

REFLEXIONES SOBRE LAS COMPETENCIAS DE LIDERAZGO PARA LA DIRECCIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS SUB-NACIONALES EN CONTEXTOS CAMBIANTES

Vanessa Cravero

Resumen

El tema del perfil del directivo público ha tomado relevancia como objeto de estudio a partir de las reformas de la nueva gestión pública. (Longo, 2014).

La dirección pública irrumpe en la tensión de las burocracias entre políticos, con autoridad basada en mecanismos de la democracia representativa, y una función pública profesional, basada en el sistema de mérito (Longo, 2004). A esta tensión, se añade la complejidad del escenario actual, potenciada por la pandemia por COVID-19.

Según Moore (1998), la dirección pública basa su liderazgo en: la gestión estratégica, la gestión del entorno político y la gestión administrativa. Una de las maneras de abordar los diseños de perfiles directivos es el enfoque de competencias.

La mayoría de los estudios que existen al respecto, abordan niveles centrales de gobierno (Cortázar et al., 2014). Esta investigación intenta abrir un camino para situar las guías de competencias al contexto subnacional (CLAD, 2018), en este caso Municipalidad y Gobierno de Córdoba.

En este trabajo, se reflexiona sobre las brechas detectadas entre las competencias señaladas en la bibliografía consultada y lo que aparece en terreno, a partir de las entrevistas realizadas a quienes desempeñan roles de liderazgo en la Gestión Pública.

Introducción

En el marco del proyecto de investigación “Competencias para liderar en administraciones públicas subnacionales: el perfil del directivo público en contextos cambiantes”, llevado a cabo por un equipo de profesionales de la Universidad Siglo 21 de Córdoba en el período 2021-2022, se presentan algunas reflexiones que surgen luego del relevamiento de campo.

El tema del perfil del directivo público ha tomado mucha relevancia como objeto de estudio a partir de las reformas de la nueva gestión pública, tanto a nivel de iniciativas de reforma en los gobiernos como a iniciativas académicas para analizar y conceptualizar este tema (Longo, 2014, 2005).

La dirección pública viene a irrumpir en la tensión de las burocracias entre políticos, con autoridad basada en mecanismos de la democracia representativa, y una función pública profesional, basada en el sistema de mérito (Longo, 2004). En este sentido, la dirección pública basa su liderazgo en tres componentes centrales: la gestión estratégica, la gestión del entorno político y la gestión administrativa (Moore, 1998).

A esta tensión, se añade la complejidad del escenario actual, potenciada por la pandemia por COVID-19 desatada a nivel mundial desde fines de 2019. Gestionar organizaciones públicas es un desafío de enormes proporciones que requiere de una variada gama de condiciones bastante escasas, que refieren tanto al perfil de directivo que puede gestionar

esta complejidad, como a la infraestructura institucional y organizativa más adecuada (Ramírez-Alujas, 2012).

Muchas de las reformas de las administraciones públicas desde la década de los '80 pusieron énfasis en los cambios en la definición del puesto del directivo público, y en el diseño del perfil requerido para dicho puesto.

Una de las maneras de abordar los diseños de perfiles directivos es el enfoque de competencias, ya que constituye uno de los abordajes más efectivos para incorporar elementos de flexibilidad en un sistema de gestión de talento humano. Sin embargo, no hay recetas únicas aplicables a todos los contextos, por lo que los diferentes modelos deben adecuarse a la realidad y necesidades de cada gobierno en particular. En este sentido, los estudios y experiencias son más escasos, casi inexistentes, a nivel subnacional, ya que la mayoría de ellos aborda niveles centrales de gobierno (Cortázar et al., 2014). Asimismo, no hay modo de diseñar instrumentos que sirvan en cualquier entorno y para cualquier nivel de desarrollo institucional, por la cual es necesario desarrollar modelos ad hoc para resultados más efectivos (CLAD, 2016).

Finalmente, el tema del liderazgo reaparece fuertemente en situaciones de crisis que conllevan altos niveles de incertidumbre. En estos escenarios, los líderes políticos están siendo observados al detalle, esperando respuestas, certezas, soluciones (Riorda et al 2022). Los aspectos señalados plantean fuertemente la necesidad de generar conocimientos, evidencia y propuestas de mejora para desarrollar perfiles de liderazgo en los directivos públicos capaces de gestionar y brindar soluciones acordes a los desafíos.

Si bien los estudios y análisis de perfiles por competencias son muy abundantes, el antecedente más reciente, específico y detallado de competencias para el sector público lo constituye la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (CLAD, 2016). En este documento se presentan los antecedentes del tema y se propone un diccionario de competencias que puede ser utilizado para una gestión integral del talento humano en las organizaciones públicas. A partir de este antecedente, en Argentina se ha elaborado la Guía metodológica para la utilización del Directorio Central de competencias laborales (Dirección de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal, 2020), como un documento orientador a los fines de incorporar en enfoque de competencias en los sistemas de función pública.

Por su parte, los estudios sobre directivos públicos y liderazgos se han planteado también desde diferentes abordajes teóricos, y aplicados a diferentes desarrollos teóricos (innovación pública, gobierno abierto, inteligencia artificial, gestión del riesgo de desastres, etc.). Moore (1998) va a desarrollar un enfoque estratégico orientado a la generación del valor público, aplicado al perfil de los directivos públicos y brindando un marco referencial que se puede vincular al enfoque de competencias en tres sectores clave: estrategia, entorno político y gestión operativa.

Los modelos de competencia buscan establecer la relación explícita que se establece entre un conjunto de atributos personales (conocimientos, habilidades, actitudes, conductas) y el resultado o desempeño requerido (Conrero y Cravero, 2018). En las organizaciones públicas dicho resultado está especialmente orientado a la generación de valor público.

Así, a los fines de este proyecto, se tomaron los ejes propuestos por Moore (1998): gestión estratégica, una gestión del entorno político y una gestión operativa, y se integró un eje de competencias transversales, comunes tanto a los roles de dirección como de jefatura.

Luego de una revisión por parte del equipo, se elabora un primero planteo de competencias para roles de liderazgo en escenarios cambiantes con el cual, ir al terreno.

En el caso de la presente investigación los resultados que se presentarán refieren a las percepciones de las personas que participaron del estudio sobre cuáles competencias son las necesarias para desempeñar con buenos resultados su función. Es decir, no expresa una valoración de las competencias de estos funcionarios.

En la tabla a continuación se presentan estas competencias.

Tabla N° 1: Competencias de liderazgo según ejes de gestión

Eje de gestión	Competencias asociadas
Gestión estratégica	Perseverancia en la consecución de los objetivos/ Orientación a resultados
	Planificación / Metodologías ágiles
	Conciencia organizacional / Visión integrada
	Innovación
	Proactividad
	Gestión de crisis
Gestión del entorno político	Negociación
	Construcción de redes
	Gestión de la participación
	Relaciones interpersonales
Gestión operativa	Desarrollo de personas
	Gestión presupuestaria
	Trabajo en equipo / Trabajo colaborativo
	Gestión digital / Big data
	Gestión de calidad
Competencias transversales	Integridad / Ética/Transparencia
	Receptividad de las demandas ciudadanas / orientación al ciudadano
	Gestión de las emociones
	Gestión del cambio / Adaptabilidad-Flexibilidad
	Comunicación efectiva

Fuente: Elaboración propia a partir de marcos referenciales bibliográficos.

En la misma, no se pretende agotar las competencias de liderazgo para perfiles directivos en el sector público, sino que se ha puesto énfasis en aquellas competencias que se consideraron centrales para contextos cambiantes y particulares, tal es el caso de la provincia de Córdoba, foco central de este trabajo.

Desarrollo

Con los antecedentes mencionados, el equipo investigador contaba con un planteo genérico de competencias para perfiles directivos (Ver **Tabla N° 1: Competencias de liderazgo según ejes de gestión**). Este marco de referencia orientó el guion de entrevistas aplicadas a directivos públicos de gobiernos subnacionales: municipalidad de Córdoba y gobierno de la provincia de Córdoba.

En primer lugar, es importante retomar la definición de competencia propuesta en el marco teórico del proyecto de investigación, como “...el desempeño observable en el propio

puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organizacional real” (CLAD, 2016:7). De esta definición, interesa resaltar la idea de “desempeño observable”, elemento central del enfoque de competencias para la gestión de los talentos (Conrero y Cravero, 2018). Dicho desempeño observable se ancla en la definición de indicadores observacionales, vinculados a las situaciones concretas de trabajo las cuales permiten la identificación, valoración y gestión de dichas competencias.

Como se expresó, en el caso de la presente investigación, los resultados que se presentarán refieren a las percepciones de las personas que participaron del estudio sobre cuáles competencias son las necesarias para desempeñar con buenos resultados su función. Es decir, no expresa una valoración de las competencias de estos funcionarios.

Según CLAD (2018), cada directivo debe conocer cuáles son las competencias que debe dominar para obtener y retener su posición. El trabajo realizado entonces, apunta a la percepción que los directivos poseen sobre cuáles son las competencias relevantes para desarrollar su rol, generando valor en el sector público. La valoración de las competencias en tanto desempeño excede los objetivos de esta investigación y requiere de procedimientos diferentes de los establecidos en el marco del mismo.

Así, a partir de estos elementos, se procedió a consultar con los participantes del estudio, en un primer momento, cuáles podrían ser los indicadores observacionales de las competencias que el equipo definió como relevantes, y en un segundo momento, cuáles de estas competencias eran imprescindibles para el desempeño de su cargo, dando lugar también a que se propusieran algunas otras, en función de los incidentes críticos mencionados durante las entrevistas.

Durante el momento de análisis, se procedió a revisar cuáles resultaban más recurrentes y también analizar las posibles diferencias entre los niveles de cargo a saber, Dirección y Jefatura.

A partir de lo anterior y de cara al análisis de los datos, se presentan algunos elementos que permiten reflexionar sobre las necesidades percibidas por los funcionarios que participaron del estudio.

Durante las entrevistas semi estructuradas, se trabajó enfocando en incidentes críticos que vincularan las competencias al desempeño del rol. A partir de ello, se generaron repreguntas focalizadas en el incidente, de manera de vincular con mayor precisión las situaciones mencionadas con el planteo genérico de competencias que el equipo había elaborado previamente. (Ver **Tabla N° 1: Competencias de liderazgo según ejes de gestión**).

Como resultado de una primera aproximación a la pregunta de ¿Qué competencias consideras que son centrales para poder desempeñar tu rol?, las personas entrevistadas focalizaron en las competencias que se indican en la tabla N°2.

Tabla N° 2: Competencias de liderazgo según la percepción de Directores y Jefes (primera elección)

Eje de gestión	Competencias asociadas	Directores	Jefes
Gestión estratégica	Perseverancia en la consecución de los objetivos/ Orientación a resultados	x	
	Planificación / Metodologías ágiles	x	

	Conciencia organizacional / Visión integrada		
	Innovación		
	Proactividad		
	Gestión de crisis	x	
Gestión del entorno político	Negociación	x	
	Construcción de redes		
	Gestión de la participación		
	Relaciones interpersonales	x	x
Gestión operativa	Desarrollo de personas		
	Gestión presupuestaria	x	
	Trabajo en equipo / Trabajo colaborativo		x
	Gestión digital / Big data		
	Gestión de calidad		
Competencias transversales	Integridad / Ética/Transparencia		
	Receptividad de las demandas ciudadanas / orientación al ciudadano	x	
	Gestión de las emociones	x	
	Gestión del cambio / Adaptabilidad-Flexibilidad	x	
	Comunicación efectiva	x	

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar una distinción entre las competencias mencionadas de acuerdo al rol, directores y/o jefes. Mientras los primeros, señalan como competencias más relevantes las vinculadas al eje de **Gestión estratégica** (tales como Perseverancia en la consecución de los objetivos/ Orientación a resultados y Planificación / Metodologías ágiles y Gestión de crisis) y del eje **Gestión del entorno político** (la competencia Negociación), el nivel de jefatura enfoca su mirada a la **Gestión Operativa**, (Trabajo en equipo / Trabajo colaborativo), lo cual es esperable por el rol.

Ambos niveles comparten algunas de las competencias del eje **Gestión del entorno político**, particularmente en la competencia Relaciones interpersonales y en el de **Gestión Operativa**, la competencia Gestión presupuestaria.

Lo más llamativo es que se presentan diferencias en el eje de **Competencias transversales**, que son aquellas que involucran el desempeño en ambos roles. En ese sentido, las personas entrevistadas que desempeñan roles de jefatura, no señalaron ninguna competencia de este eje.

Durante las entrevistas, y siguiendo los ejes presentados por las personas entrevistadas, se consulta en varias oportunidades hasta agotar el asunto sobre ¿Qué otras competencias consideran centrales para poder desempeñar tu rol?. Las tablas N° 3 y N° 4 expresan la síntesis de respuestas recibidas las personas entrevistadas en las sucesivas preguntas.

Tabla N° 3: Competencias de liderazgo según la percepción de Directores y Jefes (segunda elección)

Eje de gestión	Competencias asociadas	Directores	Jefes
Gestión estratégica	Perseverancia en la consecución de los objetivos/ Orientación a resultados		x
	Planificación / Metodologías ágiles		x
	Conciencia organizacional / Visión integrada		
	Innovación		
	Proactividad		
	Gestión de crisis		
Gestión del entorno político	Negociación	x	
	Construcción de redes		
	Gestión de la participación		
	Relaciones interpersonales		
Gestión operativa	Desarrollo de personas	x	
	Gestión presupuestaria		
	Trabajo en equipo / Trabajo colaborativo		
	Gestión digital / Big data		
	Gestión de calidad		
Competencias transversales	Integridad / Ética/Transparencia		
	Receptividad de las demandas ciudadanas / orientación al ciudadano	x	
	Gestión de las emociones	x	
	Gestión del cambio / Adaptabilidad-Flexibilidad	x	x
	Comunicación efectiva	x	x

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar nuevamente una distinción entre las competencias mencionadas de acuerdo al rol, directores y/o jefes. En esta oportunidad, aparecen competencias del eje Gestión operativa para el caso de roles de dirección, como es Desarrollo de personas y competencias del eje Gestión estratégica para las jefaturas, tales como Perseverancia en la consecución de los objetivos/ Orientación a resultados y Planificación / Metodologías ágiles.

En el Eje Transversal el nivel de directores mantiene la competencia Receptividad de las demandas ciudadanas / orientación al ciudadano y aparecen la competencia Gestión de las emociones. Para ambos niveles, surgen las competencias de: Gestión del cambio / Adaptabilidad-Flexibilidad y Comunicación efectiva y sólo en el caso de dirección.

Tabla N° 4: Competencias de liderazgo según la percepción de Directores y Jefes (tercera elección)

Eje de gestión	Competencias asociadas	Directores	Jefes
Gestión estratégica	Perseverancia en la consecución de los objetivos/ Orientación a resultados		s/d
	Planificación / Metodologías ágiles	x	s/d
	Conciencia organizacional / Visión integrada	x	s/d

	Innovación		s/d
	Proactividad		s/d
	Gestión de crisis		s/d
Gestión del entorno político	Negociación	x	s/d
	Construcción de redes	x	s/d
	Gestión de la participación		s/d
	Relaciones interpersonales		s/d
Gestión operativa	Desarrollo de personas		s/d
	Gestión presupuestaria		s/d
	Trabajo en equipo / Trabajo colaborativo		s/d
	Gestión digital / Big data		s/d
	Gestión de calidad		s/d
Competencias transversales	Integridad / Ética/Transparencia		s/d
	Receptividad de las demandas ciudadanas / orientación al ciudadano	x	s/d
	Gestión de las emociones		s/d
	Gestión del cambio / Adaptabilidad-Flexibilidad		s/d
	Comunicación efectiva	x	s/d

Fuente: elaboración propia

La tabla muestra que, al consultar nuevamente sobre otras competencias relevantes para la función, quienes desempeñan roles de jefatura no aportaron más elementos.

Así, quienes desempeñan roles de dirección, mencionan:

Planificación / Metodologías ágiles y Conciencia organizacional / Visión integrada del Eje Gestión estratégica, Negociación y Construcción de redes del eje Gestión del entorno político y Receptividad de las demandas ciudadanas / orientación al ciudadano y Comunicación efectiva del eje Competencias transversales

Finalmente, se consulta sobre “Si hubiera una competencia fundamental para tu rol ¿Cuál sería?”. La tabla N°5 presenta la síntesis de las respuestas recibidas.

Tabla N° 5: Competencias de liderazgo según la percepción de Directores y Jefes (Competencia Fundamental)

Eje de gestión	Competencias asociadas	Directores	Jefes
Gestión estratégica	Perseverancia en la consecución de los objetivos/ Orientación a resultados		x
	Planificación / Metodologías ágiles		
	Conciencia organizacional / Visión integrada		
	Innovación		
	Proactividad		
	Gestión de crisis		
	Negociación		

Gestión del entorno político	Construcción de redes		
	Gestión de la participación		
	Relaciones interpersonales		x
Gestión operativa	Desarrollo de personas	x	
	Gestión presupuestaria		
	Trabajo en equipo / Trabajo colaborativo		
	Gestión digital / Big data		
	Gestión de calidad		
Competencias transversales	Integridad / Ética/Transparencia		
	Receptividad de las demandas ciudadanas / orientación al ciudadano	x	
	Gestión de las emociones	x	
	Gestión del cambio / Adaptabilidad-Flexibilidad		x
	Comunicación efectiva	x	

Fuente: elaboración propia

Nuevamente aparece la distinción entre las competencias mencionadas de acuerdo al rol, directores y/o jefes. Mientras los primeros, señalan como competencias más relevantes las vinculadas al eje de Gestión Operativa, particularmente el Desarrollo de Personas, el nivel de jefatura enfoca su mirada en los ejes de Gestión estratégica, particularmente Perseverancia en la consecución de los objetivos/ Orientación a resultados y en el eje de Gestión del entorno político, específicamente en cuanto a la competencia Relaciones interpersonales. En ambos casos, se observa una coherencia dada por la diferencia en el rol, en donde para la dirección es central desarrollar a sus equipos a cargo y para las jefaturas en un sentido complementarios, es vital lograr desarrollar vínculos que permitan establecer un entorno confortable de trabajo.

Pareciera que se pone en juego, la perspectiva dicotómica entre generalistas: es decir, aquellos roles que integran saberes de las diferentes divisiones del trabajo del área a su cargo y especialistas: es decir, aquellos roles que abarcan un campo más acotado de competencias en profundidad (CLAD 2018).

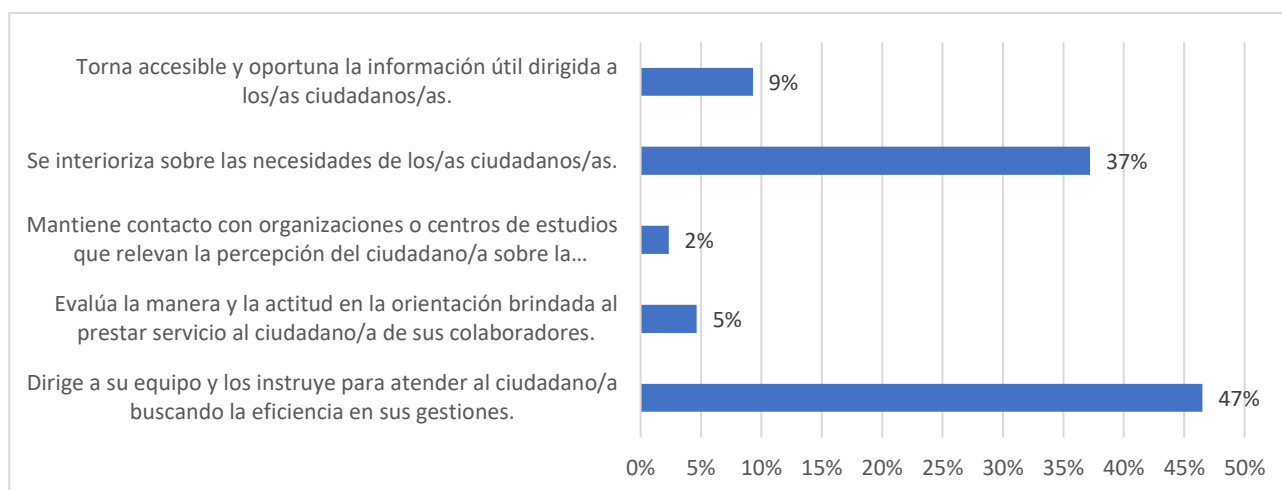
Lo más llamativo es que se presentan diferencias también en el eje de Competencias transversales, que son aquellas que involucran el desempeño en ambos roles.

Finalmente, hacia el final de las entrevistas, se vuelve a preguntar sobre las competencias vinculadas al rol, pero en este caso, intentando ponderar, una competencia mencionada en relación a otra. En este caso, si bien no se incorpora novedad en la información recolectada, se logra enfatizar la importancia de las competencias de: Gestión del cambio, construcción de relaciones y/o redes y el desarrollo de las personas.

Una competencia que surge recurrentemente en las respuestas a las sucesivas preguntas es la competencia transversal: Receptividad de las demandas ciudadanas / orientación al ciudadano. Este aspecto es interesante ya que por ejemplo Longo (2019) resalta que, en un entorno de cambio exponencial, caracterizado por la incertidumbre y la aceleración, los líderes públicos deben tener perfiles receptivos, tanto a la imprevisibilidad de los sucesos que se producen con mayor velocidad, como a las múltiples demandas de las sociedades.

Debido a la recurrencia identificada durante las entrevistas sobre dicha competencia, y su relevancia para el contexto actual, incluimos aquí, la ponderación que los participantes del estudio realizaron sobre los indicadores observacionales de la misma. Dicha ponderación la realizaron en el marco de una encuesta previa a las entrevistas. Así, la población estudiada, ponderó los indicadores de la competencia Receptividad de las demandas ciudadanas / orientación al ciudadano de la siguiente manera:

Figura N° 1: Gráfico ponderación de indicadores observables por competencia según la percepción de Directores y Jefes.



Fuente: elaboración propia.

Como se observa, se priorizan los indicadores de la siguiente manera de:

1. Dirige a su equipo y los instruye para atender al ciudadano/a buscando la eficiencia en sus gestiones,
2. Se interioriza sobre las necesidades de los/as ciudadanos/as.
3. Torna accesible y oportuna la información útil dirigida a los/as ciudadanos/as.
4. Evalúa la manera y la actitud en la orientación brindada al prestar servicio al ciudadano/a de sus colaboradores.
5. Mantiene contacto con organizaciones o centros de estudios que relevan la percepción del ciudadano/a sobre la administración pública.

Esto hace pensar en una competencia más dirigida a la acción de brindar respuesta, con menor impacto en aspectos de la planificación de esas respuestas.

Teniendo que en cuenta que la ciudadanía exige a los líderes del sector público dos grandes retos (Longo, 2019): por un lado, progresar en términos de innovación y desarrollo y, por otro lado, ejercer un liderazgo al servicio de la protección de la ciudadanía respecto a los impactos negativos de los procesos de globalización que muchas veces, vienen de la mano de los procesos de innovación y desarrollo, este punto de la planificación toma renovada relevancia.

Reflexiones sobre las posibles brechas identificadas

En función de esta investigación, cabe preguntarse ¿las competencias identificadas en estos perfiles directivos, son suficientes para dar respuesta a la demanda del entorno

particular de las organizaciones públicas? ¿Cuáles otras competencias podrían enriquecer esos perfiles de los líderes públicos en el contexto actual?

Nos parece importante empezar identificando las brechas entre las percepciones de quienes participaron en este estudio en relación con el marco teórico elaborado para el presente proyecto. La tabla a continuación, refleja esas brechas.

Tabla N° 6: Competencias de liderazgo según la percepción de Directores y Jefes (Consolidado)

Eje de gestión	Competencias asociadas	Directores	Jefes
Gestión estratégica	Perseverancia en la consecución de los objetivos/ Orientación a resultados	xx	xx
	Planificación / Metodologías ágiles	xx	X
	Conciencia organizacional / Visión integrada	X	
	Innovación		
	Proactividad		
	Gestión de crisis	x	
Gestión del entorno político	Negociación	xxx	
	Construcción de redes	X	
	Gestión de la participación		
	Relaciones interpersonales	X	xxx
Gestión operativa	Desarrollo de personas	xx	
	Gestión presupuestaria	xx	
	Trabajo en equipo / Trabajo colaborativo		xx
	Gestión digital / Big data		
	Gestión de calidad		
Competencias transversales	Integridad / Ética/Transparencia		
	Receptividad de las demandas ciudadanas / orientación al ciudadano	xxxxxxx	
	Gestión de las emociones	xxxx	
	Gestión del cambio / Adaptabilidad-Flexibilidad	xx	xx
	Comunicación efectiva	xxxxxxx	x

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, esta tabla, indica la recurrencia o cantidad de veces que las personas entrevistadas, mencionaron durante las entrevistas a cada competencia. De este modo, resulta una suerte de ponderación de las mismas a saber:

- Comunicación efectiva (tanto para Dirección como para Jefatura)
- Receptividad de las demandas ciudadanas / orientación al ciudadano (Solo en el caso de la Dirección)
- Perseverancia en la consecución de los objetivos/ Orientación a resultados (tanto para Dirección como para Jefatura)
- Gestión del cambio / Adaptabilidad-Flexibilidad (tanto para Dirección como para Jefatura)
- Relaciones interpersonales (tanto para Dirección como para Jefatura)

- Planificación / Metodologías ágiles tanto para Dirección como para Jefatura)
- Gestión de las emociones (Solo en el caso de la Dirección)
- Negociación (Solo en el caso de la Dirección)
- Desarrollo de personas (Solo en el caso de la Dirección)
- Gestión presupuestaria (Solo en el caso de la Dirección)
- Trabajo en equipo / Trabajo colaborativo (Solo en el caso de Jefaturas)
- Conciencia organizacional / Visión integrada (Solo en el caso de la Dirección)
- Construcción de redes (Solo en el caso de la Dirección)
- Gestión de crisis (Solo en el caso de la Dirección)

Esta lista de competencias, aparecen en el estudio en acuerdo con lo que señala la bibliografía consultada. Debido a que el orden propuesto refiere a una primera aproximación que toma como criterio la recurrencia, entendemos que no disponemos de elementos suficientes para abrir algún juicio o reflexión al respecto.

Por otra parte, según la misma bibliografía consultada, aparecen como centrales en estos nuevos contextos, algunas competencias que no fueron mencionadas como relevantes por las personas consultadas en el estudio, estas son:

- Innovación
- Gestión digital
- Gestión de la participación
- Integridad / Ética/Transparencia
- Gestión de calidad
- Proactividad

El contexto actual dinámico y cambiante requiere de liderazgos facilitadores, esto es, que conozcan la realidad para desarrollar políticas transformadoras, para lo cual deben trabajar en el terreno (Longo 2019, Riorda et. al 2022). Desde los aportes teóricos mencionados, se plantea la necesidad de desarrollar liderazgos de tipo organizacional, en tanto actor social que complementa el liderazgo tradicional, individual, dentro de la organización. En este sentido, los directivos públicos necesitan relacionarse con diversos actores intervinientes en los territorios para la co-construcción de políticas y la co-gestión pública.

Esto ancla, en la gestión de la participación tanto al interior de la organización como hacia afuera, con otros actores y también con la ciudadanía. Desde dicha apertura a la participación, se propia también el desarrollo de nuevos líderes que puedan aportar una mirada transversal y multi-sectorial de las problemáticas puntuales del medio, propiciando la innovación (Riorda et. Al. 2022) de cara a brindar respuestas a las nuevas demandas (Longo 2019)

Particularizando la situación de pandemia COVID 19, aparece nuevamente la necesidad de contar con líderes que puedan desplegar por un lado, las capacidades para construir entornos cooperativos, tanto al interior como al exterior de la organización para liderar colaboraciones horizontales entre grupos profesionales, organizaciones y sectores tanto públicos como privados, junto con la competencia de comunicación (Longo, 2021)

La gestión digital (Longo, 2021, 2019; CLAD, 2018) es el tipo de competencias que apuntan los Liderazgos 2030. Según expresan dichos autores esto se presenta como una exigencia, y ya no como una opción. Longo (2019) enfatiza que en un contexto general en donde se ha disminuido la intermediación entre proveedores y consumidores y donde la ciudadanía está crecientemente mejor formada a nivel digital es necesario pensar, por un lado, en cómo acercar la gestión del estado a medios digitales, para garantizar su mirada innovadora y por

otro, en cómo establecer nuevas regulaciones para la economía de plataforma para garantizar su el rol protector del estado.

Adicionalmente, la gestión digital aporta a otro elemento central, pensando en los perfiles de directivos que es la transparencia (Riorda et. Al. 2022). En este caso, aportando a la disponibilidad de información clave para la ciudadanía y actores clave del territorio.

En el marco de esta investigación, se observa que la intermediación digital apareció con un elemento de gestión sobre el cual adaptar la modalidad de trabajo fundamentalmente a partir de la pandemia COVID 19.

En este sentido, en relación a esta competencia se observa en general, exceptuando áreas específicas que trabajan con proyectos digitales, una aproximación más reactiva y/o adaptativa que proactiva/innovadora.

Reflexiones de cierre y nuevos interrogantes

y... ¿por qué es importante enfocarse en las competencias de los líderes públicos?... teniendo en cuenta que la humanidad toda, se enfrenta al difícil reto de prepararse en el presente para abordar desafíos actuales, pero también futuros que son hoy, desconocidos, trabajar sobre las competencias, será un recurso fundamental para la gestión pública en particular la capacidad de aprender es lo que va a configurar las futuras competencias requeridas (CLAD, 2018) ya que permite en definitiva, desarrollar la habilidad de enfocar los comportamientos individuales y organizacionales hacia la resolución de los problemas del contexto y anticiparse a problemas y necesidades futuros (Riorda, M et. al 2022; Conrero y Cravero 2018).

En esta línea, la Guía Referencial de Competencias para la administración pública que proyecta el CLAD para el 2030, aporta un capítulo de las competencias necesarias para conducir el cambio que incluye no sólo la resolución de problemas futuros (incierto) sino también crear las competencias para adquirir nuevas habilidades. Sin embargo, el desafío, es adecuar esas guías generales a su ecosistema social local.

Es por esto que, la mirada puesta en el perfil de los propios líderes o funcionarios públicos, implica un punto central para el desarrollo de las competencias de todos los colaboradores de la organización ya que serán ellos quienes, partiendo del autoconocimiento de su perfil podrán hacer una lectura del contexto que permita diseñar estrategias para desplegar los talentos de las personas que forman parte de sus equipos.

Como presenta Longo (2014) Los modelos de competencias directivas eficaces no se compran en las boutiques del fashion management. Requieren procesos de introspección y diagnóstico organizativo capaces de contextualizarlos debidamente

Con respecto al autoconocimiento, los directivos deben desarrollar el “autoaprendizaje” (CLAD, 2018), en donde, a partir de conocer cuál es su talento particular, poder buscar modos de autogestionarlo (Conrero y Cravero 2018), siendo capaces de actualizar de manera autónoma los saberes específicos que demandan las transformaciones sociales y tecnológicas.

Con respecto al desafío de trabajar integrando los aportes de cada uno de los talentos disponibles en la organización y su red de actores, es necesario pensar en roles transdisciplinarios, como una categoría superadora de los necesarios perfiles generalistas y especialistas que permita abordar la complejidad y la interrelación de los desafíos

organizacionales, y de las diversas áreas de política pública (CLAD 2018) en donde es necesario enfocar en la versatilidad, competencia clave para la gestión en entornos complejos y construyendo roles en base a la idea del «perfil de habilidades T» (Bolívar, 2016). El autor explica que el trazo vertical implica el dominio de un tema concreto y el trazo horizontal de la letra “T” implica un conocimiento amplio de temas complementarios. La idea de perfiles de «tercera vía» como analistas sistémicos cuya competencia central será la coordinación de acciones, trascendiendo la cultura de silos, en función de un resultado que, en definitiva, responda a las necesidades de la ciudadanía en un contexto cambiante.

Finalmente, la importancia de esta primera investigación radica en poder abrir un camino para desarrollar guías de competencias situadas al contexto particular subnacional, en línea con el objetivo primario de la iniciativa del CLAD al momento de elaborar la Guía Referencial de Competencias Laborales para el Sector Público Iberoamericano en el año 2016. (CLAD, 2018)

CORTÁZAR VELARDE et al (2014), a propósito de un estudio comparativo entre los años 2004 al 2013 en países de Latinoamérica, menciona que uno de las mejoras de calidad en la Gestión de Recursos Humanos es la introducción emergente de los modelos de competencias. Incluye, la definición de los perfiles de cargos, como los procesos de selección de personal

A futuro, sería necesario avanzar en la definición de un modelo de competencias propio, que permita definir perfiles, y luego, elaborar instrumentos de diagnóstico destinado a facilitar la autoevaluación de los directivos. De este modo, se propicia la elaboración de una guía de recursos formativos, que permita el desarrollo de las competencias. Gestionar dichos procesos desde herramientas digitales, facilita la adaptación flexible de dicho modelo a las transformaciones que, sin dudas, se producirán en el camino. Longo (2014)

CORTÁZAR VELARDE et al (2014), advierte que uno de los grandes desafíos de la Gestión de Recursos Humanos es extender el uso del modelo de competencias a todos los subsistemas, en particular el de Formación y Desarrollo. Por otra parte, es necesario que todos los subsistemas de Recursos Humanos, dialoguen entre sí.

Bibliografía

- Bolivar, J.M. (2016). Liquid Talent Comes With a Single Letter Tag. Global Thinking Blog, July 13th 2016 En: <http://www.glocalthinking.com/en/liquid-talent-single-letter-tag/>
- Conferencia Plenaria Francisco Longo. Congreso CLAD 2019, Buenos Aires, Argentina,
- CLAD (2018). Competencias Laborales para el Sector Público, Colección Experiencias EIAPP. En: <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/02/ExperienciasEIAPP-2019-Competencias.pdf>
- CLAD (2016). Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. En: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Guia-Referencial-Iberoamericana-de-Competencias-Laborales-en-el-Sector-Publico-07-2016.pdf>
- Riorda, M.; Fontana, S. y Conrero, S. (2022). La política del riesgo: Construcción social, liderazgo y comunicación. Buenos Aires: La Crujía Editorial.
- CONRERO, Sofía y CRAVERO, Vanessa (2018). El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo. Córdoba: Editorial Universidad Católica de Córdoba (EDUCC).
- CONRERO, Sofía y CRAVERO, Vanessa (17 abril de 2014). Cómo gestionar equipos comprometidos en contextos desafiantes. *Diario Comercio y Justicia*. En: <https://comercioyjusticia.info/opinion/como-gestionar-equipos-comprometidos-en-contextos-desafiantes/>
- CORTÁZAR VELARDE, Juan Carlos; LAFUENTE, Mariano y SANGINÉS, Mario (eds.) (2014). Al servicio del ciudadano: una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13). Nueva York: BID. New York: BID. Disponible en: [https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Al-servicio-del-ciudadano-Una-d%C3%A9cada-de-reformas-del-servicio-civil-en-Am%C3%A9rica-Latina-\(2004-13\).pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Al-servicio-del-ciudadano-Una-d%C3%A9cada-de-reformas-del-servicio-civil-en-Am%C3%A9rica-Latina-(2004-13).pdf)
- DIRECCIÓN DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA DEL PERSONAL (2020). Guía de metodológica para la utilización del Directorio Central de competencias laborales. Buenos Aires: Secretaría de Gestión y Empleo Público del Gobierno Nacional. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/dc_guia_metodologica_del_dc_27052020.pdf
- LONGO, Francisco (2021). La gestión pública de la pandemia: diez aprendizajes. ESADE, España. En: <https://dobetter.esade.edu/es/gestion-publica-pandemia>
- LONGO, Francisco (13 de noviembre de 2019). Innovación y Gobernanza [Conferencia Plenaria]. XXIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina.
- LONGO, Francisco (2005). La expansión de la dirección pública profesional: apuntes desde la experiencia. Ponencia presentada en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct.
- LONGO, Francisco (2004). Mérito y flexibilidad: la gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Barcelona: Paidós.
- LONGO, Francisco (8-11 de octubre de 2002). No hay cambios sin directivos: desarrollo de competencias de dirección para una nueva gestión pública [panel]. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal
- MOORE, Mark (1998). Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público. España: Paidós.
- RAMIÓ, Carles (2018). La nueva gestión del empleo público. Barcelona: Tibidabo Ediciones.

- RAMÍREZ-ALUJAS, Álvaro V. (2012). Los nuevos desafíos de la Dirección Pública Profesional: Innovación abierta, gobernanza colaborativa, co-creación y pensamiento de diseño en la gestión pública. Paper presentado en el XXII Congreso Mundial de Ciencia Política IPSA-AISP, Madrid.
- RIVAS-OTERO, José Manuel (2019). Evolución del estilo de liderazgo de los nuevos partidos políticos en México y España: Andrés Manuel López Obrador, Pablo Iglesias y Albert Rivera (2014-2016). En: Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, Año LXIV, núm. 235, enero-abril de 2019.
- VARGAS ZUÑIGA, F. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral. Montevideo: ILO/Cinterfor.

Referencias de la autora

Vanessa Cravero

Socia de Cravero & Contrero Personas en organizaciones. Especialista en Psicología del Trabajo y las Organizaciones (UNC). Licenciada y Profesora en Psicología (UNC), con entrenamientos en Córdoba, Buenos Aires, Rosario y Colombia. Docente e investigadora en la Universidad Siglo 21 y la Universidad Católica de Córdoba.

Ocupó posiciones de liderazgo en organizaciones de servicios e industriales, públicas y privadas en áreas de Gestión del Talento, Formación y Selección.

Consultor Senior para "DDI Internacional".

Consultora internacional en proyectos sobre gestión organizacional y desarrollo de talentos.

Co-autora del libro: "El talento humano en las organizaciones. Claves para potenciar su desarrollo" (EDUCC, 2018).