Personas que Mueven al Estado:

Estrategias y prácticas para una gestión pública al servicio de la ciudadanía

ENCUENTRO DE PERSONAS 2026

SERVICIO CIVIL



CHARLA ESTRATÉGICA:

NUEVOS TIEMPOS, NUEVOS DESAFÍOS PARA MOVILIZAR EL CAMBIO Y A LAS PERSONAS

ENCUENTRO DE PERSONAS 2026

SERVICIO CIVIL

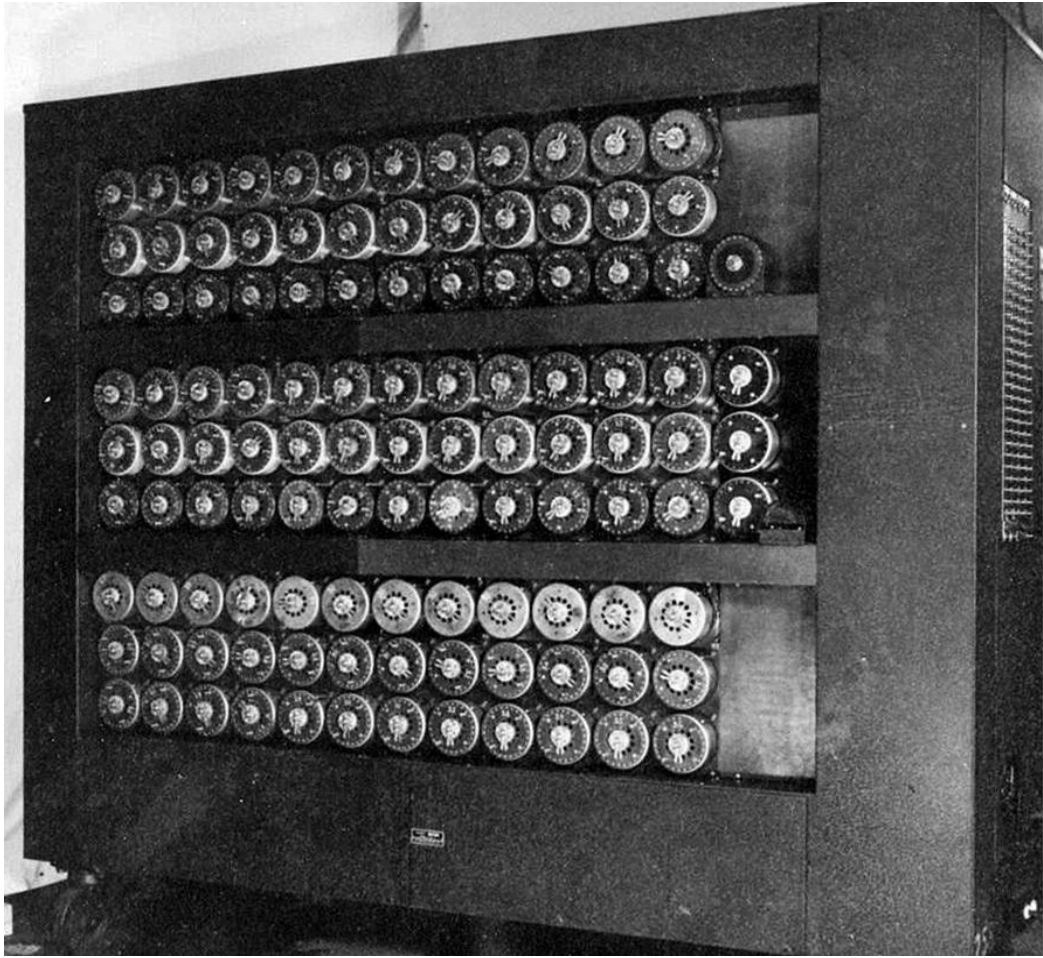

IGNACIO
MARTIN MARURI
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ
ENCUENTRO DE PERSONAS 2026
SERVICIO CIVIL

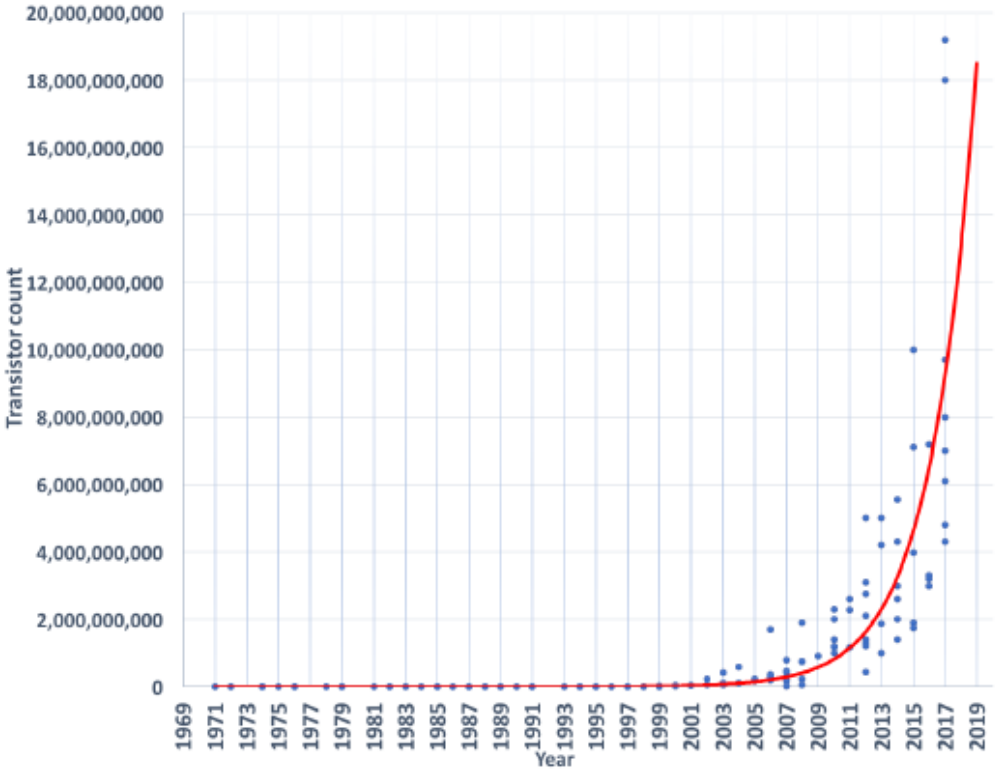


Nuevas posibilidades tecnológicas



Alan Turing
1940





> “El número de transistores y resistores de un chip se duplicará cada 24 meses”
>
> Gordon Moore

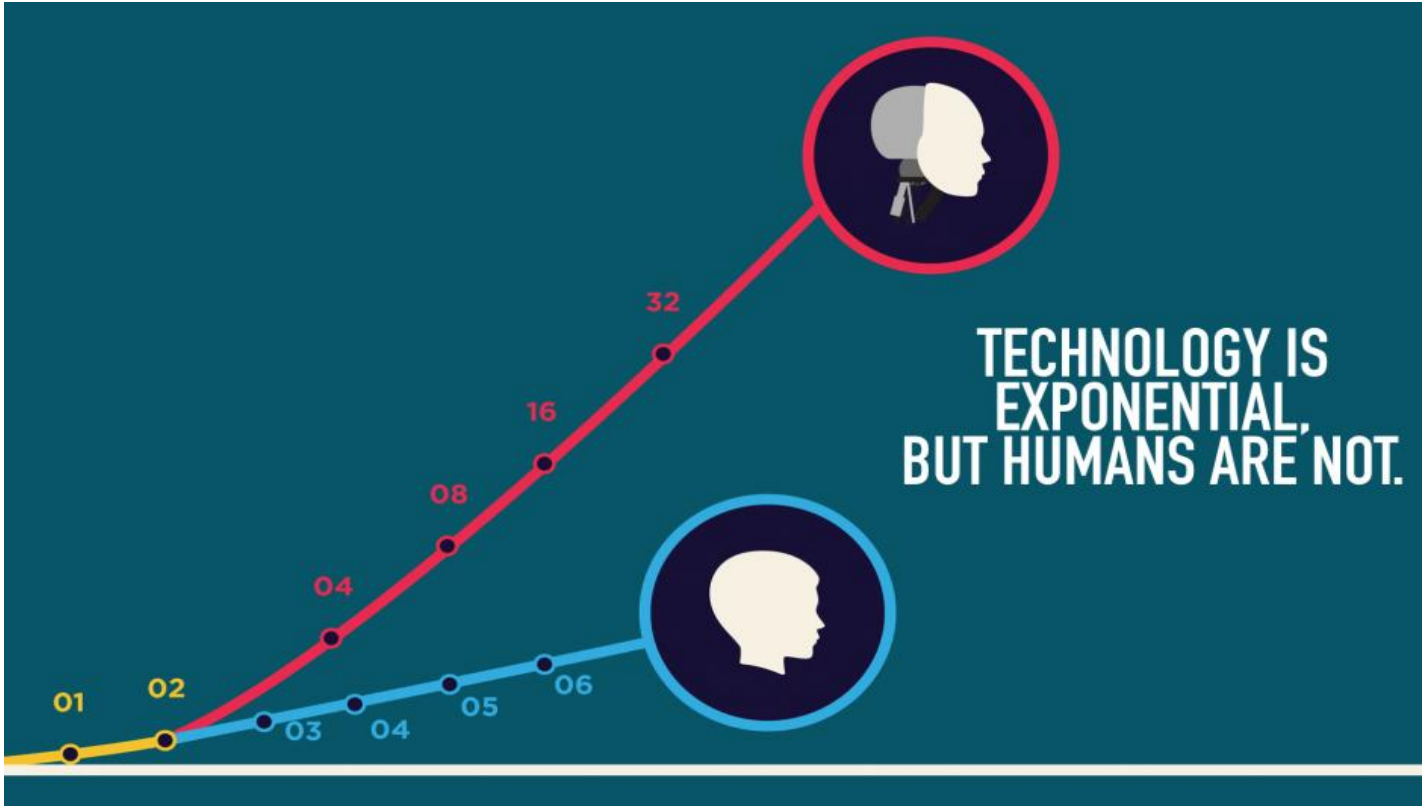
Apollo 11 Guidance Computer (1969)

- **Procesador: 1 MHz,**
- **Memoria: 64kb**

Samsung Galaxy Watch 9 (2026)

- **Procesador: 9.900 MHz**
- **Memoria:67.108.864 kB**



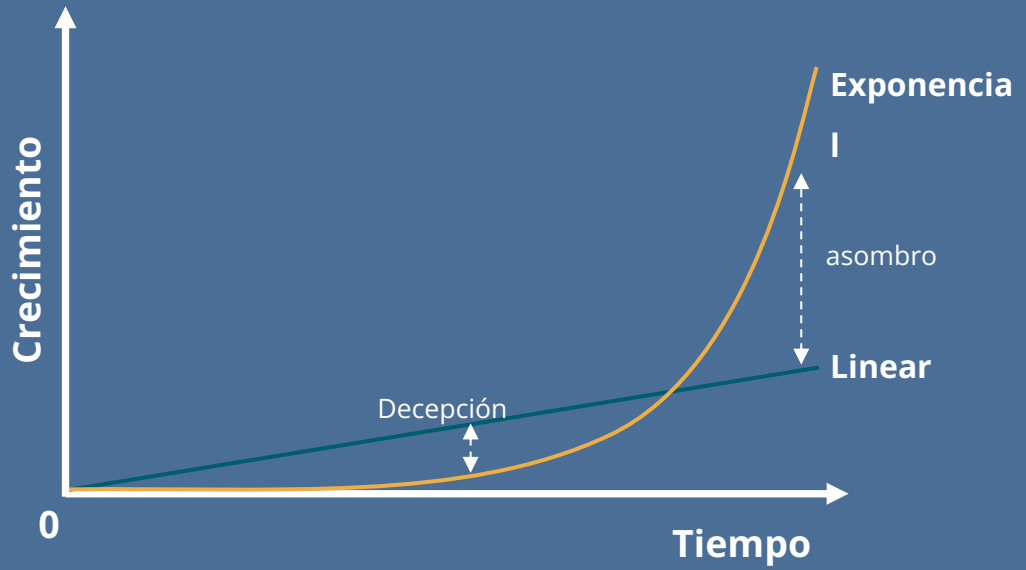

01
02
03
04
05
06
04
08
16
32
TECHNOLOGY IS
EXPONENTIAL,
BUT HUMANS ARE NOT.



Proyecto
Genoma Humano

- Objetivo: identificar los aprox. 25.000 genes
- Duración inicial: 1990 a 2005
- En 1997 sólo se había secuenciado un 1%, pero se había gastado el 50% del presupuesto.
- El 100% se alcanzó en el 2003
- Costó 3.000 MUSD
- Hoy cuesta menos de 500 USD
- En dos años costará menos de 100 USD

Linear vs. Exponencial





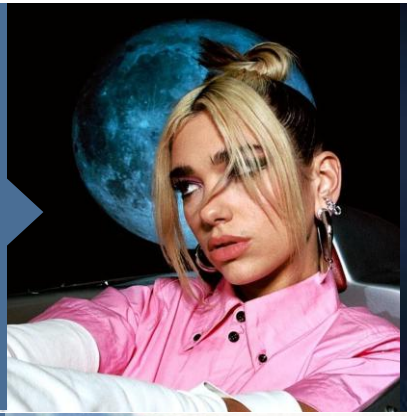
Nuevas expectativas sociales



CUATRO GENERACIONES

CENTENNIALS

Aprox. 2001 a 2018





MILLENNIALS

Aprox. 1982 a 2000

GENERACIÓN X

Aprox. 1965 a 1982





BABY BOOMERS

Aprox. 1946 a 1964



La crianza

- Pocos hijos por familia.
- Incorporación general de la mujer al mercado laboral.
- “Tiempo de calidad”.
- Nueva forma de criar.
- Centro de atención continua.
- Sobre protegidos.
- Sobre estimulados.
- Autoridad cercana y facilitadora.












1969
Qué notas son estas?


2009
Qué notas son estas?

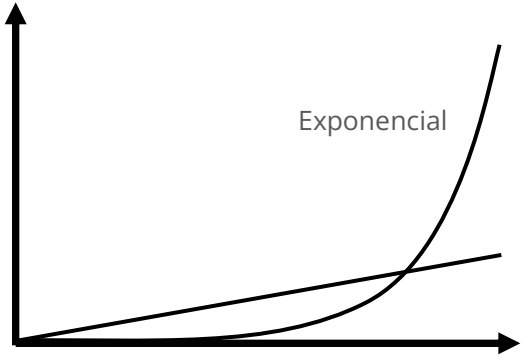


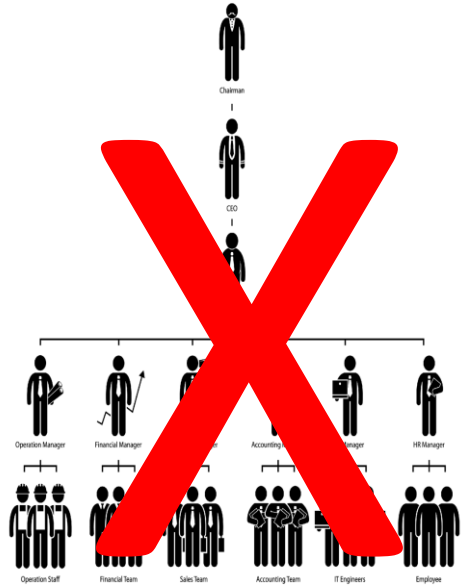
Nuevo ciudadano

- Protagonista
- Co-creador activo
- Altas expectativas
- Personalización
- Ávido de experiencias
- Ubiquidad
- Autoridad a su servicio
- Desapegado
- Audiovisual

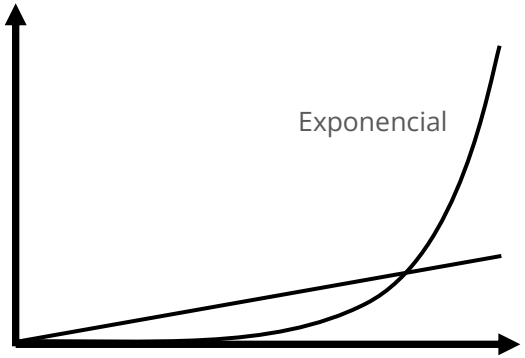


Nuevos desafíos organizacionales


Exponencial


Chairman
CEO
Operation Manager
Financial Manager
HR Manager
Operation Staff
Financial Team
Sales Team
Accounting Team
IT Engineers
Employee




Exponencial





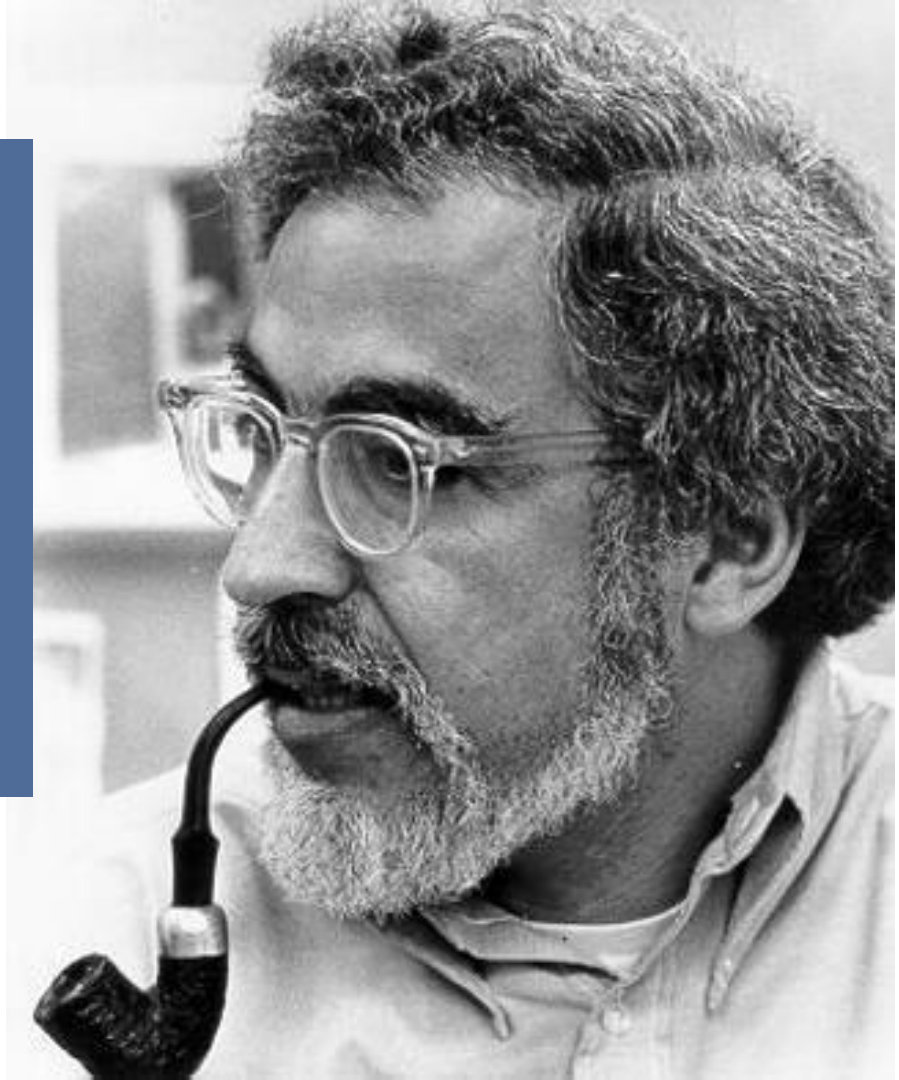
Cada vez cuesta más encontrar soluciones.

El mundo actual es cada vez más dinámico.
La duración de las soluciones es cada vez menor.

Cuando encontramos las soluciones
los problemas ya han cambiado.

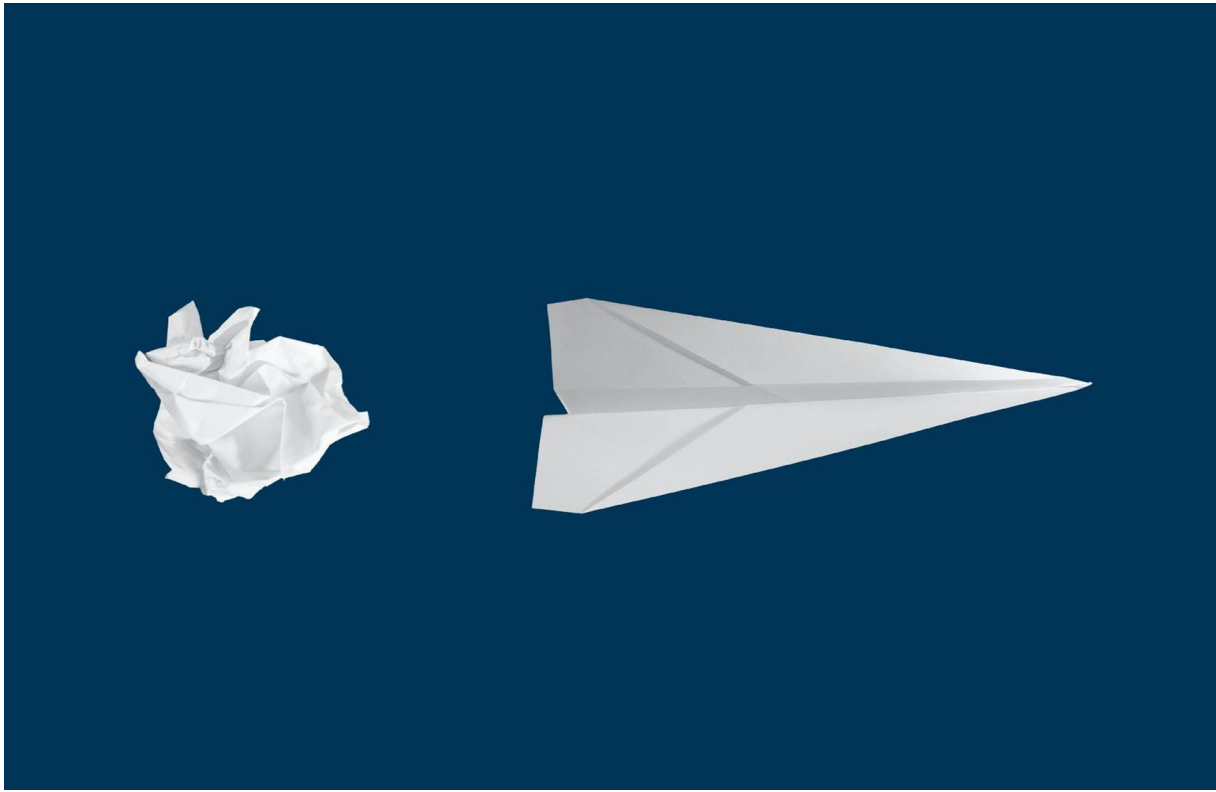
Donald Schon

1982



Capacidad adaptativa

Cómo las organizaciones pueden sobrevivir y desarrollarse en un mundo cambiante.





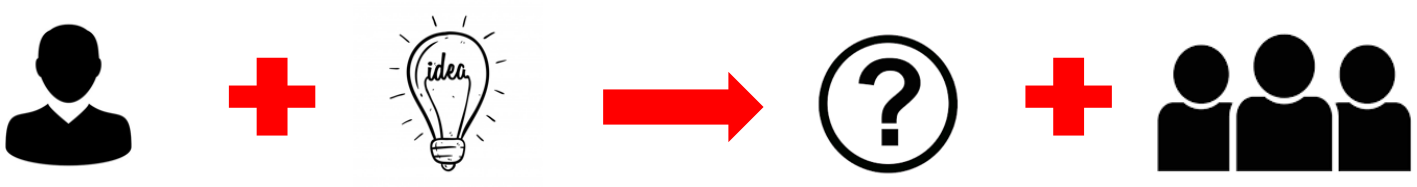




Dependencia



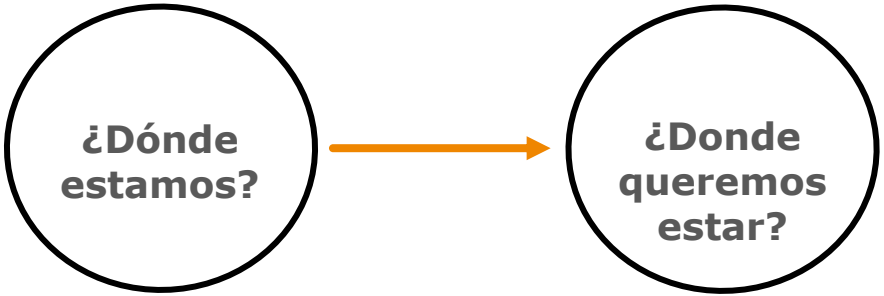
Empoderamiento


idea



Liderazgo adaptativo

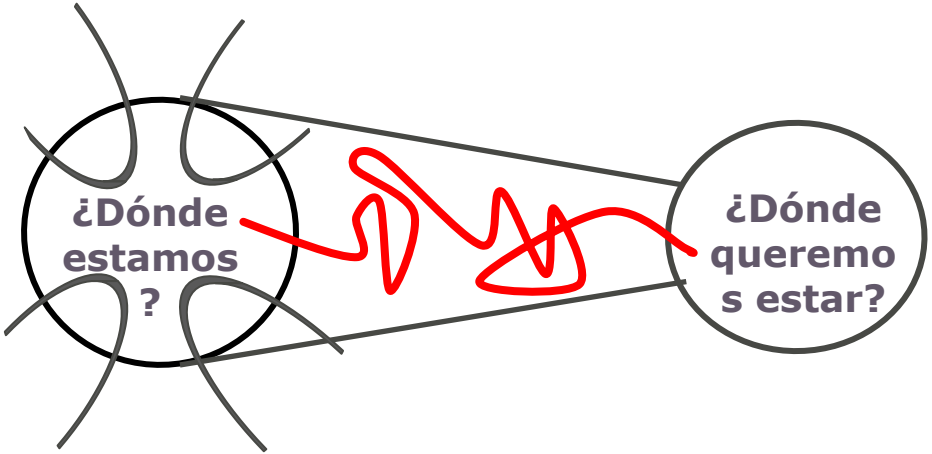
Gestión



Desafío Técnico

- Solución conocida
- Conocimiento disponible
- Expertos
- Recursos
- Procesos
- Objetivos e indicadores
- Mejora continua
- Eficiencia

Liderazgo

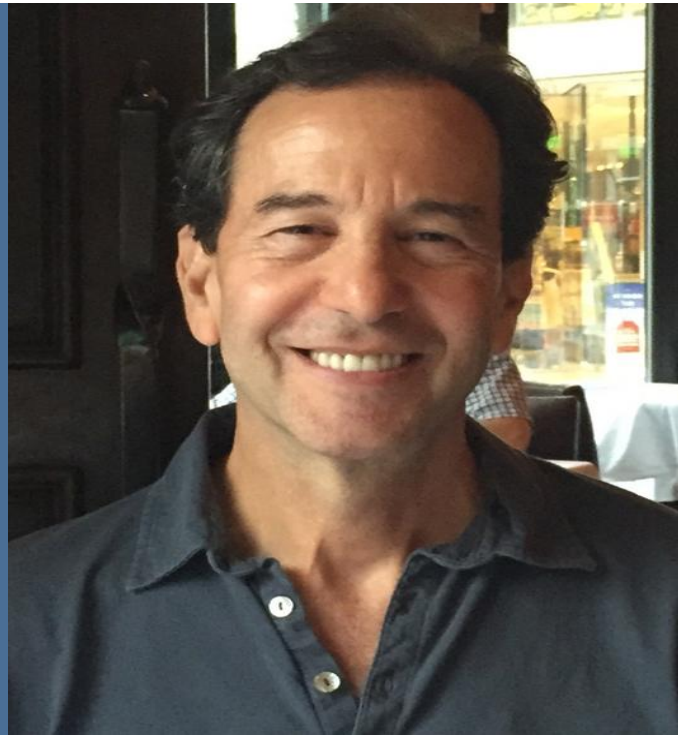


Desafío Adaptativo

- Incertidumbre
- Propósito y visión
- Emocionalidad
- Conflicto potencial
- Experimentación
- Innovación
- Aprendizaje
- Eficacia

”El liderazgo adaptativo es el ejercicio de movilizar a un colectivo de personas para que enfrenten problemas difíciles y prosperen.”

R. Heifetz HKS



Actividad
Gestión



Desafío
Técnico

Rol:
Autoridad formal o informal

Desafío:
Adaptativo

Actividad:
Liderazgo

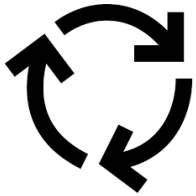
Actividad
Gestión



Rol:
Autoridad formal o informal



Actividad:
Liderazgo



Desafío
Técnico

Desafío:
Adaptativo

Conocimiento experto
Capacidad analítica
Resolutividad
Planificación
Control de ejecución
Coordinación
Delegación
Pedidos claros
Motivación

Capacidad diagnóstica
Capacidad estratégica
Inteligencia emocional
Generación de Seguridad Psicológica
Creatividad
Manejo de conversaciones difíciles
Feeedback
Narrativas
Inspiración

Prácticas recomendadas



- Delegación de tareas de gestión en la IA
- Programas de desarrollo de habilidades de liderazgo
- Programas de mentoría para personas recién ascendidas
- Desarrollo de narrativas que refuercen el sentido de propósito
- Feedback bidireccional como práctica diaria (daily)
- Escucha directa del ciudadano
- Revisión de los procesos para acercarnos al ciudadano (agilidad)
- Usar la tecnología digital para personalizar y flexibilizar la oferta de valor con funcionarios y ciudadanos.

Muchas gracias

Ignacio Martín Maruri

 **ignaciomartinmaruri.com**

 **Ignacio Martin Maruri**

 **martin.maruri@gmail.com**

ENCUENTRO DE PERSONAS 2026

SERVICIO CIVIL