para soportar el desarrollo de planeamientos estratégicos.</li><li>● Considera el impacto de un cambio en la construcción y revisión de</li></ul>
<p><b>Actitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Comparte una visión clara de futuro con toda la organización.</li><li>● Valora la contribución de otros para la planificación y el análisis de escenarios</li><li>● Mantiene una postura de apertura a puntos de vista alternativos.</li><li>● Demuestra proactividad en la prospección de estrategias y escenarios futuros.</li></ul>	

	<p>metas e iniciativas organizacionales para alinearlas a las prioridades del gobierno y a las necesidades de los ciudadanos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Implementa políticas públicas legitimadas por la calidad y amplitud de las informaciones acerca del contexto político, económico y social y por el alineamiento a las directrices estratégicas nacionales.</li><li>● Incorpora análisis de escenarios en el proceso de planificación, ampliando la comprensión sobre elementos y cambios que impactan la organización.</li><li>● Emplea técnicas y metodologías de planificación y de revisión de estrategias, programas y proyectos en el ámbito organizacional.</li><li>● Promueve el reconocimiento institucional sobre el impacto y la relevancia de la organización en el ambiente externo.</li><li>● Participa activamente de actividades relativas a la planificación y supervisión de planes, programas y proyectos estratégicos en la organización.</li></ul>
--	--



## Innovación y cambio

Capacidad de cuestionar métodos convencionales en la solución de problemas, de adoptar nuevas perspectivas a su acción, de crear un ambiente propicio a la experimentación y a la mejora continua, de suscitar y alentar ideas de vanguardia y nuevas formas de trabajar, adoptando medidas incrementales o disruptivas que permitan a la organización responder adecuadamente al contexto y prepararse para futuros escenarios.

<b>Conocimientos</b>	<b>Habilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Conoce técnicas y metodologías de fomento de la innovación en el sector público, como prácticas de clasificación, experimentación, idealización y creación de prototipos de innovaciones en la organización.</li><li>● Discute políticas, métodos y enfoques para incentivar a la creatividad y a la gestión de la innovación en el contexto organizacional.</li><li>● Distingue oportunidades de uso de tecnologías digitales y herramientas de análisis de datos para la mejora de procesos internos y prestación de servicios públicos enfocados en las necesidades de los ciudadanos.</li><li>● Se mantiene actualizado con respecto a los desarrollos tecnológicos que pueden satisfacer las necesidades específicas de programas organizacionales o gubernamentales.</li><li>● Identifica conceptos para nuevos programas, productos o servicios para el contexto del servicio público.</li><li>● Identifica relaciones entre programas, proyectos o procesos organizacionales dentro y fuera de la organización a la búsqueda de nuevas alternativas y formas de trabajo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Crea una cultura de innovación, flexibilidad e iniciativa, cuestionando enfoques convencionales para que la organización pueda responder de forma ágil a los cambios de su ambiente.</li><li>● Establece alianzas estratégicas con actores-clave e involucra a gestores y equipos con el objetivo de conducir procesos de cambio organizacional, manteniendo una política eficaz de comunicación y diálogo con actualizaciones frecuentes.</li><li>● Identifica los beneficios y riesgos de cambios e innovaciones en el ambiente organizacional, considerando la preparación de la organización para desafíos futuros y supervisando sus impactos.</li><li>● Hace un diagnóstico institucional para el desarrollo y coordinación de una agenda de cambios para perfeccionamiento de procesos organizacionales.</li><li>● Mapea oportunidades de cambio para el perfeccionamiento de procesos y resultados finalísticos y organizacionales.</li><li>● Promueve interfaces entre unidades organizacionales potenciando el desarrollo de soluciones creativas e implementación de cambios.</li><li>● Realiza procesos sistemáticos para identificar las mejores prácticas</li></ul>

## Actitudes

- Lidera cambios de forma proactiva, positiva e inspiradora, manteniendo un sentido de urgencia para generar adhesión y sostener la implementación.
  - Tiene sensibilidad para lidiar con dinámicas organizacionales que afectan la aceptación de cambios.
  - Demuestra apertura hacia nuevos enfoques, con creatividad, esforzándose para trabajar fuera de la zona de confort en busca de mejores formas de trabajo y de ideas nuevas y originales.
  - Acepta los feedbacks de servidores, actores-clave y usuarios de servicios públicos en la creación de nuevas iniciativas y servicios en la organización.
  - Toma riesgos calculados al crear o incentivar nuevas ideas y procesos.
  - Considera los puntos de vista y contribuciones de otras personas, fomentando tensiones creativas y el respeto a las diferencias de opinión.
  - Demuestra apertura a la presentación de nuevas y no convencionales ideas, creando un ambiente amigable y seguro.
  - Se mantiene flexible, versátil y abierto a cambios y a nueva información.
  - Se guía por una mentalidad digital, integrando tecnologías digitales en la gestión, basándose en datos para la toma de decisiones y fomentando la experimentación.
- nacionales e internacionales, centrándose en la optimización de procesos internos y generación de impacto para el usuario final.
- Conduce procesos de cambio organizacional para implementación e institucionalización de nuevas ideas, mejoras y soluciones que promuevan los objetivos de gobierno y generen valor a la sociedad.
  - Crea nuevos productos, servicios, acciones y políticas públicas basándose en necesidades y requisitos presentados por usuarios.
  - Conduce la transformación digital, integrando tecnologías digitales a los procesos de toma de decisión, gestión, organización y prestación de servicios públicos, buscando el perfeccionamiento de los resultados organizacionales y relación con los usuarios
  - Implementa acciones de simplificación y automatización de rutinas y procesos de trabajo, considerando las necesidades de sus usuarios y las adaptaciones tecnológicas y normativas necesarias.
  - Patrocina líderes y redes de servidores que asumen la responsabilidad por el desarrollo e implementación de cambios e innovaciones en el servicio público.



# Comunicación Estratégica

## Comunicación estratégica

Capacidad de desarrollar conceptos e ideas con transparencia, de comunicar propósitos, planes y estrategias e inspirar confianza, de establecer una comunicación empática, persuasiva e influyente, de construir narrativas que representen y legitimen la actuación de la organización.

<p><b>Conocimientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Identifica estrategias de comunicación corporativa que soportan los objetivos organizacionales y refuerzan la imagen y la reputación de la organización y del Gobierno.</li><li>● Comprende el papel, la función y los posicionamientos de la organización en el ámbito del servicio público.</li><li>● Identifica conocimientos y técnicas destinados a darles voz a los interlocutores para comprender de manera empática sus intereses y necesidades.</li><li>● Identifica las mejores formas de presentación de mensajes, datos e informaciones, adaptadas al contexto y al público-objetivo.</li><li>● Identifica estrategias de adecuación de la narrativa al público y a la situación para comunicar las informaciones más relevantes para la organización.</li></ul>	<p><b>Habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Representa adecuadamente la organización en foros públicos, sabiendo utilizar los diferentes medios.</li><li>● Comunica la visión y la estrategia dentro y fuera de la organización, incluyendo sobre el impacto de cambios o de problemas en el ambiente organizacional.</li><li>● Comunica desafíos, conquistas y avances organizacionales junto a los equipos y demás actores-clave, envolviéndolos y manteniéndolos informados sobre la situación de la institución, resultados de políticas y programas de gobierno, buscando su feedback.</li><li>● Fomenta un ambiente que valora una comunicación abierta, profesional y asertiva, principalmente sobre temas delicados y de alto riesgo.</li><li>● Utiliza historias y analogías para ilustrar argumentos y dar vida a los mensajes, de manera a involucrar y obtener la participación de los interlocutores.</li><li>● Influye actores-clave internos y externos, garantizando resultados mutuamente beneficiosos y siendo capaz de construir consensos.</li><li>● Genera confianza entre las varias partes involucradas en un debate o proceso de negociación.</li><li>● Practica la escucha activa, interactuando con interlocutores y</li></ul>
<p><b>Actitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Promueve activamente la reputación de la organización, tanto de forma interna como externa.</li><li>● Mantiene una postura de apertura y receptividad a la comunicación para comprensión de las necesidades de actores internos y externos a la organización.</li><li>● Incentiva el debate, siendo capaz de defender sus propias ideas y</li></ul>	

soportar las ideas de otros cuando sea apropiado.

- Se posiciona en debates y discusiones de manera positiva, lidiando con resistencias y ambigüedades, y buscando apoyo para ideas e iniciativas de la organización.
- Promueve una comunicación honesta, íntegra, imparcial y objetiva.
- Asume una postura de confianza, asertividad, autocontrol y responsabilidad en situaciones difíciles de debate y negociación, lidiando con discreción y prudencia en situaciones controvertidas o sensibles.
- Respeta y considera la diversidad de características del público-objetivo al dictar un mensaje, transmitiéndola de forma adecuada.
- Valora las diferencias de opinión, abordando desacuerdos de forma objetiva y constructiva.

expresando sus propias ideas en los momentos apropiados, garantizando la efectividad y productividad de las interacciones internas y externas.

- Anticipa reacciones del público-objetivo a un mensaje, ajustando el enfoque para lidiar con preocupaciones, resistencias y objeciones, con el fin de obtener el mejor resultado posible.
- Desarrolla planes y mapas mentales para orientar la interacción con diferentes públicos. Organiza reuniones y presentaciones, comunicando información relevante de manera concisa y eficaz.
- Utiliza un lenguaje claro y accesible, tanto oral como por escrito, siendo capaz de adaptar la información para su comprensión por cualquier tipo de público.
- Presenta justificativas convincentes y argumentos fuertes de manera impersonal y no agresiva.



Generación de Valor  
para el Usuario

## Generación de valor para el usuario

Capacidad y sensibilidad para comprender las necesidades y expectativas de los usuarios en relación a los servicios del Estado, de orientar la actividad de la organización hacia el resultado, y de buscar la participación de la sociedad en el proceso de formulación e implementación de la política y de los servicios públicos.

<p><b>Conocimientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Reconoce la centralidad de la participación social en la formulación e implementación de políticas y de desarrollo de productos y servicios para los ciudadanos.</li><li>● Comprende la función del sector público y el concepto de valor público.</li><li>● Demuestra conocimiento acerca de sus usuarios, de sus servicios prestados y de las comunidades y mercados que son afectados por las actividades de su organización y por el sector público en general.</li><li>● Reconoce a la diversidad de los usuarios finales y considera sus necesidades específicas en el desarrollo de políticas y servicios públicos.</li><li>● Identifica abordajes para la prestación de servicios que mejor satisfagan a las necesidades específicas de los usuarios y a los intereses organizacionales.</li></ul>	<p><b>Habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Considera los intereses de los usuarios en los más altos niveles de la organización, considerando sus necesidades en la formulación de los objetivos y metas de la organización.</li><li>● Desarrolla políticas gubernamentales y organizacionales que generan valor público, buscando la construcción de alianzas, coaliciones y vías de comunicación con interlocutores y público-objetivo.</li><li>● Orienta a los integrantes de las cadenas de valor de servicios públicos acerca de los requisitos de atención y resultados que deben ser entregados al usuario final y de los impactos derivados de la prestación inadecuada de sus servicios.</li><li>● Propone políticas de innovación y desarrollo en la fuerza de trabajo orientadas a la mejora del servicio y orientación al usuario en la organización.</li><li>● Gerencia canales accesibles de servicio presencial o virtual a los usuarios, garantizando la calidad y puntualidad del retorno.</li><li>● Evalúa percepciones, opiniones y niveles de satisfacción de usuarios para supervisar la evolución de sus necesidades y desarrollar mejoras y perfeccionamientos en procesos y resultados de los servicios públicos.</li><li>● Instituye instancias colegiadas y procesos de consulta y audiencia</li></ul>
<p><b>Actitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Valora la escucha de todos los actores involucrados para garantizar que las decisiones adoptadas estén alineadas a las diversas necesidades de los usuarios.</li><li>● Se orienta por criterios de justicia en cuestiones difíciles en la defensa de lo que es considerado el mejor interés de los usuarios, considerando a sus necesidades y especificidades.</li></ul>	

	<p>pública junto a los principales usuarios buscando el desarrollo, perfeccionamiento y legitimación de decisiones e iniciativas organizacionales en políticas públicas.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Promueve intereses de Estado en equilibrio con las necesidades de los usuarios finales.</li></ul>
--	--



# Gestión para Resultados

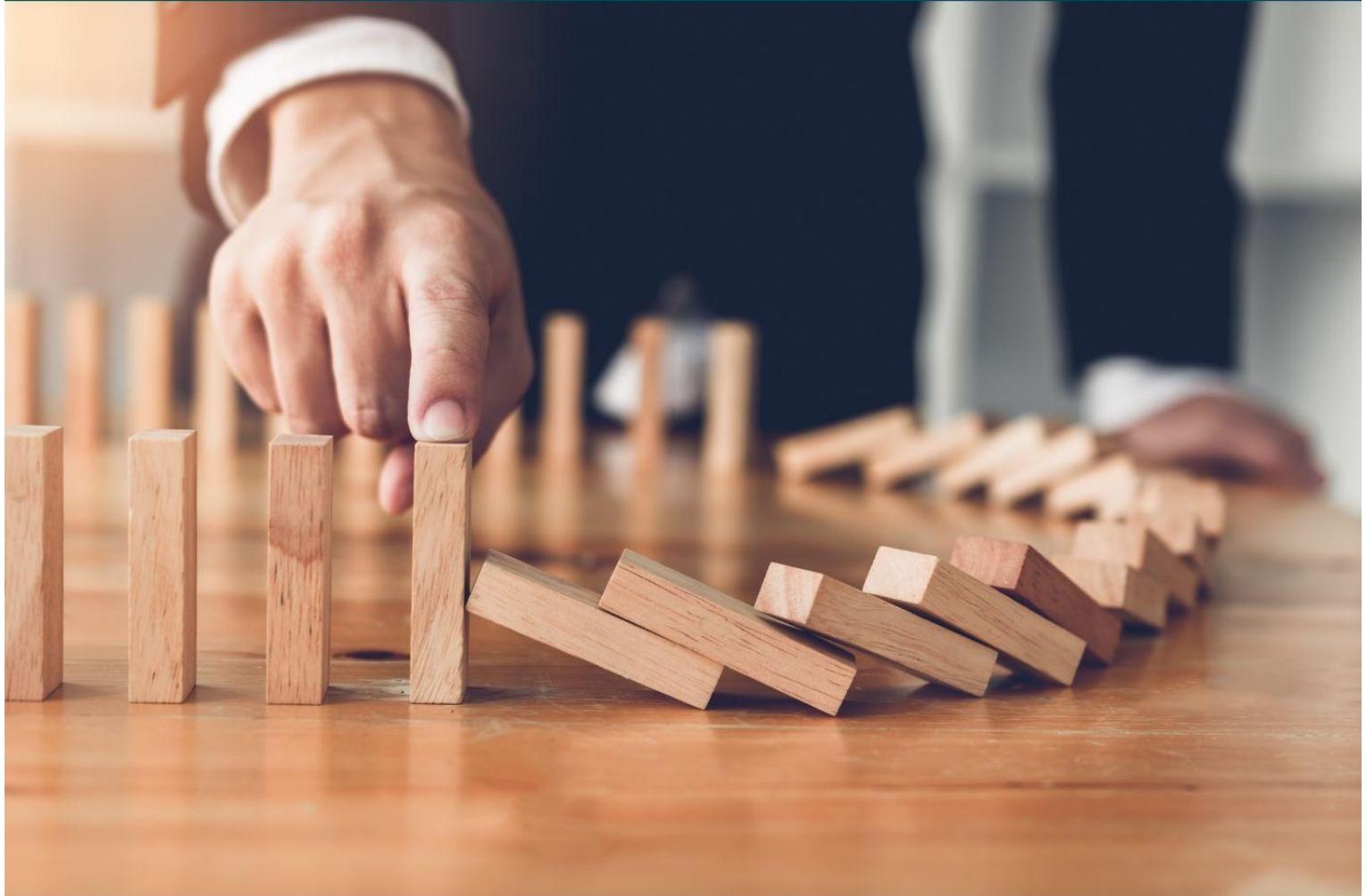
## Gestión para resultados

dominio de los conocimientos sobre gestión, asociados a la capacidad de toma de decisiones y de gestionar de manera competente y estratégica los actos de la organización. Capacidad de actuar basándose en rendimiento, metas, resultados e impactos, construidos de forma coherente con el contexto organizacional y social existente.

<p><b>Conocimientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Conoce contenidos y métodos asociados a la gestión y su especificidad en el sector público, y a la constante mejora de los procesos de trabajo.</li><li>● Domina los conocimientos asociados a la operación de los arreglos federativos de la gestión de políticas públicas.</li><li>● Comprende los principios, procedimientos, requisitos, reglamentos y políticas que se asocian a su área de actuación.</li><li>● Conoce procedimientos, instrumentos y rutinas asociados a la gestión presupuestaria y financiera en el servicio público.</li><li>● Tiene experiencia en asuntos técnicos que componen la agenda de la organización.</li><li>● Tiene conocimiento sobre planificación, implementación, supervisión y evaluación de acciones, proyectos y programas de la organización.</li></ul>	<p><b>Habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Gestiona procesos organizacionales, utilizando prácticas de simplificación y mejora que conducen a procesos más efectivos, dirigidos a entregar valor al público-objetivo de la organización.</li><li>● Coordina proyectos en todas las etapas, con planificación, ejecución, control de plazos y actividades, negociación de intereses, para asegurar el cumplimiento de las metas.</li><li>● Toma decisiones bien fundamentadas, eficaces y oportunas, aunque ante datos limitados o contextos desfavorables, buscando equilibrar intuición y razón para formar un juicio apropiado.</li><li>● Proporciona recomendaciones a las instancias superiores, tomando por base tanto conocimientos y experiencias internas como experiencia de profesionales y organizaciones externas.</li><li>● Se orienta por evidencias e indicadores en el proceso de toma de decisiones para alcance de los objetivos organizacionales evaluando los posibles riesgos.</li><li>● Implementa acciones y estrategias para la gestión eficiente de recursos presupuestarios, financieros, humanos, tecnológicos y patrimoniales.</li></ul>
<p><b>Actitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Se orienta por un alto estándar de calidad y profesionalismo para el trabajo en la organización.</li><li>● Aboga por la asunción responsable de riesgos, con la expectativa de que sean producidos resultados de alta calidad.</li></ul>	

- Adopta una postura analítica y ponderada basando las decisiones en la mejor información y las mejores evidencias disponibles.
- Demuestra transparencia y responsabilidad en las decisiones y fomenta una cultura de diálogo y rendición de cuentas.
- Tiene capacidad de organización, planeamiento y está preparado para los desafíos del cargo, responsabilizándose por la entrega de los resultados acordados.

- Define estratégicamente la asignación de recursos que mejor contribuye para los objetivos organizacionales.
- Emplea métodos y técnicas para la supervisión y evaluación de acciones, programas y proyectos bajo su coordinación, garantizando el alineamiento con los objetivos estratégicos, directrices de gobierno y alcance de las metas de la organización.
- Promueve la mejora del rendimiento institucional, considerando la complejidad de los servicios ofrecidos en colaboración con los demás entes federados.
- Establece un abordaje integrado para la gestión de procesos, políticas, estructuras, sistemas y recursos con vistas a optimizar la eficiencia y el rendimiento en la organización.
- Equilibra a los factores de calidad, costo y plazos en la entrega de resultados.
- Adopta soluciones de alto valor agregado en el cumplimiento de metas y alcance de los objetivos estratégicos de la organización.



# Gestión de Crisis

## Gestión de Crisis

Capacidad de antever, identificar y administrar la ocurrencia de situaciones de riesgos, de construir soluciones creativas, estratégicas y oportunas adecuadas al contexto. Capacidad de acción ante situaciones de imprevisibilidad y escasez, y de reacción bajo presión.

<b>Conocimientos</b>	<b>Habilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Comprende la extensión de los impactos que los cambios en el escenario pueden provocar en las estructuras gubernamentales, en la organización, en la correlación de fuerzas entre los actores, y en las estrategias políticas formuladas.</li><li>● Considera factores culturales, sociales, económicos, históricos, regionales y políticos relevantes en la concepción de abordajes para la solución de problemas.</li><li>● Identifica obstáculos, errores y problemas en la consecución de estrategias y actividades organizacionales, de manera a anticipar y mitigar los riesgos derivados.</li><li>● Reconoce las principales normas, reglamentos y métodos relativos al levantamiento, al mapeo, a el análisis y a la gestión de riesgos en el servicio público.</li><li>● Reconoce diferentes niveles de abordaje y conductas apropiadas para situaciones de crisis.</li><li>● Dispone de conocimientos y dominio sobre herramientas y estrategias que puedan movilizarse a tiempo en situaciones de crisis.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Revisa en tiempo hábil las prioridades organizacionales en respuesta a cambios contextuales relevantes, reformulando estrategias y objetivos para adecuarlos incluso en cuanto a los recursos disponibles en situaciones de escasez y de recortes presupuestarios inesperados.</li><li>● Anticipa los impactos a corto, medio y largo plazo que los eventos económicos, políticos, ambientales, sociales y tecnológicos, tanto a nivel nacional como internacional, pueden tener en la organización.</li><li>● Analiza las relaciones y conexiones entre múltiples factores del ambiente organizacional, con apoyo de datos, evaluando las principales implicaciones y riesgos para la organización.</li><li>● Mantiene la supervisión y la gestión de riesgos internos y externos con el objetivo de evitar problemas con la prestación de servicios públicos.</li><li>● Emplea medidas preventivas para evitar o minimizar las situaciones de riesgo y de crisis de manera eficaz y oportuna.</li><li>● Documenta las lecciones aprendidas para evitar la repetición de errores y promover el intercambio de experiencias y aprendizajes.</li></ul>
<b>Actitudes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Se involucra en la exploración de posibilidades para enfrentar los</li></ul>	

desafíos existentes, teniendo en cuenta lo mejor para el interés público.

- Persiste en la búsqueda de soluciones innovadoras para problemas complejos que implican obstáculos significativos.
- Reacciona ante contratiempos concibiendo nuevas alternativas a los cursos de acción previstos.
- Considera alternativas y utiliza la sensatez para desarrollar soluciones realistas para la organización.
- Toma decisiones necesarias, aunque impopulares, defendiéndolas de manera asertiva junto a los actores involucrados.
- Lidia con situaciones de presión, oposición y divergencias, en el trabajo en equipo y en el contexto de las relaciones externas, eludiendo y recuperándose rápidamente de adversidades, con el objetivo de entregar los resultados acordados.
- Absorbe la presión inherente a las situaciones de crisis, manteniendo el compromiso y la moral de los equipos, y la eficacia y la calidad de los trabajos.
- Enfrenta problemas y cuestiones sensibles o polémicas de forma directa y constructiva, asumiendo la responsabilidad por su gestión.
- Toma la iniciativa en acciones urgentes cuando hay riesgos y crisis que se hay que afrontar.
- Se responsabiliza por los errores e impactos negativos en el ámbito de su gobernabilidad.

- Identifica las carencias críticas de información en la toma de decisiones y busca su resolución.
- Toma decisiones corporativas difíciles en situaciones de información limitada, buscando atender a la misión institucional de la organización y al mejor resultado para la sociedad.
- Soluciona problemas complejos con la aplicación de metodologías apropiadas, tales como planes de contingencia y mitigación.
- Implementa estrategias y estructuras de realización y distribución del trabajo para adaptar la organización a situaciones inesperadas.
- Coordina equipos y grupos de trabajo, seleccionando a los individuos más apropiados, para el abordaje y toma de decisiones acerca de problemas relevantes y situaciones de riesgo y de crisis para la organización.
- Utiliza variadas fuentes relevantes, visando la identificación, solución y monitoreo de cuestiones o problemas de alto impacto para la organización.
- Desarrolla estrategias efectivas de comunicación con las partes interesadas en situaciones de prevención y enfrentamiento de crisis.



# Auto-conocimiento y desarrollo personal

## Auto-conocimiento y desarrollo personal

Capacidad de emplear el auto-conocimiento y la inteligencia emocional en la construcción de su identidad de líder, de reconocer íntimamente sus fuerzas y debilidades de orden comportamental, de administrar sus emociones para construir una cultura organizacional basada en los valores humanos. Capacidad de identificar sus capacidades y limitaciones, y de asumir el compromiso por el propio desarrollo, mediante la adopción de una postura de apertura al aprendizaje continuo.

<b>Conocimientos</b>	<b>Habilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Identifica su propósito y lo que le impulsa y motiva en la carrera pública.</li><li>● Comprende cuales son las competencias fundamentales para el ejercicio del liderazgo.</li><li>● Reconoce las características y cualidades de los diferentes estilos de liderazgo.</li><li>● Identifica dimensiones de la inteligencia emocional y comportamental para el auto-liderazgo, bien como para interacciones interpersonales y en grupos.</li><li>● Demuestra conocimiento sobre técnicas de gestión de tiempo y productividad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Se adapta a diferentes ambientes o situaciones de trabajo.</li><li>● Promueve valores éticos del servicio público, tales como responsabilidad, integridad, rectitud, transparencia y equidad.</li><li>● Emplea estrategias relacionales para la creación de un ambiente de confianza y busca por resultados expresivos.</li><li>● Supervisa las propias reacciones emocionales, demostrando apertura para feedbacks y manteniendo el enfoque en situaciones de presión en el ambiente de trabajo.</li><li>● Gerencia tensiones y conflictos en el ambiente de trabajo buscando el diálogo, consejos y orientación.</li><li>● Actúa como un mentor, compartiendo experiencias y lecciones aprendidas con otros miembros del equipo y con otros individuos en funciones de liderazgo.</li><li>● Evalúa su propio comportamiento y rendimiento profesional, identificando puntos fuertes y necesidades de desarrollo.</li><li>● Emplea técnicas de auto-regulación para solución de tensiones y conflictos internos.</li><li>● Hace una gestión eficiente de su tiempo para obtener índices de productividad.</li></ul>
<b>Actitudes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Incorpora principios y valores éticos que guían el ejercicio de la función pública en el propósito y en el comprometimiento por lo que hace.</li><li>● Demuestra tener autocontrol e inteligencia emocional, por medio de la conciencia sobre sus propias reacciones y emociones, así como las de otras personas, ejercitando la comprensión y la empatía.</li><li>● Tener una buena relación interpersonal.</li></ul>	

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● Demuestra organización y método en el desarrollo de acciones, tanto rutinarias como innovadoras.</li><li>● Lidera con el ejemplo, lidiando de manera positiva con sus fuerzas y debilidades, y siendo capaz de motivarse y proseguir mismo delante de adversidades.</li><li>● Cultiva una mentalidad innovadora e insurgente en la gestión.</li><li>● Se relaciona de manera abierta y honesta ante las dificultades y desafíos de su propio trabajo y el del equipo.</li><li>● Admite vulnerabilidad para poder actuar de la mejor manera ante los desafíos y crear compromiso.</li><li>● Equilibra productividad/rendimiento y bienestar, reconociendo que su comportamiento impacta a la seguridad psicológica del equipo.</li><li>● Se compromete con su desarrollo individual continuo, buscando oportunidades de aprendizaje para ampliar sus propias habilidades y experiencias.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● Participa de redes profesionales para cambio de percepciones y experiencias sobre liderazgo en el sector público.</li></ul> |
|---|---|



# Compromiso de Personas y Equipos

## Compromiso de personas y equipos

Capacidad de conducir las personas al encuentro de la visión, la misión y los objetivos organizacionales, de actuar como líder agregador, comprometido, incentivador y empoderador, que construya un ambiente inclusivo, favorable a la cooperación y al trabajo en equipo. Capacidad de promover un liderazgo que asocia el alto rendimiento del equipo al bienestar de los individuos en su rutina de trabajo. Capacidad de valorar los recursos humanos de la organización, proporcionando al equipo oportunidades de formación y compartimiento del conocimiento en el espacio organizacional, y promoviendo una cultura institucional propia a el aprendizaje continuo y al desarrollo de personas orientado a los resultados.

<b>Conocimientos</b>	<b>Habilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Comprende las particularidades y las potencialidades del liderazgo en el servicio público.</li><li>● Define un propósito común y una visión estratégica orientada al logro de las metas organizacionales.</li><li>● Domina técnicas y métodos de gestión de personas y liderazgo.</li><li>● Identifica diferentes herramientas y tecnologías para la gestión del rendimiento y desarrollo de equipos de alto desempeño.</li><li>● Comprende características fundamentales para la promoción de la calidad de vida en el trabajo y equilibrio entre trabajo y vida personal.</li><li>● Reconoce las características, requisitos, ventajas y desventajas de diversos arreglos y regímenes de trabajo y cómo se relacionan con los diversos perfiles y competencias del equipo y del liderazgo.</li><li>● Conoce técnicas de feedback y diálogo productivo como herramientas de mejora y desarrollo de personas.</li><li>● Identifica estrategias adecuadas para atraer, reclutar y motivar talento con</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Analiza el ambiente, adecuando su estilo de liderazgo a las características y necesidades de las personas, equipos y situaciones de trabajo en función de los resultados deseados.</li><li>● Comunica con claridad la visión, misión y estrategia organizacional, así como las expectativas acerca del cumplimiento de funciones, resultados e impactos deseados, direccionando y motivando a los equipos para su alcance.</li><li>● Analiza necesidades de personal de la organización y desarrolla estrategias para suplir deficiencias visando la mejora del rendimiento organizacional.</li><li>● Promueve la comunicación interna y la integración entre los niveles jerárquicamente superiores e inferiores teniendo en cuenta la cohesión institucional.</li><li>● Define un propósito común y una visión estratégica orientada al logro de las metas organizacionales.</li><li>● Promueve la cooperación y la cohesión de los equipos, cultivando ideas y propósitos comunes.</li></ul>

<p>el objetivo de desarrollar equipos diversificados y de alto rendimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Delega tareas de forma eficiente, asignando personas a actividades según sus competencias, perfiles e intereses.</li> </ul>
<p><b>Actitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Demuestra asertividad, proporcionando seguridad y estabilidad para la realización del trabajo.</li> <li>● Demuestra orgullo y entusiasmo por el trabajo y por el servicio público, motivando individuos y liderazgos dentro y fuera de la organización.</li> <li>● Reconoce el suceso, involucrando a todos en la promoción de un espíritu de equipo genuino.</li> <li>● Se muestra accesible y dedica tiempo y atención a las personas, especialmente cuando se encuentran en callejones sin salida y situaciones difíciles.</li> <li>● Valora una cultura de trabajo en grupo incentivando la colaboración con otras personas para llevar adelante los objetivos organizacionales.</li> <li>● Comparte su propia experiencia para inspirar y apoyar a sus equipos.</li> <li>● Demuestra consideración por el perfil y necesidades individuales, propiciando oportunidad a todos para que se expresen y compartan ideas y sugerencias.</li> <li>● Actúa como modelo en la promoción de una cultura de empatía, diversidad e inclusión en que todos deben ser tratados con respeto, reconocimiento y justicia.</li> <li>● Rechaza de manera clara y directa actitudes de discriminación, falta de respeto y acoso en cualquier circunstancia.</li> <li>● Establece una cultura de incentivo al talento y a nuevos liderazgos,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hace revisiones periódicas de la asignación de tareas, considerando características individuales y organizacionales.</li> <li>● Gestiona el rendimiento y la productividad del equipo de forma alineada a la estrategia organizacional, manteniendo un nivel adecuado de delegación y autonomía.</li> <li>● Promueve el desarrollo continuo de competencias y la retención de talento teniendo en cuenta la creación de capacidades orientadas para el logro de los objetivos organizacionales.</li> <li>● Orienta al equipo con relación a los aspectos técnicos, institucionales, políticos y sociales del trabajo.</li> <li>● Crea una cultura de feedback constructivo con el objetivo de promover la excelencia en el trabajo y contribuir para el desarrollo de las personas.</li> <li>● Entrena el equipo sobre cuestiones de actitud y de productividad en el trabajo, promoviendo el desarrollo y la mejora en el rendimiento personal.</li> <li>● Ofrece seguridad técnica y emocional al equipo, garantizando condiciones apropiadas para que los individuos puedan cumplir sus funciones.</li> <li>● Coordina equipos de alto rendimiento, capaces de desarrollar y emplear soluciones, proyectos y programas en situaciones complejas y desafiantes.</li> <li>● Proporciona un entorno favorable al cambio, incentivando el intercambio de conocimientos entre los equipos y la utilización de las mejores</li> </ul>

creando condiciones para que todos maximicen su potencial.

estrategias de transferencia del aprendizaje.

- Compatibiliza oportunidades de desarrollo formales e informales para los equipos considerando los intereses de los individuos y las necesidades de las unidades de trabajo.



# Coordinación y Colaboración en red

## Coordinación y colaboración en red

Capacidad de transitar con desenvoltura por una línea de construcción de entendimientos que va desde la coordinación de intereses a la gestión de conflictos, favoreciendo la gobernabilidad por medio de la construcción de coaliciones y consensos en torno a agendas de interés común. Capacidad de construir, movilizar y mantener redes confiables y abiertas con partes interesadas que son, o pueden llegar a ser, actores importantes para el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Capacidad de actuar en un ambiente de gobernanza en red, construyendo alianzas y fortaleciendo las relaciones institucionales.

<p><b>Conocimientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Identifica diferentes arreglos institucionales y relaciones organizacionales en el sector público y en la sociedad civil susceptibles de actuar en red para la implementación y efectividad de políticas públicas.</li><li>● Identifica tendencias y desafíos para la efectividad de redes de gobernanza ante factores organizacionales y contextuales de orden político, económico y social.</li><li>● Comprende las relaciones federativas y el papel de cada ente federado y de cada poder para la consecución de objetivos públicos.</li><li>● Comprende la interfaz entre las esferas política y técnica y sus implicaciones para el área de actuación.</li><li>● Identifica los diversos actores en el contexto en que actúa, y sus objetivos y potenciales oportunidades de alianzas y de beneficio mutuo.</li></ul>	<p><b>Habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Considera el impacto de sus manifestaciones ante instituciones públicas de todas las esferas gubernamentales, poderes, así como en organismos y gobiernos internacionales, organizaciones privadas e instituciones de la sociedad civil.</li><li>● Construye coaliciones internas y externas en diversos niveles a fin de obtener apoyo para el logro de los objetivos organizacionales y la implementación de políticas públicas, articulando y negociando agendas e intereses comunes entre diferentes actores.</li><li>● Moviliza alianzas para potenciar el aporte financiero y la mejora en la prestación de servicios.</li><li>● Construye redes de apoyo y cooperación con actores intra, ínter y extra-organizacionales, sosteniéndolas con contactos regulares y promoviendo la articulación en torno a objetivos comunes y el fortalecimiento de la imagen de la organización.</li><li>● Desarrolla redes de interlocución y cooperación con actores clave de instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil a nivel nacional e</li></ul>
<p><b>Actitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Demuestra apertura para reunirse con diferentes actores internos y externos para comprender sus perspectivas y delinear consensos</li></ul>	

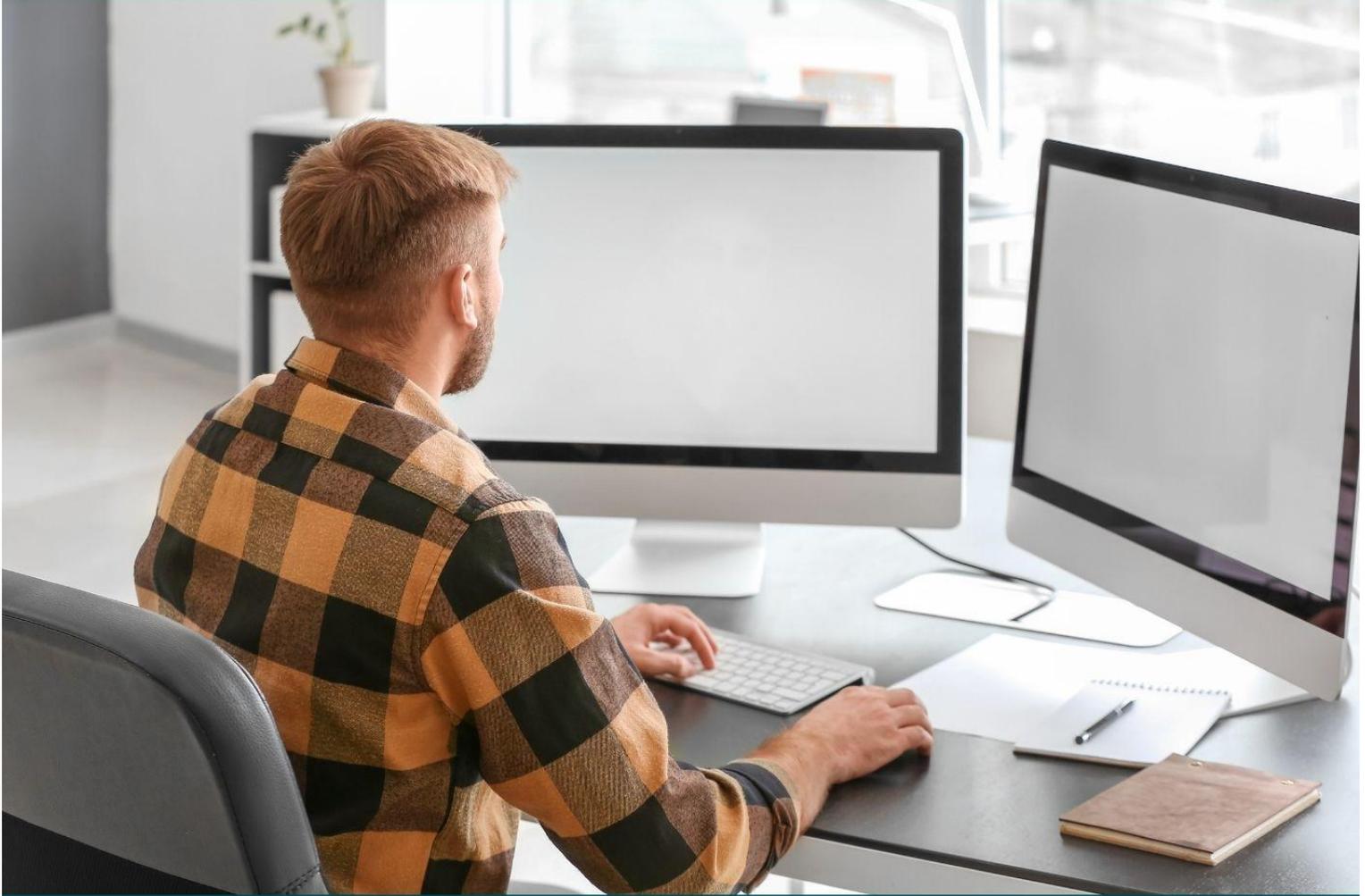
sobre problemas y cuestiones clave de la organización.

- Practica postura asertiva generando confianza y significado entre actores internos y externos.
- Es proactivo en la creación y mantenimiento de relaciones productivas con personas dentro y fuera de la organización.
- Se posiciona como un socio de las diferentes áreas de la organización en el alcance de sus objetivos, fortaleciendo una cultura de cooperación.
- Cultiva un sentido de autoría y responsabilidad compartidos en procesos de cooperación involucrando a diferentes actores.
- Se mantiene actualizado acerca de la actuación de otras organizaciones públicas y privadas que sean relevantes para su área de actuación.

internacional para favorecer el intercambio de recursos e información, la toma de decisiones estratégicas y/o la ejecución de acciones de interés común.

- Presenta posiciones de manera clara y equilibrada durante procesos de negociación, considerando oportunidades y riesgos, ventajas y desventajas potenciales acerca del objeto del debate.
- Evalúa el nivel de compromiso y el interés demostrado por las partes en una negociación y actúa buscando el mejor resultado.
- Alinea expectativas sobre los servicios y los resultados organizacionales junto a los actores internos y externos, desde los niveles operacionales hasta los niveles estratégicos.
- Mantiene interlocución permanente con el alto escalón organizacional o gubernamental y demás actores internos y externos para planificación y ejecución de estrategias, programas y proyectos institucionales que dependen de articulación y cooperación.
- Busca solucionar situaciones de conflictos a nivel organizacional y gubernamental relacionados a objetivos concurrentes, recursos limitados y/o perspectivas distintas, promoviendo una cultura colaborativa en la implementación de acciones y políticas públicas.
- Lidera situaciones de transición o de reorganización de procesos organizacionales, reuniéndose con diferentes actores para la comprensión y consideración de sus percepciones y expectativas.

- |  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>● Actúa en pro de la cooperación y coordinación de programas y proyectos entre múltiples organizaciones, facilitando el intercambio de conocimiento e información y adoptando un enfoque estratégico para todo el gobierno.</li></ul> |
|--|---|



## 6- Referencias Consultadas

## 6- Referencias Consultadas

Certificación de Competencias Profesionales - Glosario de Termos Técnicos - 1ª ed. OIT, 2002.

Competencias esenciales para la Innovación em el Sector Público. OCDE, 2017.

Constitución de la República Federativa de Brasil. Brasilia Senado Federal, 2016

Core Skills for Public Sector Innovation- OCDE, 2017

Revisão de competências de liderança na alta administração pública do Brasil – Conclusões Preliminares da OCDE. OCDE, 2019.

Guia da gestão da capacitação por competências. Brasilia Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2012.

Hamel, Gary; Prahalad, C. K.. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May-June, 1990

Innovation skills and leadership in Brazil's public sector. 2019.

Leadership for a high performing civil service: Towards a senior civil service systems in OECD countries. OCDE, 2020.

Levantamento de competências - Resumo de estudo. ENAP, 2019.

Maior, Roberia César Souto. As Pessoas e suas Competências no Desenvolvimento das Organizações in Anais do XVIII Encontro Brasileiro de Administração. 2004.

Matriz de Competências Gerenciais da Enap. ENAP, 2010.

National Schools of Government Building Civil Service Capacity. OCDE, 2017.

Recommendation on public service leadership and capability. OCDE, 2019.

Skills for a High Performing Civil Service (Highlights). OECD Public Governance Reviews, 2017.

Survey on Strategic Human Resources Management in Central/Federal Governments of OECD. OCDE, 2016.

What are the skills and attitudes for successful public problem solving? - NESTA, 2017.