# DOCUMENTO DE TRABAJO N°4

## SEMINARIO-TALLER
## FORMACIÓN DIRECTIVA EN EL ESTADO:
## AVANCES Y DESAFÍOS

---

Enero 2017

***www.serviciocivil.cl***

***@ADP_Chile - @empleospublicos - @directoreschile***

# Contenido

PRESENTACION ..... 3
PROGRAMA SEMINARIO-TALLER ..... 4
PRESENTACIONES SEMINARIO ..... 5
Presentación 1: Sistema de Liderazgo Público en el Estado – Análisis modelos de formación de servicios públicos ..... 6
Presentación 2: ..... 19
Formación Directiva en el sector público. Una mirada regional ..... 19
Presentación 3: ..... 33
Programas de Postgrados de gestión y políticas públicas en Chile. ..... 33
RESULTADOS ENCUESTA DE PERCEPCIÓN ..... 42
Antecedentes previos ..... 43
Instrumento utilizado ..... 43
Muestra ..... 43
Resultados Descriptivos por nivel jerárquico ..... 44
Resultados obtenidos según modelo de Mark Moore ..... 47
RESULTADOS Y DESAFÍOS SEMINARIO-TALLER ..... 54
Taller 1: “Factores críticos de éxito para la construcción del Sistema de Liderazgo Público” ..... 55
Taller 2 y 3: “Propuestas y acciones sobre el desarrollo del liderazgo público en el Estado” ..... 57
REFLEXIONES FINALES ..... 60
Hacia un Sistema de Liderazgos Públicos (SLP): Consensos amplios, desafíos compartidos. ..... 61
Sergio Spoerer ..... 61
ANEXOS ..... 67
Anexo 1: ENCUESTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN PERFIL DE LÍDERES PARA EL ESTADO ..... 68

# PRESENTACION

En el marco del Sistema de Formación para el Liderazgo Público, sumado a la necesidad de institucionalizar espacios de diálogo permanente, de encuentro y conversación innovadora en torno a la formación e integración de los directivos públicos del Estado chileno, y proyectar los objetivos del SLP, se desarrolló el primer Seminario de "Formación Directiva en el Estado" en Diciembre del 2016.

El objetivo fue crear un espacio de reflexión en torno a tres presentaciones, la primera de Juan Carlos Cortázar, especialista en modernización del Estado, abordó la formación directiva desde una mirada regional, desarrollando el progreso del Servicio Civil chileno y los próximos desafíos en formación directiva. Luego, Antoine Maillet, académico de la Universidad de Chile, expuso los principales resultados del estudio sobre Programas de Postgrados de gestión y políticas públicas en Chile, sus características, contenidos, limitaciones y recomendaciones para el SLP. Finalmente, el equipo del SLP, presentó loa objetivos y alcances del proyecto creado a partir del Servicio Civil, y los resultados obtenidos a partir del estudio sobre modelos de formación en los servicios públicos.

Posteriormente, se realizó una jornada de talleres a cargo de Sergio Spoerer, Consultor experto en liderazgo, quien condujo la actividad a través del trabajo en equipo, diálogo y exposición de los principales factores de éxito, desafíos y propuestas para el Sistema de Liderazgo Público en el Estado.

Paralelamente, a cada uno de los participantes de les entregó una encuesta para profundizar en el perfil de liderazgo para Chile, organizada según sus niveles jerárquicos.

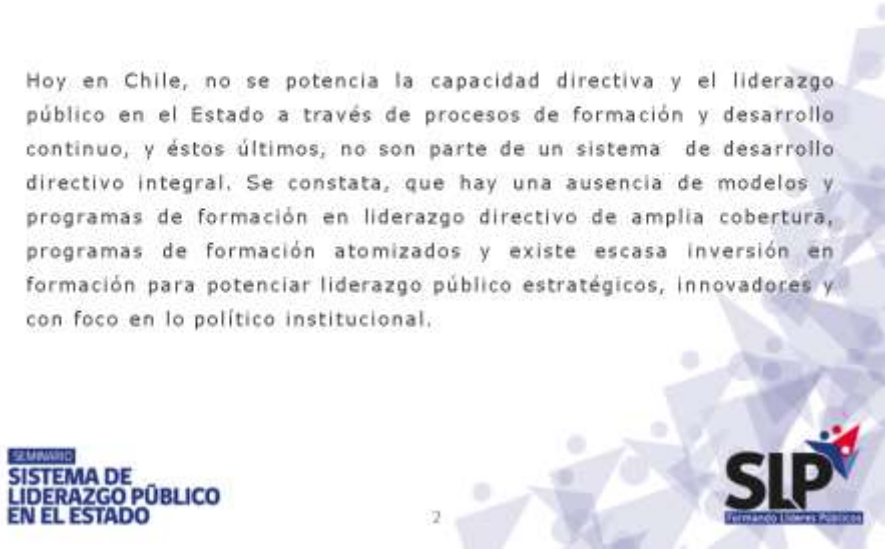
Los documentos que se presentan a continuación corresponden a las tres exposiciones mencionadas anteriormente, a los resultados obtenidos a través de la encuesta y los temas, propuestas y desafíos relevados durante los talleres desarrollados.

# PROGRAMA SEMINARIO-TALLER
# FORMACIÓN DIRECTIVA EN EL ESTADO
# 7 de diciembre 2016

| Horario | Contenidos |
|---|---|
| **9:00 – 9:15** | Recepción. |
| **9:15 – 09:30** | Bienvenida y encuadre.<br>**Sr. Rodrigo Egaña**<br>**Director DNSC** |
| **09:30 –10:10** | *Formación Directiva en el sector público. Una mirada internacional.*<br>**Sr. Juan Carlos Cortázar**<br>**Especialista en modernización del Estado**<br>**BID** |
| **10:10 –10:50** | *Formación de liderazgo desde las Universidades y su vínculo con el Estado.*<br>**Sr. Antoine Maillet**<br>**Académico U. de Chile** |
| **10:50 - 11:30** | *Experiencias institucionales de formación. Un diagnóstico a la realidad chilena*.<br>**Equipo Sistema de Liderazgo Público en el Estado** |
| **11:30 – 11:50** | CAFÉ |
| **11:50 – 13:30** | *Taller: "Abriendo la conversación: Factores críticos de éxito para la construcción de un Sistema de Liderazgo Público para el Estado".*<br>**Sr. Sergio Spoerer**<br>**Consultor experto en Liderazgo** |
| **13:30 – 15:00** | ALMUERZO |
| **15:00 – 15:45** | *Taller: "Propuestas y acciones sobre el desarrollo del Liderazgo Público en el Estado"*<br>**Sr. Sergio Spoerer**<br>**Consultor experto en Liderazgo** |
| **15:45 – 16:00** | *CAFÉ* |
| **16:00 – 16:45** | *Taller: "Desafíos, incentivos y prioridades del SLP para el año 2017"*<br>**Sr. Sergio Spoerer**<br>**Consultor experto en Liderazgo** |
| **16:45 – 17:15** | *Principales Proyecciones y Cierre.*<br>**Sr. Rodrigo Egaña**<br>**Director DNSC** |

# PRESENTACIONES SEMINARIO

## Presentación 1: Sistema de Liderazgo Público en el Estado – Análisis modelos de formación de servicios públicos



## VISIÓN Y MISIÓN DEL PROYECTO

**SISTEMA DE FORMACIÓN PARA EL LIDERAZGO PÚBLICO EN EL ESTADO.**

Visión:

"SER EL CONDUCTOR Y ARTICULADOR DE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN DE LÍDERES PÚBLICOS EN EL ESTADO"

Misión:

"CONTRIBUIR A LA FORMACIÓN DE LIDERAZGOS DE LOS ACTUALES Y FUTUROS DIRECTIVOS/AS DEL ESTADO, A TRAVÉS DE LA ARTICULACIÓN, CREACIÓN Y REALIZACIÓN DE INICIATIVAS, QUE PERMITAN TENER MEJORES DIRECTIVOS/AS Y FUNCIONARIOS/AS, FORTALECIENDO LA GESTIÓN Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE ENTREGAN LAS INSTITUCIONES DEL ESTADO A LOS/AS CIUDADANOS/AS"



## OBJETIVOS

**OBJETIVO GENERAL**

Promover y potenciar líderes públicos innovadores y con vocación de servicio, estableciendo un sistema para la formación en el Estado chileno, a través de acciones directas y en alianza con diversos actores nacionales e internacionales, así como con servicios públicos especializados.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Institucionalizar espacios de diálogo permanente, de encuentro, estudio y conversación innovadora en torno a la formación e integración de los directivos públicos del Estado chileno, a través de una alianza con diversos actores, contando con la participación de funcionarios públicos, académicos, consultores, organismos internacionales y autoridades.

Establecer un modelo de formación dinámico para actuales y potenciales lideres públicos, que se construya desde la relación con los participantes públicos y privados expertos en la materia, poniendo en valor las experiencias y modelos existentes en el Estado.

## OBJETIVOS

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diseñar y promover un plan de desarrollo curricular, con Universidades y centros de estudios con expertiz vigente, para generar estándares mínimos ante los programas de gestión pública ofertados y que respondan a la función pública directiva actual y futura.

Establecer un plan de cooperación intersectorial nacional con academias, escuelas e institutos de formación de servicios públicos chilenos, a fin de intercambiar experiencias y potenciar el trabajo formativo público en materia de habilidades directivas públicas.

Establecer un plan de cooperación internacional, que permita la colaboración e intercambio en materia de formación pública, poniendo foco en programas vinculados al desarrollo de liderazgos estratégicos para el Estado.

SEMINARIO
SISTEMA DE LIDERAZGO PÚBLICO EN EL ESTADO



## DINÁMICA DE FUNCIONAMIENTO

SEMINARIO
SISTEMA DE LIDERAZGO PÚBLICO EN EL ESTADO

# ANÁLISIS MODELOS DE FORMACIÓN ACADEMIAS, ESCUELAS Y PROGRAMAS DE SERVICIOS PÚBLICOS

SEMINARIO
**SISTEMA DE LIDERAZGO PÚBLICO EN EL ESTADO**
FORMACIÓN DIRECTIVA EN EL ESTADO

## PRESENTACIÓN

- La investigación se enmarca en el desarrollo del Sistema de Liderazgo Público en el Estado y un diagnóstico de la formación directiva desde diversas perspectivas, entre ellas, las experiencias institucionales de formación.
- Analizar los modelos de formación existentes en los servicios públicos es primordial para conseguir el cuarto objetivo del proyecto:

**"Establecer un plan de cooperación intersectorial nacional con academias, escuelas e institutos de formación de servicios públicos chilenos, a fin de intercambiar experiencias y potenciar el trabajo formativo público en materia de habilidades directivas públicas".**

SEMINARIO
SISTEMA DE LIDERAZGO PÚBLICO EN EL ESTADO

## CARACTERIZACIÓN MODELOS DE FORMACIÓN

➢ **Cuestionario**

Se diseñó un instrumento de 35 preguntas, organizadas en 7 categorías.
Muestra utilizada: 13 academias, escuelas y programas de servicios públicos.

- Programa de Habilidades Directivas de Tesorería
- Escuela de Gendarmería de Chile del General Manuel Bulnes Prieto
- Plan de Perfeccionamiento Regular de Funcionarios de Aduana
- Escuela Técnica de Formación de la Dirección del Trabajo
- Sistema de Aprendizaje a Distancia (SIAD) del Sector Público de Salud
- Escuela de Capacitación del Servicio de Impuestos Internos.
- Escuela Fiscalización del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura
- Academia SAG
- Centro de Extensión del Senado de la República
- Academia Diplomática de Chile Andrés Bello
- Academia de Capacitación Municipal y Regional de la SUBDERE
- Centro de estudios de la administración del Estado (CEA)
- Academia MOP

SEMINARIO
SISTEMA DE LIDERAZGO PÚBLICO EN EL ESTADO

SLP Formando Líderes Públicos

## CARACTERIZACIÓN MODELOS DE FORMACIÓN

➢ **Entrevista**

Muestra utilizada: 5 academias, escuelas y programas de servicios públicos

- Programa de Habilidades Directivas de Tesorería
- Sistema de Aprendizaje a Distancia (SIAD) del Sector Público de Salud
- Escuela Fiscalización del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura
- Academia SAG
- Academia MOP

SEMINARIO
SISTEMA DE LIDERAZGO PÚBLICO EN EL ESTADO

SLP Formando Líderes Públicos

## RESULTADOS Y ANÁLISIS OBTENIDOS

### Aspectos básicos

- La vigencia de las academias, escuelas o programas son muy variadas, algunas llevan más de 25 años de trayectoria como es el caso de Academia Diplomática o Academia Judicial, pero a la vez hay algunas que existen hace menos de 1 año como SERNAPESCA, SAG y Contraloría.

SEMINARIO
SISTEMA DE LIDERAZGO PÚBLICO EN EL ESTADO

SLP Formando Líderes Públicos

## RESULTADOS Y ANÁLISIS OBTENIDOS

- En relación a las razones de creación, se confirma la hipótesis de que se gestan principalmente por **necesidades emergentes y directamente relacionadas a resolver problemas por tareas específicas de cada institución.**

- Pese a que los objetivos de cada academia, escuela o programa son muy variados, debido a que se enfocan en la naturaleza de las funciones de su servicio, destacan principalmente los relacionados a **formar, desarrollar y actualizar competencias de los funcionarios en tareas específicas de la institución.**

SEMINARIO
SISTEMA DE LIDERAZGO PÚBLICO EN EL ESTADO

SLP Formando Líderes Públicos

## RESULTADOS Y ANÁLISIS OBTENIDOS

### Modelos de formación

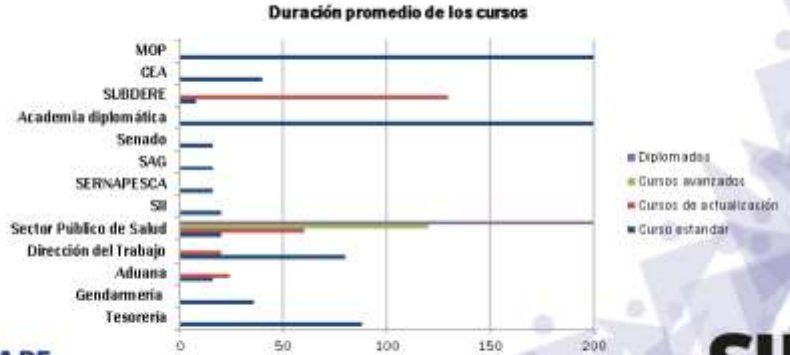
- Los programas de formación impactan principalmente a **Profesionales, Técnicos y Directivos de tercer nivel, y Administrativos.**
- El 66% de academias, escuelas o programas que no cuenta con planta de docentes lo soluciona principalmente a través de **relatorías de funcionarios expertos**.
- **El 92% de las instituciones cuenta con funcionarios que ejercen labores de docencia fuera de ella**, principalmente en materias relacionadas a su función y dicha experiencia si se pone al servicio de cada academia, escuela o programa.
- **El 61% de las instituciones realiza detección de necesidades de formación**, mayormente a través de las directrices entregadas por el Servicio Civil o con un formulario propio.

SEMINARIO
SISTEMA DE LIDERAZGO PÚBLICO EN EL ESTADO

SLP Formando Líderes Públicos

## RESULTADOS Y ANÁLISIS OBTENIDOS

- La duración de los cursos varía según el tipo y naturaleza de cada institución. Los programas con **menor cantidad de horas son Senado, SAG, SERNAPESCA, SUBDERE y Aduanas (16 promedio).**
- Los programas con **mayor duración pertenecen a Gendarmería (2 años para Oficiales y un año y medio para Suboficiales), Academia diplomática (2 años), MOP (260 horas) y SUBDERE (2 y 4 años).**




SEMINARIO
SISTEMA DE LIDERAZGO PÚBLICO EN EL ESTADO

SLP Formando Líderes Públicos

## RESULTADOS Y ANÁLISIS OBTENIDOS

### Metodologías utilizadas

- **El 67% de las instituciones posee su propia plataforma para desarrollar actividades web**, de ellas **el 58% realiza actividades e-learning**, destacando Dirección del Trabajo, SERNAPESCA y MINSAL por desarrollar más del 30% del total de sus actividades a través de esta metodología.

- Todas las instituciones que realizan actividades e-learning califican la experiencia como exitosa, desafiante y positiva.

**"A través de la modalidad e-learning hemos podido capitalizar la red asistencial y llegar hasta centros de atención de salud rurales y urbanos con actividades pertinentes y alto nivel de calidad técnica. También hemos podido acercarnos a más funcionarios de la red asistencial, incluyendo al nivel secundario y terciario"**

(Sistema de Aprendizaje a Distancia (SIAD) del Sector Público de Salud, Octubre 2016)

SEMINARIO
SISTEMA DE LIDERAZGO PÚBLICO EN EL ESTADO

SLP Formando Líderes Públicos

## RESULTADOS Y ANÁLISIS OBTENIDOS

- Del total de instituciones, **el 67% realiza actividades b-learning**, destacando SUBDERE por poseer el mayor porcentaje de dicha metodología, superando el 40% del total de sus actividades.

- **Las instituciones tienen opiniones diversas sobre este tipo de metodología**, las califican como exitosas, beneficiosas, efectivas y muy valoradas por los funcionarios. Admiten inconvenientes por el aspecto presencial y también las califican como experiencias un poco frustrantes.

**"La experiencia b-learning ha sido buena, aunque es uno de los puntos críticos de cada curso, ya que tienden a primar docentes que se enfocan en actividades presenciales sobre las actividades e-learning"**

(Centro de Estudios Académicos de Contraloría, Octubre 2016)

- La primera opción para realizar cursos e-learning/b-learning es sobre **conocimientos técnicos (80%), luego materias legales (60%) y finalmente gestión operativa (40%).** Las temáticas menos abordadas son innovación para el cambio, manejo de crisis y contingencia.

SEMINARIO
SISTEMA DE LIDERAZGO PÚBLICO EN EL ESTADO

SLP Formando Líderes Públicos

## RESULTADOS Y ANÁLISIS OBTENIDOS

### Contenidos de los cursos

- Los programas son diseñados por distintas vías, la más utilizada es a través de un co-diseño con proveedor (25%) y las menos utilizadas son reuniones con expertos, docentes y funcionarios (8%).

- **El 25% de las instituciones declara no tener cursos de habilidades personales**. Sin embargo, se les preguntó la importancia que les dan a ciertas competencias y esta fue la jerarquización: Como primera opción está Visión estratégica, segunda opción Liderazgo y Trabajo en equipo, finalmente Gestión y logro.

- Las instituciones que cuentan con un programa de habilidades personales, las desarrollan a través de **contratación de servicios externos (78%)** y **generando servicios dentro de la institución (22%).**

- De los servicios contratados externamente, las instituciones prefieren principalmente a **Consultoras y Relator experto en la materia, y Universidades.**

SEMINARIO
SISTEMA DE LIDERAZGO PÚBLICO EN EL ESTADO

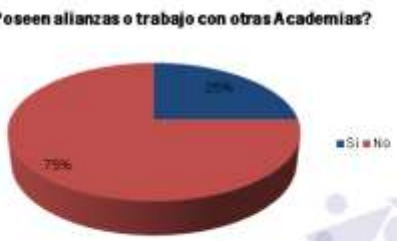
SLP Formando Líderes Públicos

## RESULTADOS Y ANÁLISIS OBTENIDOS

### Alianzas para la formación

- **El 83% de las instituciones declara tener cooperación con otros servicios públicos**, principalmente para para compartir actividades de capacitación e intercambiar docentes. Las alianzas menos utilizadas son para intercambiar modelos o buenas prácticas.

- **Sólo el 25% de las instituciones mantiene alianzas o trabajo con otras academias.** Destacando SERNAPESCA con Aduanas, SII y PDI. SUBDERE con ONEMI y Ministerio del Medioambiente.




SEMINARIO
SISTEMA DE LIDERAZGO PÚBLICO EN EL ESTADO

SLP Formando Líderes Públicos

## RESULTADOS Y ANÁLISIS OBTENIDOS

### Financiamiento

- **El 67% de las instituciones, considera que el financiamiento no es suficiente para cubrir todas las demandas y necesidades formativas.** Pese a ello, en ninguna academia, escuela o programa los funcionarios pagan completa o parcialmente los cursos de formación.

- La mayoría de las instituciones se muestran dispuestas a recibir cooperación internacional, pero **sólo el 8% de ellas realiza actividades de financiamiento con organismos internacionales**. Este es el caso de MINSAL, quien mantiene alianzas con el BID, OCDE, AECID.

SEMINARIO
SISTEMA DE LIDERAZGO PÚBLICO EN EL ESTADO

SLP
Formando Líderes Públicos

## RESULTADOS Y ANÁLISIS OBTENIDOS

### Gestión del conocimiento

- Exactamente la mitad de las instituciones posee Biblioteca y/o Banco de estudios, de ellas, el 44% posee Biblioteca física del mismo servicio, el 44,4% tiene material pedagógico de los cursos en almacenamiento digital y el 11% a través de evidencias de estudios e investigaciones que han realizado.

- **El 83% de las academias, escuelas o programas declara tener programas de evaluación y transferencia a los funcionarios.** Pero sólo el 40% posee un sistema de registro y sistematización.

SEMINARIO
SISTEMA DE LIDERAZGO PÚBLICO EN EL ESTADO

SLP
Formando Líderes Públicos

## REFLEXIONES FINALES

- Efectivamente, **existe una dispersión de estrategias formativas** porque cada institución pública fija la política respecto a sus necesidades. Tampoco hay punto de encuentro, ya que **sólo 3 academias establecen alianzas entre ellas**.
- Se confirma la hipótesis de que las academias, escuelas y programas se crean principalmente por **necesidades emergentes y para resolver tareas específicas de cada institución.**
- Los programas de cada institución se diferencian por su vocación, algunos **enfocados a formación y otros a capacitación**. Existe sólo un caso que combina ambas cosas.
- Los programas de formación impactan principalmente a **Profesionales, Técnicos y Directivos de tercer nivel, y Administrativos,** son muy pocas las instituciones que se enfocan a directivos, lo cual es consecuente con el tipo de cursos que desarrollan y por ser instituciones altamente profesionalizadas.

SEMINARIO
SISTEMA DE LIDERAZGO PÚBLICO EN EL ESTADO

SLP
Formando Líderes Públicos

## REFLEXIONES FINALES

- Las instituciones prefieren contratar servicios externos principalmente a **Universidades, Consultoras y Relator experto** en la materia.
- **La oferta programática pone foco principalmente en competencias técnicas, materiales legales y gestión operativa**. Las habilidades personales se desarrollan sólo en un 75% de las instituciones, pese a ello, la cantidad de horas ha ido incrementando paulatinamente.
- Poco a poco las instituciones han incorporado metodologías web en sus programas de formación, **superando la modalidad b-learning al e-learning**. Pese a ello, la experiencia de realizar actividades e-learning es más positiva que las actividades b-learning.
- La mayoría de las instituciones están vinculadas con el **sector privado**, porque efectivamente ofrecen avances importantes en materias metodológicas y tecnologías.
- El **estudio de caso** es muy utilizado por las instituciones y altamente valorado por los funcionarios, es una herramienta que ha tomado importancia paulatinamente.

SEMINARIO
SISTEMA DE LIDERAZGO PÚBLICO EN EL ESTADO

SLP
Formando Líderes Públicos

## REFLEXIONES FINALES

**Detección de necesidades** se realiza sólo en 9 instituciones, por lo que más del 25% de ellas no desarrolla ninguna actividad para conocer efectivamente qué conocimientos, herramientas o competencias es necesario formar, actualizar o desarrollar en los funcionarios.

**Evaluación** sólo una institución cuenta con evaluación de transferencia, actividad primordial para explorar la contribución que la formación ha tenido en el mediano plazo, para mejorar el desempeño individual y organizacional. Las demás incluyen evaluaciones de reacción y aprendizaje, pero sólo 5 instituciones sistematizan la información obtenida.



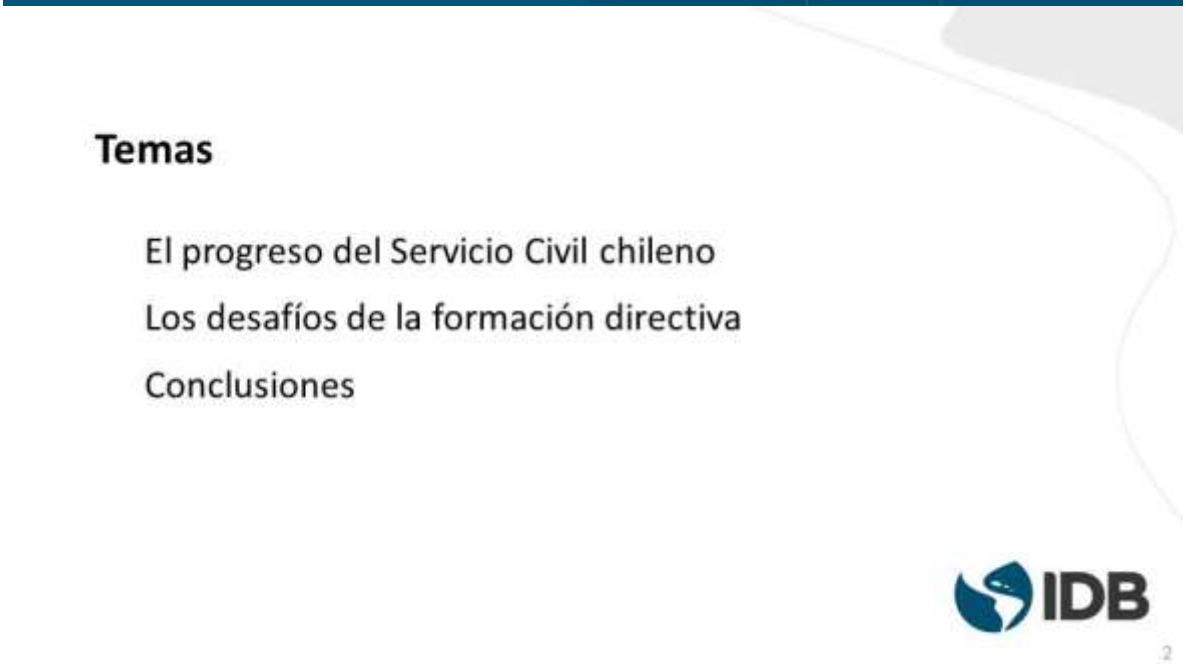
## PROPUESTAS PARA UNA AGENDA DE TRABAJO

- El Servicio Civil, a través del Sistema de Liderazgo Público, debe transformarse en el **punto de encuentro entre todas las instituciones.**
- Proponer, desarrollar y realizar **programas enfocados a las temáticas menos abordadas**, sobre todo habilidades personales, para realizar con conjunto con las academias, escuelas y programas.
- **Crear red para evaluar** Consultoras, programas de Universidades y entidades a las cuales se les externalizan servicios.
- **Generar plataforma web centralizada**, donde todas las instituciones puedan realizar sus actividades con metodologías e-learning y b-learning.
- **Promover Casoteca a nivel nacional**, beneficiando a múltiples instituciones de carácter público.
- **Crear una política de gestión de conocimientos**, donde los funcionarios tengan horas exclusivas para desarrollar sus actividades de relatorías expertas, las cuales puedan ser pagadas a través de horas compensadas.
- **En definitiva, el rol del SLP es construir un estándar y directrices para modelos de formación, e instalar capacidades para estos temas.**

SERVICIO CIVIL
SLP
Formando Líderes Públicos
IDB

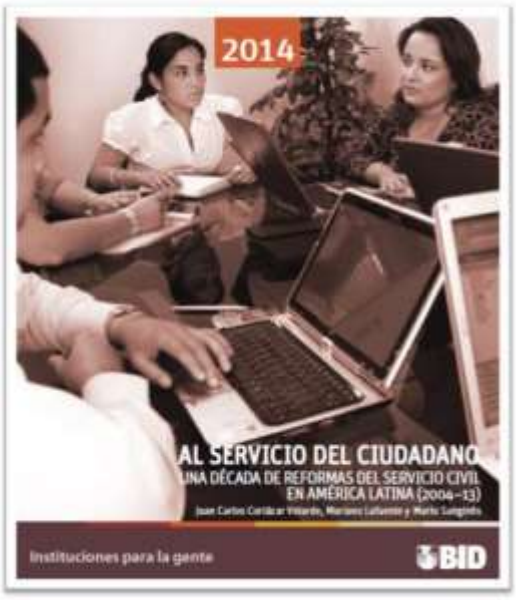
## Presentación 2:
## Juan Carlos Cortázar, Especialista en modernización del Estado.

## Formación Directiva en el sector público. Una mirada regional

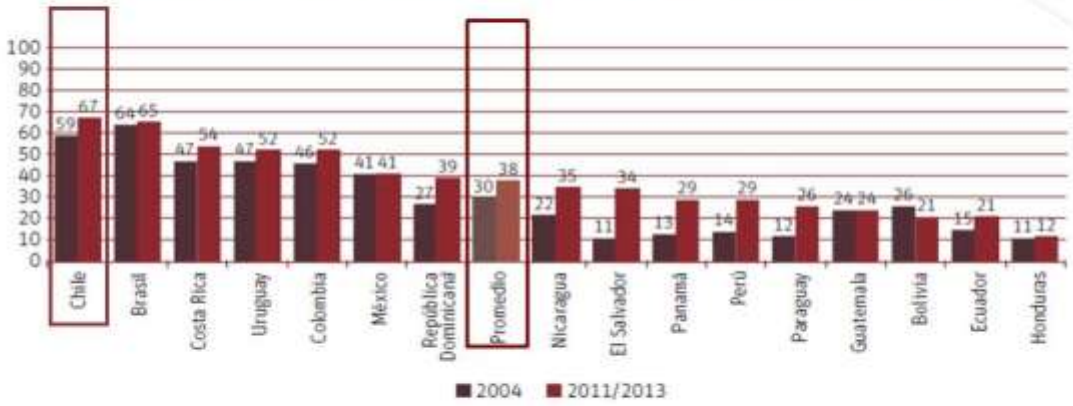


# El progreso del Servicio Civil chileno



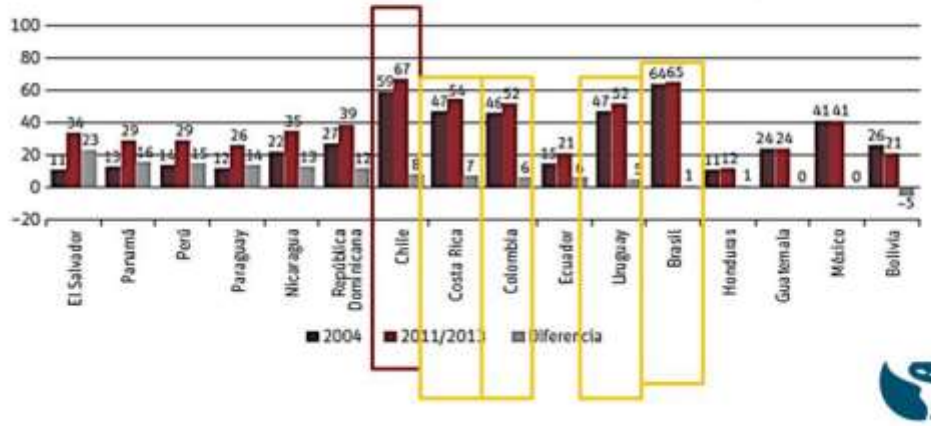


# Chile en el panorama regional (2013)




# Una reforma que mantiene impulso

La mejora del Índice de Calidad de Chile es igual al promedio regional, pero superior al de los cuatro otros países que mostraban una línea de base (2004) elevada.



# Las tendencias en la región

Calidad institucional (índice agregado 2011/13)

(+)

(III)
**Bajo impacto del esfuerzo de reforma en una situación de calidad elevada o media**
Brasil (2013), Costa Rica (2012), Colombia (2013), México (2013), Uruguay (2013)

(IV)
**Alto impacto del esfuerzo de reforma en una situación de calidad elevada o media**
Chile (2013)

(II)
**Bajo impacto del esfuerzo de reforma en niveles bajos de calidad**
Bolivia (2013), Ecuador (2011), Guatemala (2012), Honduras (2012)

(I)
**Alto impacto del esfuerzo de reforma en una situación de baja calidad**
El Salvador (2012), Nicaragua (2012), Panamá (2012), Paraguay (2013), Perú (2011), R. Dominicana (2012)

(-)

Progreso (variación índice agregado 2011/13 respecto a 2004

(+)

IDB



Calidad institucional

(+)

(III)
**MESETA**
**Bajo impacto del esfuerzo de reforma en una situación de calidad elevada o media**

(IV)
**CUMBRE**
**Alto impacto del esfuerzo de reforma en una situación de calidad elevada o media**

(II)
**VALLE**
**Bajo impacto del esfuerzo de reforma en niveles bajos de calidad**

(I)
**LADERA**
**Alto impacto del esfuerzo de reforma en una situación de baja calidad**

(-)

(+) Progreso

IDB

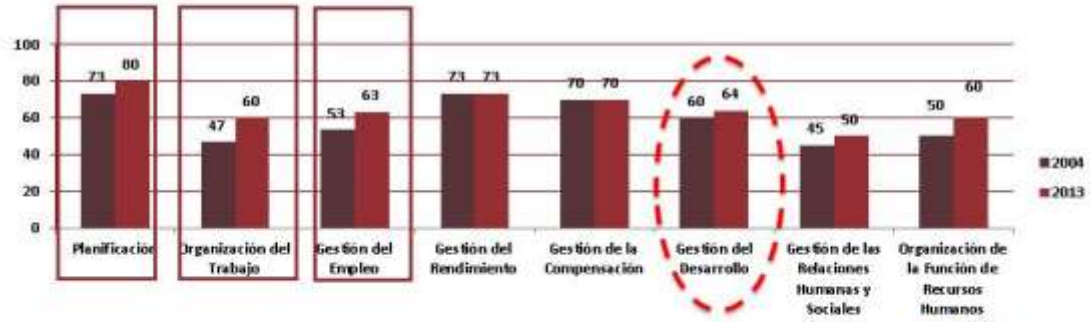
# Las claves que explican el avance

- ✓ La DNSC se afianzó en sus capacidades y atribuciones
- ✓ Se expandió el ámbito de aplicación del SADP y las prácticas de selección basada en mérito permearon incluso niveles no directivos.
- ✓ Creciente formalización de las prácticas de gestión de las personas
- ✓ Creciente introducción de mediciones de clima laboral
- ✓ Ley que perfecciona SADP y fortalece DNSC (2016): fortalecimiento y «mayor blindaje» SADP, ampliación rol rector de DNSC



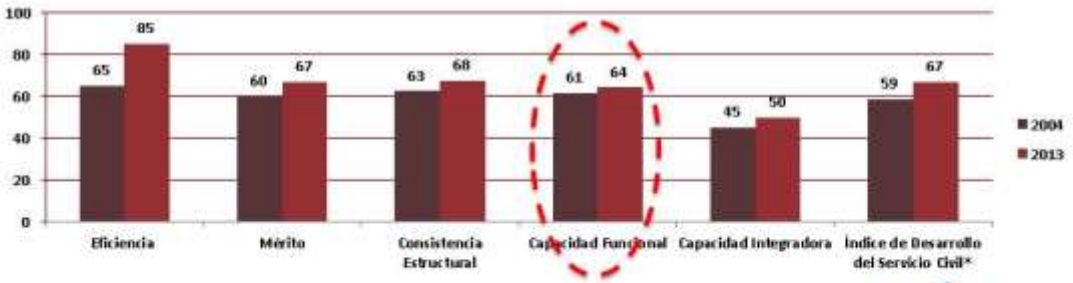
# Chile: sub sistemas de gestión

Como en el resto de la región, las mejoras han tenido mayor impacto en aspectos vinculados al dimensionamiento/perfil del capital humano y en aquellos que son responsabilidad de las entidades centrales

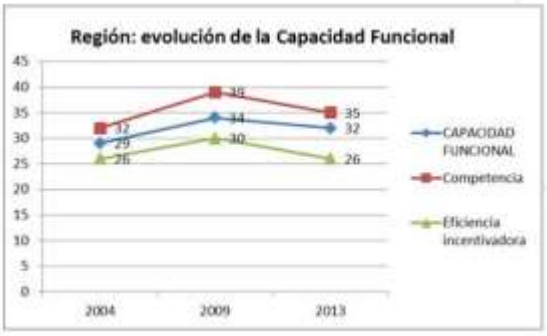


# Chile: índices de calidad

Los principales avances se concentran en las garantías de profesionalidad y en la coherencia institucional y normativa del sistema, más que en la capacidad de influir en el comportamiento de funcionarios y organizaciones.



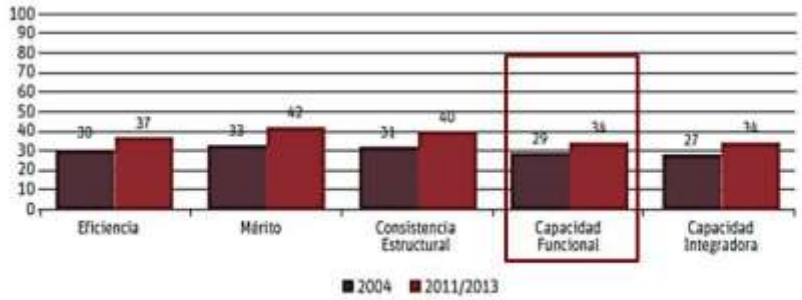

# Allá arriba, ¿en la meseta?



# Desafío regional

Desarrollar prácticas y herramientas que desde la gestión de las personas impulsen el mejor desempeño de organizaciones y personas: elementos «blandos» del sistema, más difíciles de asir e intervenir que el mérito o la eficiencia de la planta.

Desafío central: **incide directamente en la satisfacción de los ciudadanos.**

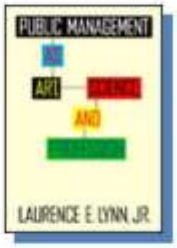



# Los desafíos de la formación directiva

# Pensando al directivo público

# Directivo: ejecutivo público

- ✓ En la rama ejecutiva del gobierno, los directivos comparten y ejercen **autoridad ejecutiva**: la autoridad para dirigir las acciones de otros
- ✓ El campo de la gerencia pública incluye el rol (desempeño) de los oficiales y organizaciones que comparten (ejercen) autoridad ejecutiva y su impacto colectivo en las políticas pública



# ¿Arte, Ciencia u Oficio?

Manifestación de la actividad humana mediante la cual se expresa una visión personal y desinteresada que interpreta lo real o imaginado

Conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales

Estudio y aplicación, por especialistas, de una o diversas ramas de conocimiento y/o tecnología con el objeto de generar bienes o servicios útiles

IDB

# ¿Qué es lo que hay que formar?

- **Conocimientos:** contenidos conceptuales y herramientas analíticas
- **Prácticas**: formas de hacer con otros
- **Miradas**: formas de comprender las situaciones
- **Liderazgos**: formas de guiar a los demás a enfrentar los desafíos (crisis) y oportunidades

IDB

# ¿Qué hace un directivo?

Monitorea
Centro nervioso
Diseña procesos
Delega/Designa
Distribuye
Fija metas

Comunica
Controla

**INFORMACIÓN**

Comunica

Portavoz
Centro nervioso
Diseminador

Energiza individuos
Desarrolla individuos
Construye equipos
Fortalece cultura

Lidera

**PERSONAS**

Vincula

Gestiona redes
Representa
Convence/acuerda
Transmite
Regula

Gestiona proyectos
Maneja trastornos

Hace

**ACCIÓN**

Negocia

Arma coaliciones
Moviliza apoyo

Dentro de la organización

Fuera de la organización/ otras unidades de la org.



# ¿Hacia donde mira un directivo?

**Mirada hacia arriba**
¿El programa tiene el respaldo político y social necesario?

**Mirada hacia afuera**
¿El programa responde a problemas valiosos para alguien?

**Mirada hacia abajo**
¿Tenemos capacidad organizativa para implementarlo?

IDB

# ¿Cómo lidera un directivo?

IDB



# Respuestas al desastre

| Sesgo organizacional | Talón de Aquiles | Vulnerabilidad típica |
|---|---|---|
| Jerárquico | Confianza extrema en la autoridad y la experticia técnica, sumada a una gran capacidad de movilización | Dramático colapso del "pensar a lo grande" en políticas o programas |
| Igualitario | Incapacidad para aceptar una autoridad superior como medio para romper el empate | Fracasos provienen de contiendas sin resolver o coexistencia estéril |
| Individualista | Tendencia a anteponer el beneficio individual al colectivo | Fracaso producido por falta de cooperación, desviación o corrupción |
| Fatalista | Incapacidad para planificar o para tomar medidas drásticas en circunstancias extremas | Fracaso producido por pasividad o inercia excesiva |

IDB

## El foco común: dimensiones «blandas»

- No se trata tanto de incorporar conocimientos sino de desarrollar habilidades, sensibilidades, disposiciones, destrezas: elementos «blandos»: esos son los que hacen la diferencia entre un buen y un mal directivo
  - ✓ ¿Qué tipo de currícula genera esto?
  - ✓ ¿Cuáles herramientas pedagógicas sirven? (casos, simulaciones, tutorías, coaching)
  - ✓ ¿Qué tipo de acreditación formal puede obtener esto?

IDB



## Dos modelos institucionales

| Escuela de formación directiva | | Sistema de entidades reguladas |
|---|---|---|
| Elevada visibilidad<br>Control de contenidos/resultados<br>Focalización<br>Articulación directa a carrera | | Aprovechamiento capacidades del sistema universitario<br>Diversidad de opciones ideológicas y metodológicas |
| Degradación académica<br>Aislacionismo<br>Elevados costos | | Todas las limitaciones asociadas a la regulación efectiva |

IDB

# Ideas fuerza





## Las principales ideas

1. Es necesario avanzar en aquellos elementos de la gestión de las personas que inciden en el **desempeño de las organizaciones**: la función directiva es uno de ellos
   - Riesgo de estancamiento «en la meseta»: se requiere de soluciones complejas
   - La capacidad directiva es un elemento clave para responder, a través de organizaciones efectivas, a las necesidades de los ciudadanos.

## Las principales ideas

2. Lo más difícil y a la vez relevante de la formación directiva es el desarrollo de **«habilidades blandas»**
   - Requiere soluciones formativas innovadoras y complejas, no tanto de las usuales (centradas en conocimientos)
   - Se requiere de un esfuerzo específico para desarrollar contenidos, herramientas y metodologías adecuadas (no darlas por existentes)
3. El marco institucional podría promover la diversidad de ofertas, con **estándares** e **incentivos** que fomenten una oferta adecuada.

IDB

# Formación directiva en el sector público. Una mirada regional

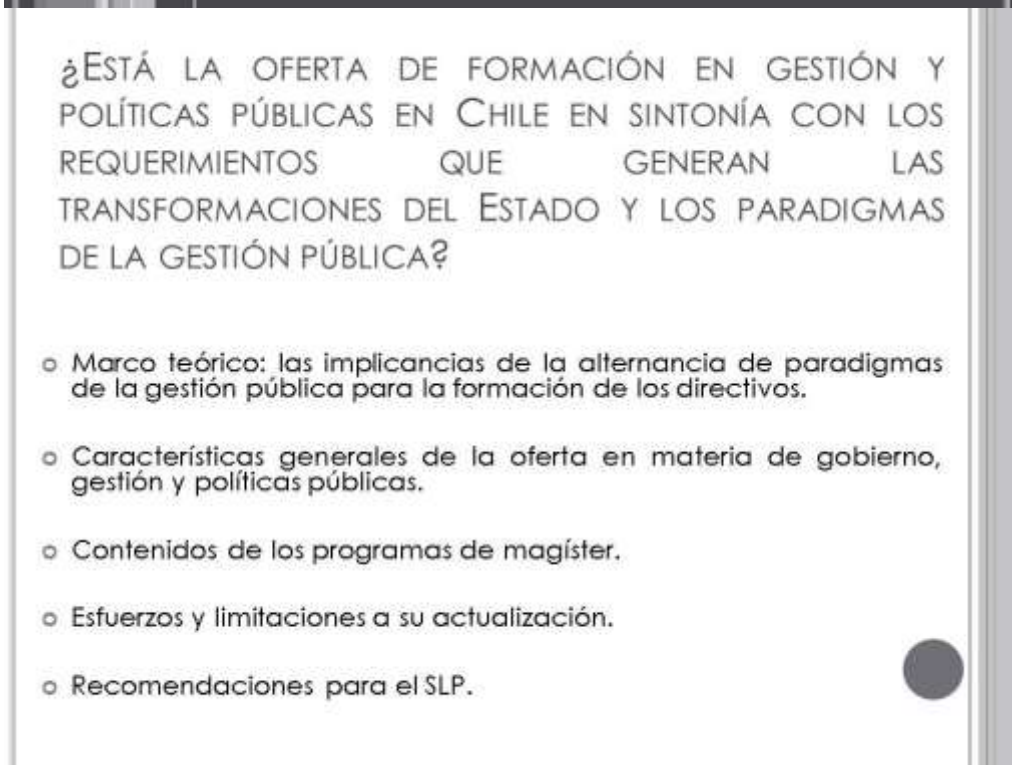
**Juan Carlos Cortázar**
Especialista en Modernización del Estado
División de Capacidad Institucional del Estado
Banco Interamericano de Desarrollo

Seminario Formación Directiva en el Estado
Dirección Nacional del Servicio Civil
Santiago, 7 de diciembre 2016

IDB

**Presentación 3:**
**Antoine Maillet, Académico Universidad de Chile.**

## Programas de Postgrados de gestión y políticas públicas en Chile.



## PARADIGMAS DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y FORMACIÓN DE DIRECTIVOS: DE LA HEGEMONÍA AL PLURALISMO

- Tres grandes etapas en la reflexión tanto analítica como normativa sobre la administración pública:
  - burocracia tradicional
  - nueva gestión pública
  - enfoque neo-weberiano
- Pluralismo contemporáneo: cambios ya no operan como sustitución, sino más bien como sedimentación
  - En consecuencia, readecuar la formación de directivos públicos

## EXIGENCIA MÍNIMA PARA LA FORMACIÓN

- Teoría del "valor público" considera tres tipos de competencias:
  - **gestión estratégica:** alinear la misión de la organización con su entorno externo e interno.
  - **gestión operativa:** administración y logro de objetivos internos de la organización.
  - **gestión política:** articulación con actores y administración externa de la organización
- Complementada por temas emergentes: liderazgo, innovación, ciudadanía…

## SIGNIFICADOS Y DIMENSIONES DEL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

| Objetivo | Continuidad | Cambio |
|---|---|---|
| Rol | Identificar problemas | Resolver problemas |
| Respuesta | Adaptativa/creativa | Innovadora |

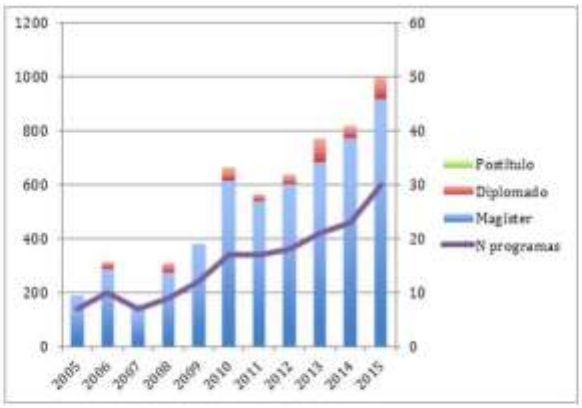
Elaboración propia en base a Grant (1993) y Van Wart (2003)

## INNOVACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y FORMACIÓN

- "la creación e implementación de nuevos procesos, productos, servicios y métodos de entrega que dan lugar y se traducen en mejoras significativas en los resultados de eficiencia, eficacia y calidad"
  - "ideas nuevas que funcionan"
- Características del gestor innovador: creativo, intuitivo, responsable…
  - ¿se enseña esta habilidad?

# El mercado de los postgrados en gestión y políticas públicas en Chile

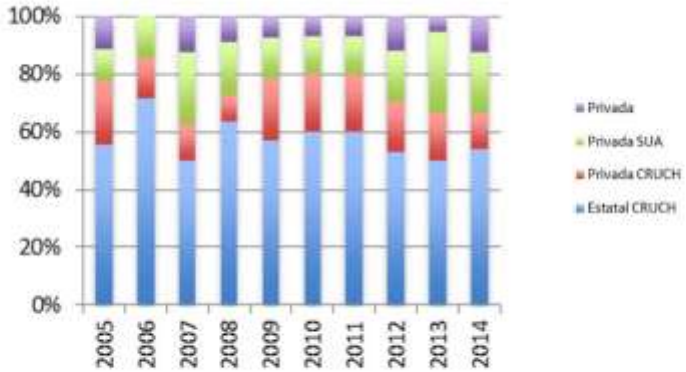
- Crecimiento matrícula total y número de programas formación de en gestión y políticas públicas



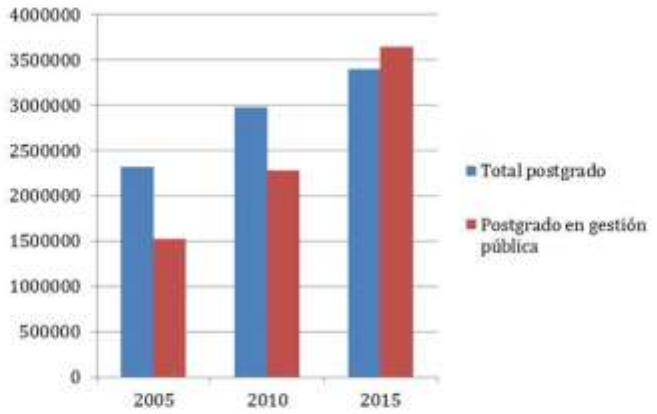

- Crecimiento promedio anual de la matrícula entre 2005 y 2015
  - Postgrados en general: 9,3%
  - Gestión y políticas públicas: 18%

# Crecimiento N° de programas y matrícula por tipo de universidad

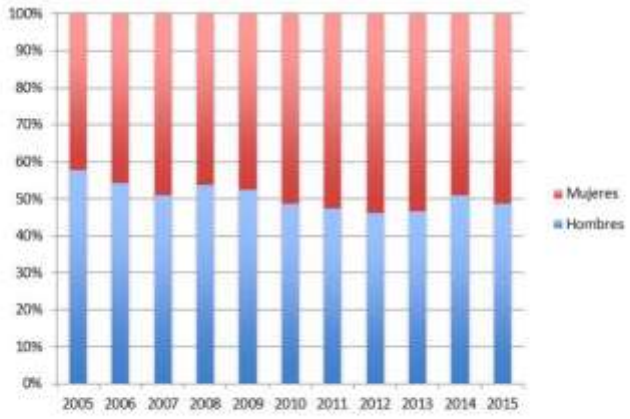
**a) N programas**



## Costo promedio nominal arancel programas de postgrado




## Composición de cursos formación en gestión y políticas públicas, por sexo 2005-2015



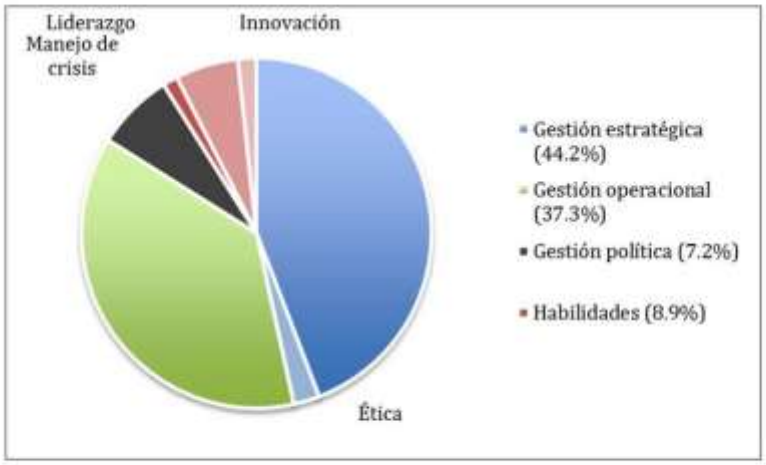
# Análisis de la formación entregada

- Tipos de cursos de postgrado y atributos del directivo público

| Atributos del directivo público | Ejemplos |
|---|---|
| Visión estratégica | Teoría social contemporánea; Estado y políticas públicas; Enfoques y modelos de análisis de políticas públicas; Modernización del estado; Ética y transparencia |
| Gestión y logro | Economía del sector público; Presupuesto y finanzas públicas; Gestión pública; Gestión de recursos humanos; Evaluación de proyectos |
| Articulación con el medio y gestión de redes | Gobierno local; Participación, ciudadanía y políticas públicas; Comunicación estratégica; Gestión regional y local; Marketing estratégico; Comunicación política |
| Manejo de crisis y contingencias | Negociación y conflicto; Estrategias de negociación, mediación y coordinación social |
| Liderazgo | Taller de liderazgo; Taller de habilidades gerenciales; |
| Innovación y flexibilidad | Gobierno electrónico; Prospectivas y escenarios futuros; Nuevas tecnologías e innovación para la gestión pública |

Elaboración propia, en base a Araya-Moreno et al (2012)

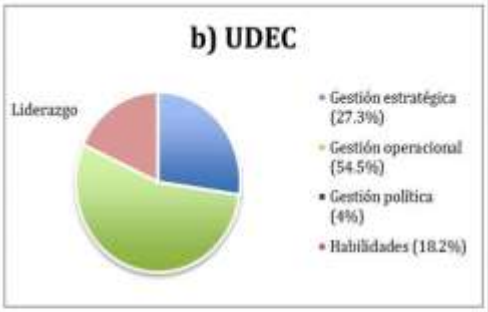
# Perfil formación en gestión y políticas públicas (magíster), total sistema



# PROGRAMAS DIVERSOS

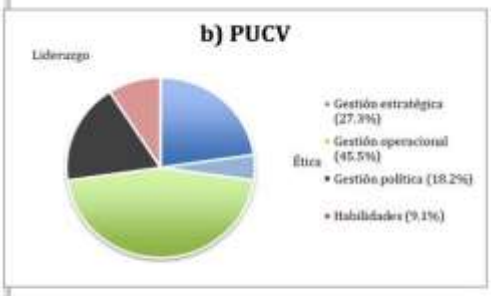
**Ejemplo de programa enfocado en la gestión estratégica**

**Ejemplo de programa enfocado en la gestión operativa**

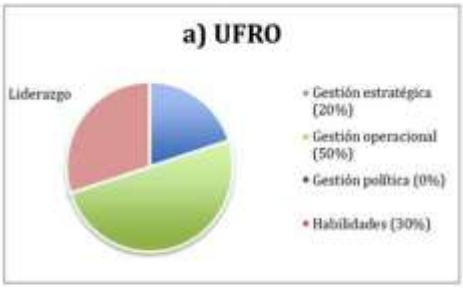



# PROGRAMAS DIVERSOS

**Ejemplo de programa enfocado en gestión política**




**Ejemplo de programa enfocado en habilidades de liderazgo**



## ACTUALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE MAGÍSTER: ASPIRACIONES Y OBSTÁCULOS

- Las **tensiones** que condicionan la formulación de los programas
  - Programas profesionalizantes en el ámbito académico.
  - Referencias nacionales e internacionales (organizaciones internacionales y Servicio Civil) y necesidades locales.
  - Análisis de políticas públicas vs gestión y administración pública.

## UNA "DEPENDENCIA AL SENDERO"

- **Coyuntura crítica**: las mallas curriculares creadas a inicios de los años 2000, en tiempos donde la NGP privilegiaba la gestión operativa
- **Mecanismos de reproducción**:
  - Dificultades por innovar en métodos pedagógicos

"Mira, está declarado [la intención de incorporar metodologías alternativas] pero también depende de cada profe porque cada uno opera hasta ahora en principio de libertad de cátedra, entonces no es que yo como director esté metido así encima de los profesores viendo cómo lo hacen, ni qué... no, pero yo creo que es un tema que va a surgir más en la discusión, porque como tomamos la seria decisión de abordar el rediseño, eso implica revisar todo"

## MECANISMOS DE REPRODUCCIÓN:

- Dificultades relacionadas con la estructura de la oferta
  - La necesidad de cumplir con las expectativas de los estudiantes/clientes.
  - Los incentivos ambiguos del imperativo de la acreditación.
- Los límites de los ajustes mediante la incorporación de optativos nuevos

## RECOMENDACIONES PARA EL SLP

- Intermediar entre las necesidades de los servicios públicos y la oferta de los programas
- Promover instancias formales de retroalimentación, tanto entre los programas mismos a través, por ejemplo, de redes y simposios en conjunto, como también una mayor coordinación formal con el Servicio Civil y Sistema de Alta Dirección Pública
- Desarrollar incentivos complementarios a los de la acreditación, por ejemplo destacando las buenas prácticas pedagógicas, e incluso premiándolas.
- Ofrecer recursos accesibles y atractivos para todos los programas (banco de casos, capacitación de profesores)

# RESULTADOS ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

# CONSTRUCCIÓN DE UN PERFIL DE LÍDERES PARA EL ESTADO

## Antecedentes previos

En el marco del Sistema de Formación para el Liderazgo Público, y el Seminario de *Formación Directiva en el Estado*, se presentarán los resultados obtenidos en la Encuesta para la Construcción de un perfil de Líderes para el Estado. Dicho documento se crea partir de la necesidad de contar con un concepto claro de líder público y crear lineamientos a partir de ello, dado eso, el Seminario realizado se trasforma en una instancia propicia para aplicar la Encuesta y relevar la opinión de actores públicos y privados, sobre las competencias fundamentales de un Directivo público.

## Instrumento utilizado

El objetivo de la encuesta es seleccionar las 6 competencias más importantes que debiese tener un Directivo público de Primer nivel jerárquico, Segundo nivel jerárquico, Tercer nivel jerárquico y Cuarto nivel jerárquico.

El instrumento se divide en 4 categorías, en cada una de ellas existen 39 competencias de las cuales el usuario deberá escoger las 6 que considere fundamentales para cada uno de los cargos propuestos.

Las 39 competencias propuestas fueron elegidas a partir de revisión literaria[1] en diversos documentos y diccionarios relacionados a habilidades conductuales en el sector público. (Ver Anexo 1)

## Muestra

En el marco del Seminario, se recibieron 27 encuestas válidamente respondidas por coordinadores de Academias de Servicios Públicos, académicos de Universidades, y expertos en materia de liderazgo e innovación. Es fundamental destacar que las respuestas corresponden a un panel experto en la temática y que se relaciona constantemente con la naturaleza de esta investigación.

Los resultados responden a una primera aproximación, pero no se descarta continuar aplicando el instrumento en futuras ocasiones.

---

[1] DNSC. (s.f.). *Atributos y Perfil de ADP*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2016, de Servicio Civil: http://www.serviciocivil.gob.cl/atributos-y-perfil-del-adp

[1] CLAD (2016). *Guía referencial Iberoamericana de competencias Laborales en el Sector Público*, Bogotá, Colombia.

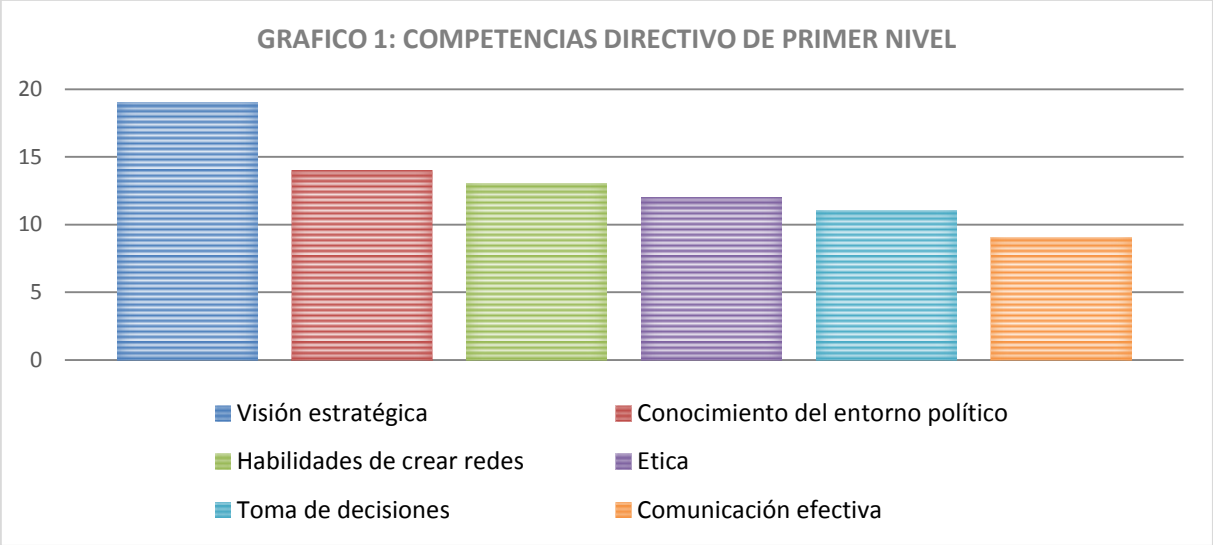
[1] Van Vulpen, E. & Moesker, F. (2002) *Competency-based management in the Dutch senior public service management in the public sector* – European variations on a theme, Amsterdam: IOS Press, pp. 75-86.

[1] Ministerio de Educación de Chile (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*, Santiago, Chile.

## Resultados Descriptivos por nivel jerárquico

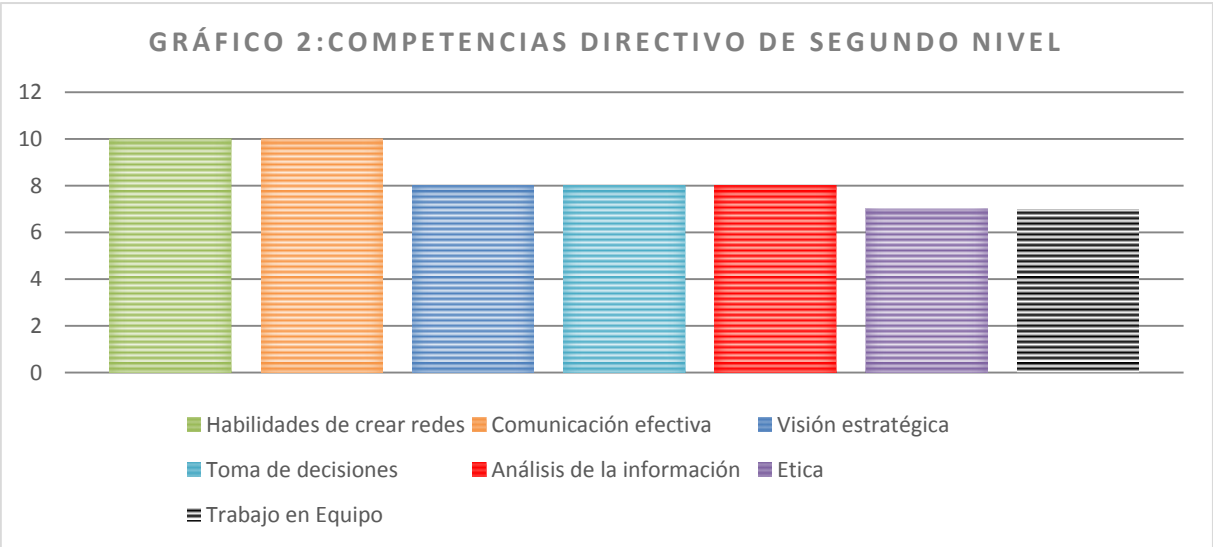
### Directivo de Primer Nivel

Las competencias relevadas fueron: Visión estratégica, Conocimiento del entorno político, Habilidades de crear redes, Ética, Toma de decisiones y Comunicación efectiva respectivamente.



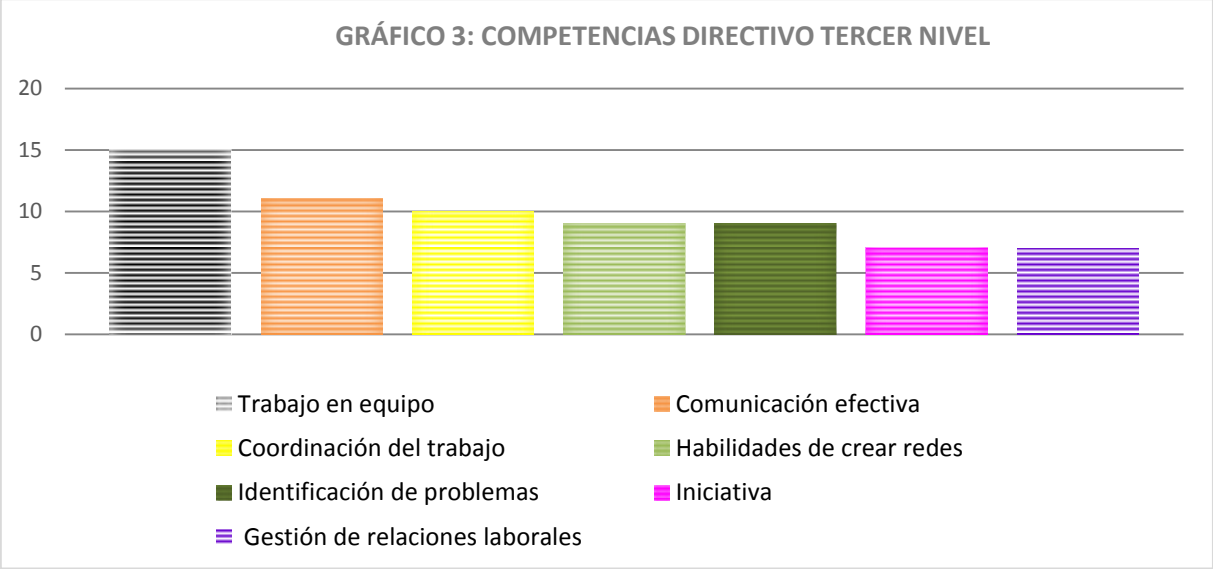

### Directivo de Segundo Nivel

Las competencias relevadas fueron: Habilidades de crear redes, Comunicación efectiva, Visión estratégica, Toma de decisiones, Análisis de la información, Ética y trabajo en equipo, respectivamente.



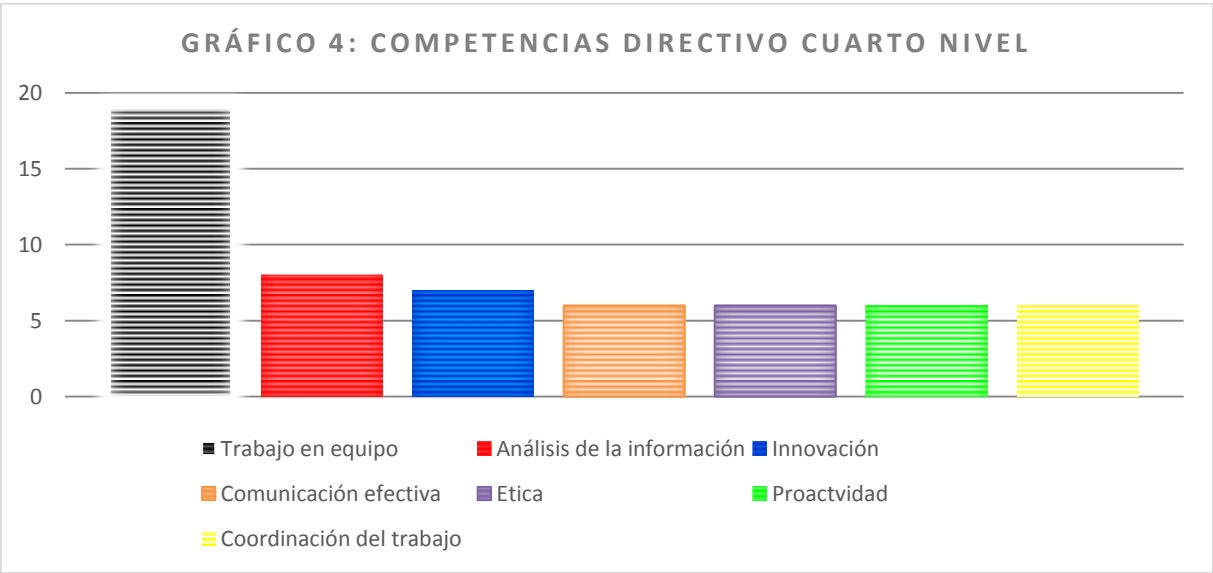
## Directivo de Tercer Nivel

Las competencias relevadas fueron: Trabajo en equipo, Comunicación efectiva, Coordinación del trabajo, Identificación de problemas, Habilidades de crear redes, Iniciativa y Gestión de relaciones laborales, respectivamente.



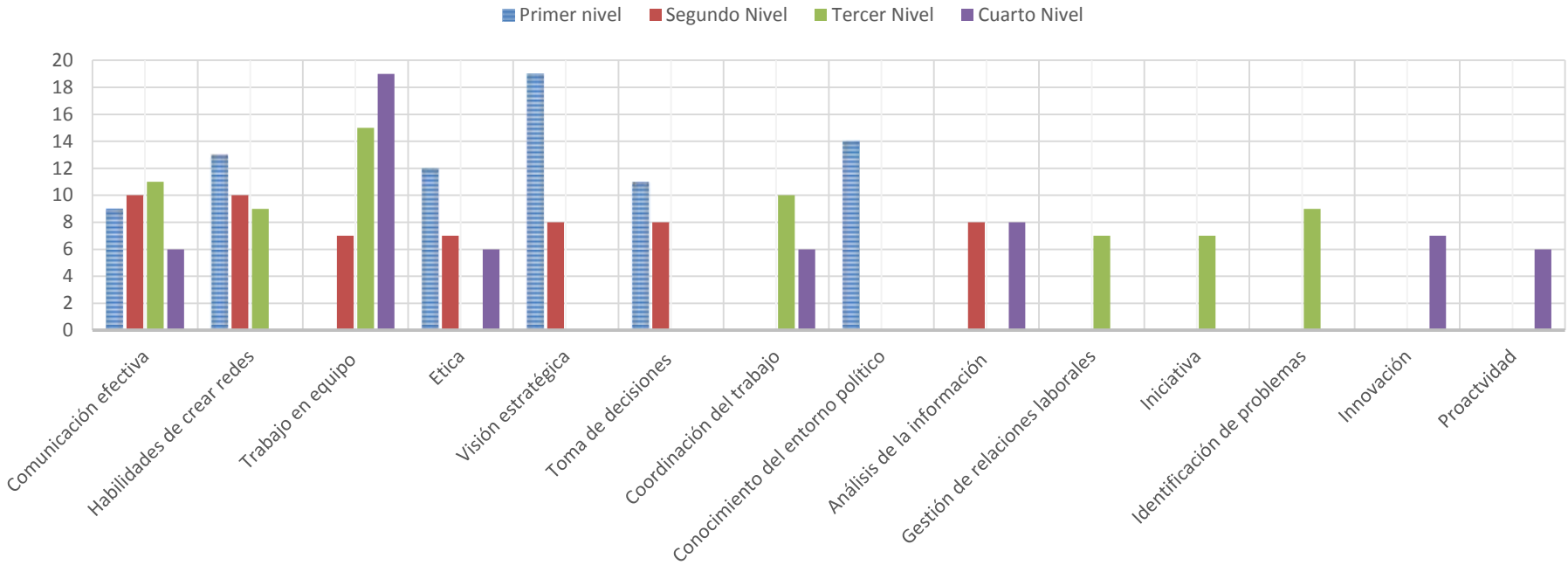

## Directivo de Cuarto Nivel

Las competencias relevadas fueron: Trabajo en equipo, Análisis de la información, Innovación, Comunicación efectiva, Proactividad , Coordinación del trabajo y Ética.



A continuación, se encuentran las 15 competencias más seleccionadas y su relación con cada uno de los niveles directivos. Es interesante destacar que la única competencia desarrollada por todos los niveles directivos es la comunicación efectiva, a diferencia de la visión estratégica y toma de decisiones, presentes sólo en Alta dirección pública. Paralelamente, la coordinación del trabajo está presente sólo en los funcionarios de carrera: tercer y cuarto nivel. Del total de competencias, destaca la visión estratégica como la más seleccionada para un Directivo de primer nivel y el trabajo en equipo para el Directivo de cuarto nivel.

## GRÁFICO 5: COMPETENCIAS INTEGRADAS



## Resultados obtenidos según modelo de Mark Moore

Las competencias directivas pueden ser clasificadas según el modelo de Moore, citado por Rogers (2015), quien planteaba que un Directivo debe actuar en tres ámbitos interrelacionados: *la gestión estratégica, la gestión operativa y la gestión política.* Si las tres dimensiones se relacionan correctamente, entonces se está creando valor público.

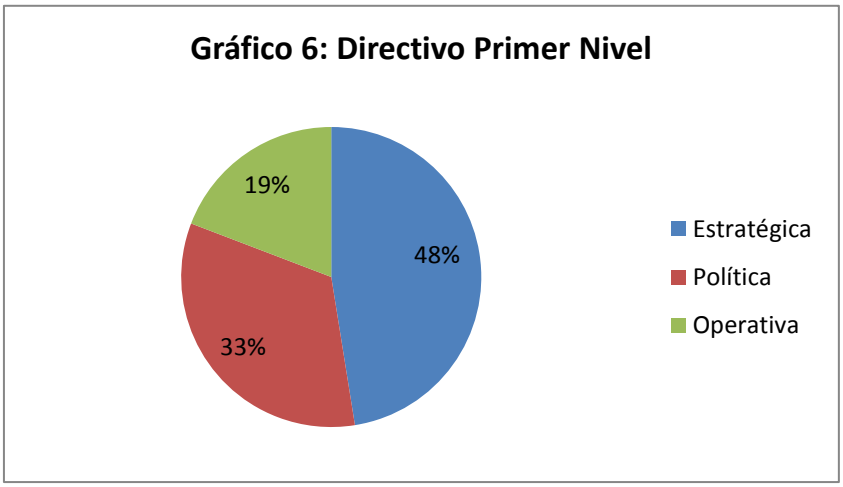
La *gestión estratégica* supone que el directivo reflexiona estratégicamente, produce ideas acerca de cómo la organización puede crear el máximo valor; formular, reformular e innovar cuando las circunstancias lo ameritan. Del mismo modo, para lograr implementar la estrategia, el directivo público necesita operar en una segunda esfera, la *gestión política*, para obtener la legitimidad, las autorizaciones, el apoyo y los recursos necesarios, gestionando para ello las relaciones con actores, internos y externos, que constituyen su entorno autorizante. Éste incluye ante todo a sus superiores políticos, pero también a actores sobre los que el directivo no tiene autoridad formal: dirigentes de otras instituciones, grupos de interés, ciudadanos, medios de comunicación, entre otros. Por último, debe realizar la *gestión operativa*, debe conseguir que la organización a su cargo actúe eficaz y eficientemente para lograr la estrategia y asumir además la responsabilidad por los resultados alcanzados.

Según eso y la naturaleza de las funciones de cada cargo Directivo, se podría establecer que el Directivo de Primer nivel está mucho más relacionado a la esfera estratégica y menos a la operativa, a diferencia del Directivo de Cuarto nivel, quien se relaciona más al ámbito operativo que al político.

A continuación se analizarán las respuestas obtenidas contrastadas con su ámbito de procedencia (Estratégico – Político – Operativo), en virtud de una selección de competencias hecha por el SLP previamente (Ver Anexo 1):

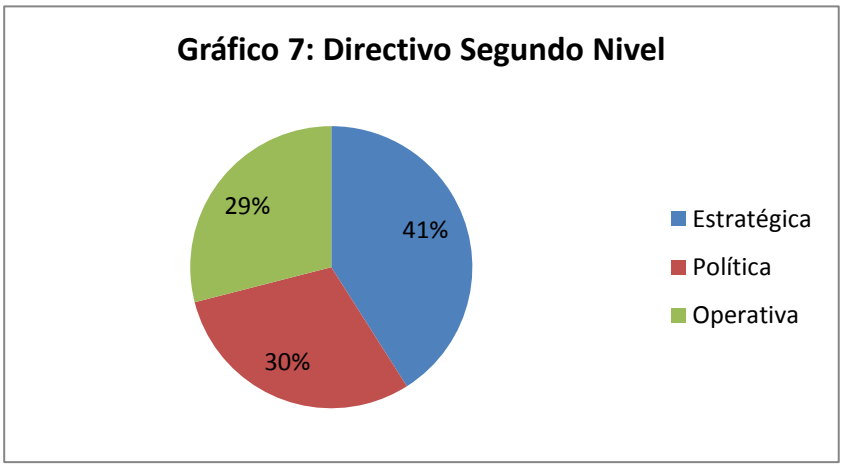
## Directivo de Primer Nivel

Tal como se preveía, el 47,1% de las competencias seleccionadas corresponden a la esfera estratégica, el 33,7% al ámbito político y finalmente, el 19,1% a lo operativo. Se infiere que esta situación ocurre principalmente por la naturaleza del cargo estudiado, ya que sus funciones se relacionan mucho más a competencias vinculadas al largo plazo de la organización, lo cual cobra sentido si el Directivo de primer nivel puede durar hasta 9 años en su cargo, trascendiendo a ciclos presidenciales y presupuestarios. De este modo, parece lógico que sus competencias se vinculen menos a lo operativo y del día a día, pero mucho más a la creación de redes, conocimiento del entorno político y negociación. Finalmente, es interesante contrastar las opiniones vertidas con la creencia de que un alto directivo se vincula principalmente con la gestión política, ya que según los resultados, esa idea generalizada sería tajantemente rechazada.



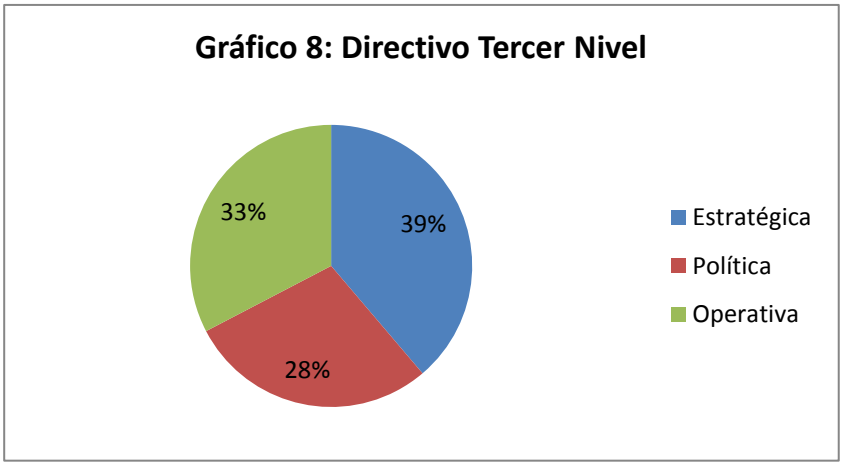
## Directivo de Segundo Nivel

En este caso, la esfera política y operativa es muy similar, con porcentajes de 30,7 y 28,2 respectivamente. Ambas son superadas por la esfera estratégica que corresponde al 40, 7%. En relación al Directivo de primer nivel, poco a poco el ámbito estratégico y político va disminuyendo, resaltando el ámbito operativo que aumenta en 10 puntos. Por lo tanto, la mayor parte de lo perdido en gestión estratégica es traspasado al ámbito operativo, lo cual guarda directa relación con los resultados obtenidos en el Gráfico 5, demostrando que el Directivo de segundo nivel adquiere competencias que el Directivo de primer nivel no, tales como análisis de la información y trabajo en equipo, ambas correspondientes al ámbito operativo. Con esta información se podría inferir que la naturaleza de las funciones de un Directivo de segundo nivel no están tan claras, porque pese a tener la misma duración en el cargo (Máximo 9 años), realiza actividades relacionadas al largo plazo de la institución pero también relacionadas al día a día.



## Directivo de Tercer Nivel

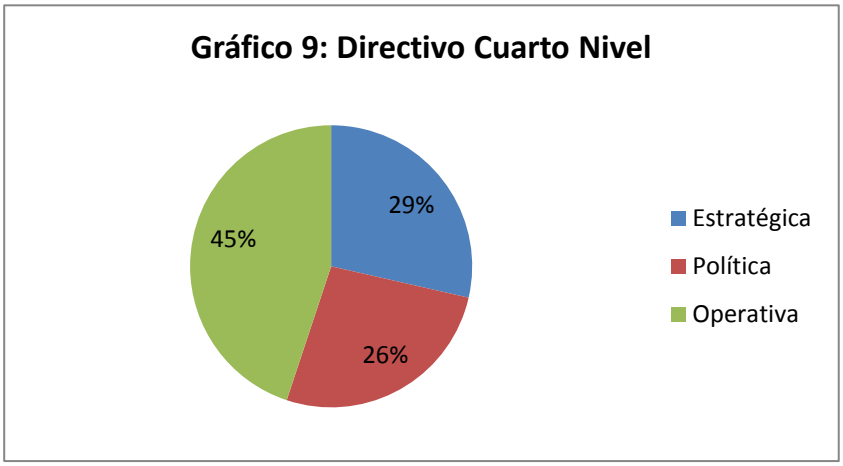
El 38,4 de las competencias seleccionadas corresponden al ámbito estratégico, el 28,6% al político y finalmente, el 32,8% al operativo. En relación al Directivo de segundo nivel, poco a poco el ámbito estratégico y político van disminuyendo, sólo aumenta la esfera operativa pero en bajos niveles. De los cuatro niveles directivos, el tercer nivel arroja los resultados más similares entre sí, podría inferirse que sus funciones efectivamente están repartidas de manera más pareja y que esto se relaciona con su duración en el cargo (Máximo de 6 años), ya que tiene injerencia en materias de largo plazo pero al mismo tiempo, está muy involucrado en temáticas del día a día como trabajo en equipo, identificación de problemas y coordinación del trabajo.



## Directivo de Cuarto Nivel

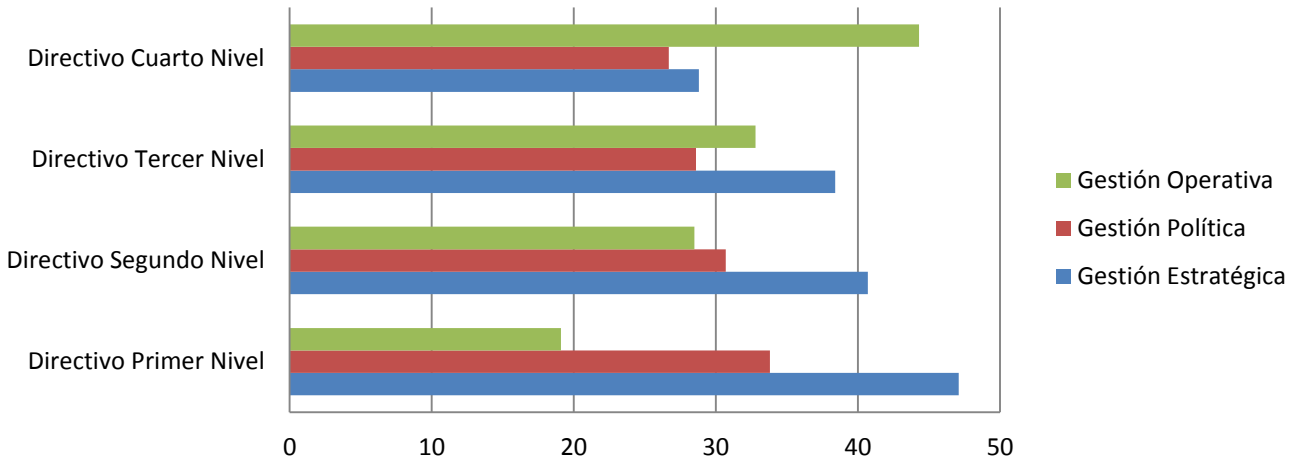
Tal como se preveía, el 28,8% de las competencias corresponden al ámbito estratégico, el 26,7% al político y finalmente, el 44,3% a la esfera operativa. En relación al Directivo de tercer nivel, el ámbito estratégico disminuye abruptamente en 10 puntos, la esfera política también pero sólo en 2 puntos, la situación más destacable es el aumento de la esfera operativa en 12 puntos.

De este modo, parece lógico que sus competencias se vinculen menos a lo estratégico pero mucho más a lo operativo a través de la Proactividad, análisis de información, y trabajo en equipo. Finalmente, es interesante contrastar las opiniones vertidas con la creencia de que un Jefe de sección o área se vincula principalmente con la gestión operativa, ya que según los resultados, esa idea generalizada sería altamente aceptada.

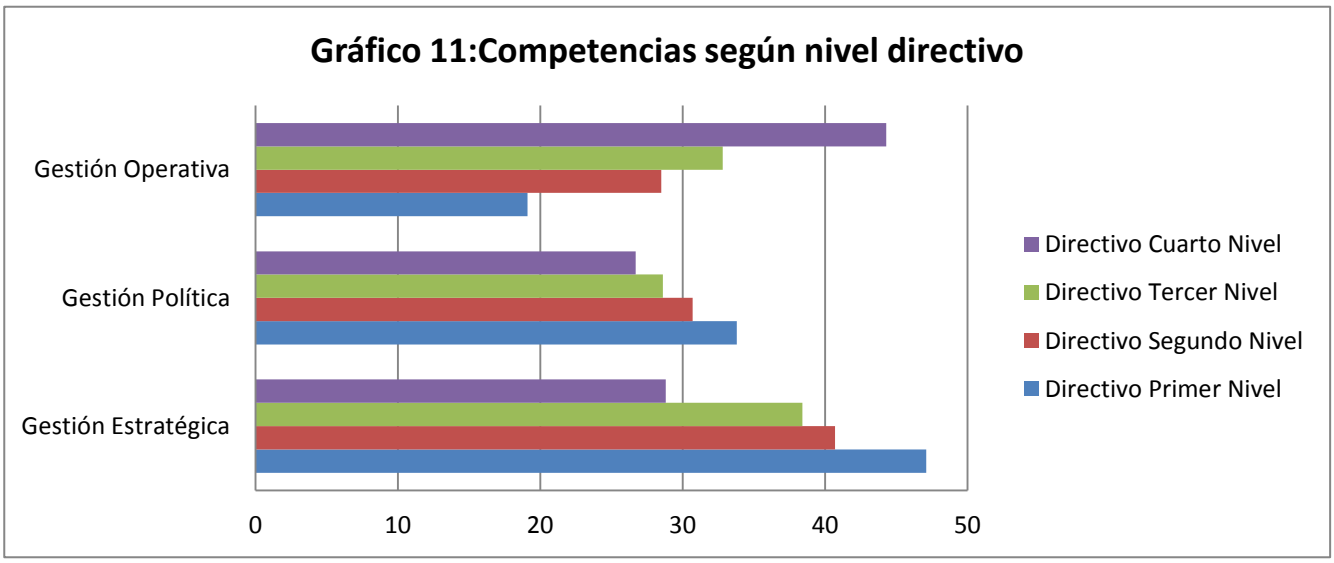


Si bien es fundamental clarificar la relación existente entre el modelo de Moore y la situación de cada nivel directivo, también es importante integrar dichos resultados y crear un panorama general de qué es lo que está ocurriendo. A continuación se contrasta por nivel directivo su porcentaje de participación en cada ámbito (Operativo, político y estratégico):

**Gráfico 10: Nivel directivo según competencias**




Según el gráfico 10, la gestión estratégica está mayormente presente en la Alta dirección pública, lo cual posiblemente tenga que ver con la naturaleza de ambos cargos, enfocados principalmente al largo plazo de la institución, toma de decisiones e innovación, respaldados por la necesidad de generar impactos más allá del ciclo político. Estos resultados contrastan con los cargos de carrera funcionaria, quienes poseen menor gestión estratégica pero mayor gestión operativa, enfocados principalmente en el análisis de información, delegación y coordinación del trabajo, y orientación a los resultados.




Finalmente, es posible establecer una relación entre el modelo de Mark Moore y las opiniones vertidas en la encuesta, ya que efectivamente el ámbito estratégico va disminuyendo abruptamente a medida que se desciende en los cargos directivos, en contraste, la esfera operativa aumenta radicalmente a medida que se desciende en ellos. En cambio, el ámbito político se mantiene transversal en los 4 niveles, por lo que se releva la necesidad de trabajar con todos los directivos en aspectos de relaciones laborales, elocuencia, persuasión y empatía.

La esfera operativa aumenta considerablemente y posee el mayor porcentaje dentro de todas las áreas analizadas, por lo que es fundamental continuar desarrollándola sin que sea desplazada a medida que se pone foco en la gestión política y estratégica. A la vez, es menester centrarse en la calidad y actualización de la oferta operativa, tanto Universidades como Consultoras y Relatorías, ya que son los principales proveedores de servicios públicos a través de los programas hechos por sus academias o escuelas.

La esfera estratégica, pese a estar relacionada directamente con los directivos de primer nivel, posee el mayor porcentaje a lo largo de todos los niveles directivos, por lo que debe relevarse la necesidad de abordarla o incluso, comenzar a incluirla en los programas de formación externos e internos, principalmente desarrollando competencias conductuales a través de capacitación dentro de cada institución. A la vez, es una tarea pendiente para los programas que realizan actualmente las academias y escuelas de servicios públicos, ya que impactan directamente a directivos de tercer nivel pero sólo a través del ámbito operativo, lo cual contrasta con el resultado de la encuesta, donde se refleja que el ámbito más desarrollado por los directivos de dicho nivel es el estratégico y no lo operativo.

# RESULTADOS Y DESAFÍOS SEMINARIO-TALLER

## Taller 1: "Factores críticos de éxito para la construcción del Sistema de Liderazgo Público"

Cada grupo seleccionó y desarrolló los temas más relevantes sobre los cuales debe seguir trabajando el SLP, los cuales se desarrollan a continuación:

**GRUPO N°1: Definición del concepto de líder público.**

- El desafío es definir un concepto de liderazgo, que contenga un sello o características para un líder público, cuál es su rol, capacidades, competencias y características.
- Se debe crear un concepto uniforme para servicios públicos, Universidades y expertos.
- Considerar como "liderazgo público" a los dirigentes gremiales.
- Incorporar una visión sistémica que incorpore los diferentes niveles de liderazgo.
- Se deben levantar perfiles de competencias y diseñar un plan formativo para cada uno.

**GRUPO N°2: Operación del Sistema de Liderazgo Público.**

- Se deben definir los alcances del SLP: Grupo objetivo, niveles jerárquicos, perspectiva regional y local. Responder a las interrogantes de ¿Qué es sistema? ¿Qué es liderazgo? ¿Qué es lo público? ¿El enfoque será en capacitación o formación de liderazgo?
- El desafío es tomar la definición de líder público y con ello, establecer los lineamientos en relación a perfiles de cargo, programas de formación básicos, contenidos y metodologías, responder a las interrogantes de ¿Quién elige a quién se forma? (Criterios de selección) ¿Cuándo se forma? ¿Cómo se forma? Teniendo en cuenta la diversidad que existe en el sector público y la dificultad de abordar dichas temáticas.
- Identificar un plan estratégico de formación, coordinado con CONICYT.

**GRUPO N°3: Para qué queremos un Sistema de Liderazgo Público.**

- Se debe definir cuál es el objetivo del SLP ¿Para qué nace la iniciativa? ¿Qué va a ganar Chile con esto?
- Es fundamental considerar la existencia de una mística y sentido, dado que son estos elementos dotados de significado los que forman parte de los motores que deben gatillar e insuflar el actuar del funcionario público.

**GRUPO N°4: Estabilidad del Sistema de Liderazgo Público.**

- El desafío se basa en la temporalidad, debe existir resistencia a los ciclos políticos de Gobierno y presupuestarios.
- Debiese ser una política de Estado que trascienda, con consensos sobre lo que es bueno respecto de la formación de líderes públicos.
- Es fundamental garantizar la sustentabilidad de la iniciativa en un horizonte de largo plazo, pese a que el espacio laboral es acotado.
- Clarificar como se inserta el SLP en la institucionalidad pública ya existente.

**GRUPO N°5: Actores del Sistema de Liderazgo Público.**

- Crear una matriz de stakeholders, definiendo el rol de cada uno de los actores.
- El sistema debe poseer una mirada sistémica, incluyendo escucha activa de todas las demandas, inclusive lo que hoy sucede a nivel país y desde ahí hacer una buena política pública.

## Taller 2 y 3: "Propuestas y acciones sobre el desarrollo del liderazgo público en el Estado"

Posteriormente, cada grupo debió profundizar en el tema relevado, caracterizar y entregar una visión propositiva al respecto, a través de propuestas y desafíos para los próximos años:

**GRUPO N°1: Definición del concepto de líder público.**

- Incluir los atributos del perfil de ADP, valores y principios en la discusión del perfil.
- El concepto debe estar vinculado a las demandas de los ciudadanos, al liderazgo humanitario, a la incorporación de valor público y al componente de habilidades blandas.
- Un líder público debe ser consciente de sus limitaciones y can capacidad de aprendizaje, integral y no sólo funcional u operativo, debe tener vocación por el servicio público, debe tener capacidad para manejar relaciones laborales y desarrollar las competencias de un buen negociador. Debe ser un súper hombre porque la tarea del Estado demanda súper héroes.
- Se deben realizar actividades basadas en detección de talentos, así las competencias del líder público se trabajan en etapas tempranas.
- Desarrollar estudios de casos y Mentoring basado en casos exitosos del SADP.
- Posterior a la definición de cada líder, se debe continuar un modelo de desarrollo.
- Permanente retroalimentación y movilidad del SLP, que se vaya adaptando la definición/rol de liderazgo público en el tiempo.
- Detección temprana de líderes y generar semillero de líderes para el Estado.
- Buscar y analizar casos de experiencias exitosas de altos directivos públicos que son reconocidos por la ciudadanía e indagar acerca de su gestión como insumo para una nueva definición de liderazgo público.

**GRUPO N°2: Operación del Sistema de Liderazgo Público.**

- Se debe hacer un levantamiento claro de las necesidades de formación por nivel de liderazgo, por servicio y sector, incorporando temas transversales y temas específicos.

- Diseñar e implementar mecanismos de detección, desarrollo y retención de talentos y liderazgos para el sector público.
- En la inducción de los directivos debe existir una nivelación sobre liderazgo y elementos basales.
- Momento para realizar la formación es clave: 10 días antes de asumir el cargo, a lo largo de la carrera y a su salida. Esto debiese estar normado a través de una herramienta legal.
- Se debe vincular la carrera funcionaria al sistema de formación.
- Generar instancias de compartir experiencias entre los distintos niveles jerárquicos.
- Establecer sistema de evaluación, metodologías y seguimiento para medir impactos.
- La metodología elegida por el SLP debiese ser flexible, que permita incorporar distintos tipos de trabajo y aprendizaje, como mentoría, compatibilidad con trabajos o considerar espacios de "intercargos".
- Es fundamental definir quiénes son los formadores de liderazgos.
- El SLP no debiese quedarse en el paradigma cognitivista, es importante considerar distintas instancias de aprendizaje, las tradicionales, los círculos de aprendizaje, formación en servicio, entre otros.
- Más que formación académica, se deben entregar lineamientos a los directivos.

**GRUPO N°3: Para qué queremos un Sistema de Liderazgo Público.**

- El Servicio civil debe coordinar y definir el para qué.
- Para obtener las respuestas se debe realizar un mapa de stakeholders, clasificación de la importancia e impacto de sus respuestas y conversaciones a diferentes niveles de actores.
- La construcción de esta iniciativa debe contemplar la utilización de una metodología que considere una lógica vertical y horizontal.
- Incorporar la creación de valor público y su carácter no estático.

**GRUPO N°4: Estabilidad del Sistema de Liderazgo Público.**

- Se debe poner el valor del SLP hacia la ciudadanía, apostando a la trascendencia de los Gobiernos, el sistema debe ser valioso para los ciudadanos.
- Las herramientas se ponen a disposición de las etapas históricas, los incentivos monetarios ya pasaron de moda, los incentivos que vienen son los relacionados con la ética pública.
- Difundir la función pública con una perspectiva que apele a la ética que implica ser un servidor público y que considere la historia y la identidad de ser funcionario público.
- Promover y detectar la "vocación pública", esto implica "desasociar al SLP" de la mirada "gerencialista" de la función pública.
- Desarrollar y disponer de herramientas que faciliten el ejercicio del liderazgo, como por ejemplo, el reconocimiento. Que los líderes públicos cuenten con apoyo para el ejercicio de su liderazgo.
- Programación de actividades de difusión y desarrollo.

**GRUPO N°5: Actores del Sistema.**

- Se debe fortalecer la mirada sistémica.
- Se debe contar con un comité que esté integrado por distintos actores pero que también incorpore a la ciudadanía.
- Se deben definir los roles de los actores, rol del Servicio Civil principalmente.
- Se debe definir una metodología de enseñanza, que no sea estática y se modifique con el tiempo.
- El SLP debe validar, reglar, acreditar a las instituciones formadoras y coordinar espacios de encuentro entre los actores del sistema.
- Que el núcleo de la coordinación y articulación del sistema esté en el servicio civil con una orgánica definida.
- El SLP debe tener un rol de validación comunicacional y de posicionamiento en la opinión pública.
- Es importante considerar el rol de discurso o de portavoz sobre ciertos temas, a través de la organización de seminarios, charlas etc.

# REFLEXIONES FINALES

## Hacia un Sistema de Liderazgos Públicos (SLP): Consensos amplios, desafíos compartidos.

**Sergio Spoerer**

1. Con el seminario-taller "Formación directiva en el Estado", el Servicio Civil logró consensuar los principales lineamientos estratégicos de su proyecto sobre S.L.P., el que ha venido sometiendo a amplias consultas durante 2016. De la calidad de los estudios presentados y del amplio y rico debate sostenido, es posible extraer por una parte, algunas conclusiones útiles para la fase siguiente de este proyecto, es decir, el inicio de su implementación y por otra parte, cabe esbozar algunas reflexiones y sugerencias -consideradas como emergentes- relativas a las temáticas analizadas aunque no necesariamente hayan estado en el foco de las consideraciones del seminario.

2. Tres criterios parecen presidir esta nueva fase: urgencia, continuidad e integración de nuevos actores al sistema.
   La demanda de una mejor calidad de dirección pública parece fuera de duda. El Estado requiere de más y mejores liderazgos públicos y los requiere con urgencia. El SLP debe incentivar los actuales aportes a la formación de liderazgos públicos (programas universitarios y consultoras) e incorporar –en continuidad con la experiencia acumulada- a nuevos actores. Pensamos en carreras universitarias (Filosofía, Sociología, Psicología, Medicina, Antropología), muchos de cuyos egresados se insertan en el sector público sin haber recibido para ello en sus carreras –ni siquiera por vía de cursos electivos- una formación de base que los habilite para su desempeño. Muchas veces estos déficits son sólo cubiertos a nivel de post grados.

   Del mismo modo, muchas asignaturas de las carreras mencionadas podrían incorporarse a la currícula de las escuelas tradicionalmente formadoras del alto directivo público. Competencias de base, socioemocionales y habilidades directivas –tres componentes de las llamadas "habilidades blandas"- aparecen como manifiestamente deficitarias en las mallas curriculares analizadas por A. Maillet. En esta materia quizás quepa al Servicio Civil –como ente rector del

SLP- poner incentivos e incluso, implementar iniciativas, de "fertilización cruzada" entre uno y otro tipo de carreras.

En esta materia cabría recoger con sistematicidad –al modo del estudio presentado por el BID al seminario –análisis y propuestas teórico metodológicas hechas por la OCDE, UNESCO y recientemente la CAF- cuyo conocimiento por parte de los distintos actores involucrados en SLP, incluyendo los necesarios nuevos entrantes, permitiría socializar criterios y experiencias y dar mayor solidez a un piso académico común al sistema.

3. Desde los estudios presentados y del debate del seminario, es posible formular la hipótesis de que las actuales brechas en la formación de los futuros Líderes Públicos no se encuentran tanto en los contenidos de las asignaturas pertinentes, sino en las metodologías y recursos didácticos empleados. No se forman habilidades "blandas" del mismo modo que se enseñan conocimientos teóricos o técnicos. Tampoco los perfiles docentes requeridos son los mismos. En la captura de estas brechas corresponde jugar al Servicio Civil roles innovadores conforme a su rol rector del SLP.

4. Mención aparte requiere el desafío de la formación ética del líder público. La existencia de códigos de ética institucionales es una condición necesaria, pero no suficiente para garantizar conductas éticas conformes a los criterios de transparencia y probidad. Ni el conocimiento de normas, ni la adhesión a valores, aseguran conductas éticas; estas están arraigadas en habilidades emocionales, psíquicas, corporales y espirituales que también pueden ser objeto de aprendizaje, tal como nos lo enseñan las más modernas ciencias cognitivas y ciertas lecturas de la filosofía antigua entendida como aprendizaje del arte de vivir. La actualidad política nos muestra –día a día, lamentablemente- esta enorme brecha abierta. El SLP –y en particular, el Servicio Civil- parece llamado a jugar en este tema otro de sus roles protagónicos.

   De lo que se trata al hablar de liderazgo no es de adoptar o importar nuevos discursos o modelos, sino de cambiar prácticas. Como muy bien lo señala el "Informe de Desarrollo Humano en Chile (2009)" se trata de concentrar los esfuerzos de cambio e innovación en "La manera de hacer las cosas". Tal como lo precisa dicho informe "el tradicional énfasis en los arreglos institucionales generales y en los incentivos macro debe ser complementado con un análisis de

los actores concretos, de sus prácticas y reglas del juego cotidianas". A la larga el SLP será medido por su capacidad de generar nuevas prácticas en la administración del estado y por su contribución a instalar dichas prácticas en el corazón de nuevas formas de convivencia social y ciudadana. Dicho en breve, será medido por su potencial de cambio institucional y de transformación ética.

5. Parece adecuado sugerir una estrategia de máxima "internalización" institucional de los procesos de formación de L.P. La experiencia acumulada por las Academias ya existentes muestra un importante acopio de buenas prácticas y también de dificultades a tener en cuenta para su replicabilidad a otros servicios. Una consideración importante es que la configuración y desarrollo de las Academias no puede estar desvinculada de una política estratégica de desarrollo de personas en la institución en la cual deben estar comprometidos los más altos niveles de Dirección institucional. La Academia debe existir en función del logro de objetivos institucionales y medir su éxito en función de éstos, evitando sesgos "academicistas". Las academias ante todo parecen llamadas a desarrollar los distintos niveles de liderazgo institucional en las líneas de mando o autoridad favoreciendo el desarrollo de las carreras funcionarias. Mención aparte requiere el vínculo necesario, estratégico, entre las Academias y las asociaciones y sindicatos; vínculo éste llamado a tener un impacto considerable no sólo en la gestión operativa y estratégica, sino en el clima, en la cultura y en la calidad del servicio público que presta cada institución.

6. El criterio de "internalización" es también válido para la gestión del "trabajo adaptativo" (R. Heifetz) que especifica lo propio del liderazgo por diferencia con el "trabajo técnico" recurrente de los procesos y sistemas. Quien dice "trabajo adaptativo", dice innovación y ésta se genera en la institucionalidad pública – dada la permanencia de su "giro"- justamente desde las prácticas operativas.
   De éstas es propio el "conocimiento tácito" o "implícito" que vive en la gestión contingente más que en la gestión estratégica propia del "conocimiento teórico" o "explícito". La dimensión reflexiva de las prácticas que inspira un líder permite la conversación cotidiana entre conocimiento tácito y conocimiento tácito, primera fase de todo proceso de innovación conocida como "socialización", antes que el conocimiento tácito, así socializado reflexivamente,

pueda "conversar" con el conocimiento teórico o explícito en la segunda fase del proceso innovador, llamada sistematización. De este modo, los liderazgos pueden potenciar la "innovación desde dentro" al mismo tiempo que están abiertos –mediante una adecuada disposición de "escucha institucional"- a la captura de todo "conocimiento circulante", venido desde –principalmente- el estudio comparativo de prácticas de terceros juzgadas replicables en el caso de la propia institución. Toda gestión de la innovación arraigada institucionalmente requiere liderazgo. Innovación y liderazgo se suponen mutuamente. Instalar este círculo virtuoso no es el menor de los desarrollos deseables para el S.L.P. Este énfasis requiere, sin embargo, no ser unilateral. La contracara de este enfoque identificable con la llamada "teoría fundamentada" requiere de un cierto nivel de investigación teórica
–epistemológica, incluso- que el S.L.P. y su organismo rector debería incentivar colaborativamente y radicar en las universidades. Esta investigación teórica debería contribuir a evitar "las modas de modelos" que inundan cada cierto tiempo a las instituciones públicas. Así se manifestó en el seminario-taller con la crítica unánime a la teoría de la Nueva Gestión Pública, adoptada sin contrapeso como modelo teórico de la "Modernización del Estado" durante las últimas décadas. Así podría estar ocurriendo ahora con la generalizada adopción del modelo de "creación de valor público". No se trata de desconsiderar la innovación teórica o de modelos; se trata de evitar su adopción acrítica, permanente y generalizada.

7. Junto al reiterado énfasis puesto en la necesidad de elevar el nivel de conductas en materia de ética pública –conductas, no sólo normas-, el seminario-taller valoró la reciente dictación (octubre 2016) de la ley 20.955 que perfecciona el sistema de ADP y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil. El informe presentado por el BID permite aseverar fundadamente el rol de liderazgo que Chile asume en estas materias dentro de América-Latina. Al mismo tiempo, el BID señala la diversidad de criterios existentes sobre estos temas en la región, lo cual pone de manifiesto la necesidad de considerar las controversias técnico-políticas –que no dejarán de manifestarse-, y la importante movilización de la legitimidad y del apoyo que requerirá la implementación exitosa del S.L.P.
   Diversas intervenciones resaltaron al respecto –entre otros- los siguientes aspectos:

(a) el SLP está –con congruencia y consistencia- en función del éxito de las políticas públicas conducidas por los Gobiernos, aprobados por el Parlamento e implementadas por el Estado

(b) el SLP cuidará como una de sus principales métricas, la calidad de los servicios que el Estado presta a ciudadanos cada vez más conscientes de sus derechos, más empoderados (p. ej. asociaciones de usuarios, representación directa de sus reclamos), con mayor escolaridad y acceso a tecnologías de influencia. El SLP se propone lograr que el estado sea efectivamente percibido por los ciudadanos como un socio en el acceso a sus derechos.

(c) el amplio escrutinio público, las exigencias de mayor transparencia (legalmente fundadas) hacen de la probidad (de las conductas éticas) un foco de los asuntos públicos. El SLP aspira a ser considerado en esta materia también como un socio de las instituciones públicas.

(d) toda política pública está necesariamente sometida en democracia a resistencias, conflictos potenciales, controversias públicas. Gestionar esta dimensión estratégica requiere por parte del líder público una alta competencia política, de gestión de relaciones de poder, de escucha, persuasión, articulación de intereses, negociación. El SLP hará una contribución de significación estratégica al mejoramiento de la calidad de la democracia al favorecer el desarrollo de esta competencia política en los líderes públicos.

(e) del mismo modo que las faltas a la probidad han dañado a la democracia, también lo han hecho las faltas a la fe pública en el sector privado, las que han puesto de manifiesto tanto significativamente fallas de mercado, como la debilidad de las instituciones públicas para impedirlas. No será la menor de las contribuciones del SLP, la que provea al Estado de altos directivos competentes en esta materia.

8. De los informes presentados al seminario y de la conversación en él sostenida emerge una compartida preocupación de trasfondo. ¿Cuáles deberán ser las métricas que permitan evaluar los resultados de la implementación del SLP? Las reflexiones se interesan principalmente por indicadores cualitativos de impacto medidos en los niveles de satisfacción del ciudadano-usuario de los servicios y prestaciones públicas. Es decir, se pretende que el SLP acreciente tanto –o

más- las métricas de impacto (outcomes) que las métricas cuantificables de resultados (outputs), referidas, a menudo, principalmente, a *los ejercicios de control presupuestario.* El desafío, se señalaba, no es menor. Métricas de impacto suponen la capacidad de medir intangibles, subjetividades, comprensión de "las racionalidades ocultas del comportamiento social" (A. Hirschman) o de "las racionalidades limitadas" (H. Simon), a las que podría tenerse acceso vía estudios sobre ampliación de acceso, calidad de los entregables y del servicio (público) prestado en cada caso al ciudadano. Es probable que estos desafíos rebasen los objetivos del SLP, pero señalarlos tensiona al SLP hacia un horizonte de mayor responsabilidad frente a los cambios ocurridos en la sociedad chilena, sobre los cuales amplios consensos apuntan a mayor crecimiento, menor desigualdad, nuevas formas de protagonismo ciudadano y mejor calidad de la actividad política. En una palabra, el SLP no puede ignorar su contribución a satisfacer las aspiraciones de una mejor sociedad y de más y mejor democracia.

# ANEXOS

## ANEXO 1

## ENCUESTA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN PERFIL DE LÍDERES PARA EL ESTADO

Seleccione con una equis las principales competencias que debe tener un/a **DIRECTIVO/A DE PRIMER NIVEL JERÁRQUICO**:

(Directivo/a de primer nivel: Entiéndase como Jefe de Servicio)

(6 elecciones)

___ Habilidad de crear redes

___ Conocimiento del entorno político

___ Comunicación efectiva

___ Compromiso

___ Integridad

___ Conciliación

___ Negociación

___ Credibilidad

___ Ética

___ Entorno programático

___ Gestión de relaciones laborales

___ Participación ciudadana en las instituciones públicas

___ Visión estratégica

___ Capacidad de escuchar

___ Elocuencia

___ Autoconfianza

___ Persuasión

___ Perseverancia

___ Energía

___ Resistencia al estrés

___ Reflexión

___ Empatía

___ Creatividad

___ Resiliencia

___ Asertividad

___ Toma de decisiones

___ Iniciativa

___ Innovación

___ Juicioso

___ Proactividad

___ Capacidad de delegar

___ Agilidad mental

___ Análisis de la información

___ Identificación de problemas

___ Trabajo en equipo

___ Flexibilidad

___ Coordinación del trabajo

___ Pragmatismo

___ Optimismo

Seleccione con una equis las principales competencias que debe tener un/a **DIRECTIVO/A DE SEGUNDO NIVEL JERÁRQUICO**:

(Directivo/a de segundo nivel: Entiéndase como Jefe de División)

(6 elecciones)

___ Habilidad de crear redes
___ Conocimiento del entorno político
___ Comunicación efectiva
___ Compromiso
___ Integridad
___ Conciliación
___ Negociación
___ Credibilidad
___ Ética
___ Entorno programático
___ Gestión de relaciones laborales
___ Participación ciudadana en las instituciones públicas
___ Visión estratégica
___ Capacidad de escuchar
___ Elocuencia
___ Autoconfianza
___ Persuasión
___ Perseverancia
___ Energía
___ Resistencia al estrés
___ Reflexión
___ Empatía
___ Creatividad
___ Resiliencia
___ Asertividad
___ Toma de decisiones
___ Iniciativa
___ Innovación
___ Juicioso
___ Proactividad
___ Capacidad de delegar
___ Agilidad mental
___ Análisis de la información
___ Identificación de problemas
___ Trabajo en equipo
___ Flexibilidad
___ Coordinación del trabajo
___ Pragmatismo
___ Optimismo

Seleccione con una equis las principales competencias que debe tener un/a **DIRECTIVO/A DE TERCER NIVEL JERÁRQUICO**:

(Directivo/a de tercer nivel: Entiéndase como Jefe de Departamento)

(6 elecciones)

___ Habilidad de crear redes
___ Conocimiento del entorno político
___ Comunicación efectiva
___ Compromiso
___ Integridad
___ Conciliación
___ Negociación
___ Credibilidad
___ Ética
___ Entorno programático
___ Gestión de relaciones laborales
___ Participación ciudadana en las instituciones públicas
___ Visión estratégica
___ Capacidad de escuchar
___ Elocuencia
___ Autoconfianza
___ Persuasión
___ Perseverancia
___ Energía
___ Resistencia al estrés
___ Reflexión
___ Empatía
___ Creatividad
___ Resiliencia
___ Asertividad
___ Toma de decisiones
___ Iniciativa
___ Innovación
___ Juicioso
___ Proactividad
___ Capacidad de delegar
___ Agilidad mental
___ Análisis de la información
___ Identificación de problemas
___ Trabajo en equipo
___ Flexibilidad
___ Coordinación del trabajo
___ Pragmatismo
___ Optimismo

Seleccione con una equis las principales competencias que debe tener un/a **DIRECTIVO/A DE CUARTO NIVEL JERÁRQUICO**::

(Directivo/a de cuarto nivel: Entiéndase como Jefe de Sección o área)

(6 elecciones)

___ Habilidad de crear redes
___ Conocimiento del entorno político
___ Comunicación efectiva
___ Compromiso
___ Integridad
___ Conciliación
___ Negociación
___ Credibilidad
___ Ética
___ Entorno programático
___ Gestión de relaciones laborales
___ Participación ciudadana en las instituciones públicas
___ Visión estratégica
___ Capacidad de escuchar
___ Elocuencia
___ Autoconfianza
___ Persuasión
___ Perseverancia
___ Energía
___ Resistencia al estrés
___ Reflexión
___ Empatía
___ Creatividad
___ Resiliencia
___ Asertividad
___ Toma de decisiones
___ Iniciativa
___ Innovación
___ Juicioso
___ Proactividad
___ Capacidad de delegar
___ Agilidad mental
___ Análisis de la información
___ Identificación de problemas
___ Trabajo en equipo
___ Flexibilidad
___ Coordinación del trabajo
___ Pragmatismo
___ Optimismo

## GESTIÓN POLÍTICA

**Habilidad de crear redes**
Identificación de actores y generación de alianzas estratégicas para dar valor a la institución y lograr resultados interinstitucionales

**Conocimiento del entorno político**
Anticipación y reconocimiento de la relevancia de eventos que afectan la política actual y la posición de las autoridades

**Participación ciudadana en las instituciones públicas**
Visión de relevar las demandas ciudadanas dentro de la institución que dirige

**Entorno programático**
Disposición a la ejecución del programa de Gobierno y las políticas relacionadas al Servicio que representa

**Relaciones laborales**
Fomentar las buenas prácticas laborales, articulando las relaciones entre representantes gremiales y equipos directivos.

**Comunicación efectiva**
Elaboración y transmisión de ideas claras, fomentando la aceptación por quienes las reciben

**Compromiso**
Esfuerzo permanente y alto grado de disposición para lograr los objetivos, obteniendo beneficios propios o comunes

**Integridad**
Demostración permanente de apertura, honestidad y probidad en las actitudes y creencias

**Conciliación**
Alineación de intereses contrastados y búsqueda del bien común

**Negociación**
Cooperación para construir el mejor acuerdo posible frente a posiciones divergentes, sin dañar la continuidad del vínculo y la adhesión a las normas vigentes

**Ética**
Privilegia el interés general sobre el particular demostrando una conducta intachable y un desempeño honesto y leal de la función pública

**Credibilidad**
Capacidad para demostrar ser verdadero y seguro, logrando que el entorno lo crea

## GESTIÓN ESTRATÉGICA

**Visión estratégica**
Detección y análisis de las señales del entorno e incorporación coherente a la estrategia y gestión institucional

**Capacidad de escuchar**
Demostración de interés por los mensajes verbales, realizando preguntas y retroalimentación

**Elocuencia**
Facultad de hablar o escribir de modo eficaz para deleitar, conmover o persuadir

**Autoconfianza**
Capacidad de creer en sí mismo y transmitir esa impresión cuando comunica puntos de vista o sugerencias

**Persuasión**
Comportamiento dirigido a convencer a otros a través de argumentos y obtener aprobación sobre planes, ideas o productos

**Perseverancia**
Mantenimiento de un plan de acción o idea hasta lograr el objetivo, o hasta que deja de ser razonablemente alcanzable

**Energía**
Capacidad de estar activo por largos períodos, sobre todo cuando el trabajo lo demanda

**Resistencia al estrés**
Manejo de emociones para actuar con eficacia en situaciones de presión, desacuerdo, oposición y diversidad, evitando reacciones temperamentales

**Innovación**
Interés por las soluciones novedosas que mejoren la eficiencia de las respuestas, resultados e impactos de la gestión pública

**Empatía**
Percepción y comprensión de la experiencia de vida y emociones de otra persona, equipo y comunidad

**Creatividad**
Aplicación de experiencia y pericia en la mejora del uso de datos para perfeccionar metodologías e interacciones del equipo

**Resiliencia**
Capacidad de adaptación frente a un estado o situación adversos

**Asertividad**
Expresión de sentimientos y opiniones propios en el momento oportuno y de forma adecuada, sin negar ni desconsiderar los sentimientos y opiniones de los demás

**Toma de decisiones**
Selección de opciones basada en la previa exploración de alternativas para minimizar los costos y aumentar las ventajas de la organización

**Iniciativa**
Predisposición a actuar proactivamente, marcando el rumbo mediante acciones concretas

**Reflexión**
Pensamiento atento y detenido previo a hablar o actuar

## GESTION OPERACIONAL

**Juicioso**
Capacidad de sopesar la información y su posible curso de acción a la luz del criterio y juicios sensatos

**Proactividad**
Toma activamente el control y decide qué hacer en cada momento, anticipándose a los acontecimientos

**Capacidad de delegar**
Delegación de acciones y decisiones a los subordinados apropiados, monitoreando dicho proceso

**Agilidad mental**
Capacidad de poner atención y actuar efectivamente ante los cambios y situaciones repentinas

**Análisis de la información**
Reconocimiento de información importante del entorno, estudio detallado e identificación de sus conexiones

**Identificación de problemas**
Reconocimiento de relaciones causa-efecto, diseño de soluciones alternativas y cálculo de costos/beneficios de su implementación, riesgos e impactos

**Trabajo en equipo**
Constitución de equipos de trabajo, participando en ellos para favorecer el clima laboral, complementar y potenciar las competencias, compartir recursos y alcanzar mejores resultados

**Flexibilidad**
Adaptación a los cambios, modificando la conducta para alcanzar objetivos cuando surgen dificultades, información nueva o transformaciones en el entorno

**Coordinación del trabajo**
Determinación eficaz de metas y prioridades en las tareas, estipulando acciones, plazos y recursos. Incluyendo mecanismos de seguimiento y verificación de la información

**Pragmatismo**
Preferencia por actividades útiles o prácticas

**Optimismo**
Tendencia a ver y a juzgar las cosas en su aspecto más positivo o favorable

**Orientación a los resultados**
Tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización

## ANEXO 2

## FOTOGRAFÍAS SEMINARIO FORMACIÓN DIRECTIVA EN EL ESTADO

Civil chileno
ación directiva

IDB
ÚBLICO

SLP

SLP
SISTEMA
DE LIDERAZGO PÚBLICO
SERVICIO CIVIL

SLP
SISTEMA
DE LIDERAZGO PÚBLICO

SISTEMA DE
LIDERAZGO PÚBLICO
EN EL ESTADO

SISTEMA DE
LIDERAZGO P
EN EL ESTADO

IDB
BLICO

SLP
SISTEMA
DE LIDERAZGO PÚBLICO