

**COMPETENCIAS PARA LIDERAR EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
SUBNACIONALES: EL PERFIL DEL DIRECTIVO PÚBLICO EN CONTEXTOS
CAMBIANTES.**

Jaime Rodríguez (*)
Analía Nievas (**)
Eduardo Gil Combes ()***

Julio 2022

Córdoba, Argentina

(*) Jaime Rodríguez Alba. DNI: 95207499. Magister en Sociología por la UCM de Madrid, Doctor en Filosofía con mención en ética y filosofía política por la UNED de España. Profesor e investigador en temas de ética organizacional. Director de la Licenciatura en Administración Pública y miembro del Observatorio del Futuro, Universidad Siglo 21. Córdoba

(**) Analía Nievas. DNI: 16744452. Doctora por la Universidad Complutense de Madrid (España), Doctora por la Universidad Católica de Córdoba (Argentina), Magister en Administración Pública UNC), Contadora por la Universidad Católica de Córdoba (Argentina). Coordinadora disciplinar de la Licenciatura en Administración Pública y Tecnicatura en Gestión Pública. Docente e investigadora de la Universidad Siglo 21. Córdoba

(***) Eduardo Gil Combes: DNI 27013892. Maestría en Administración de Empresas por la Universidad Siglo 21. Investigador adscripto de la Universidad Siglo 21. Córdoba

Resumen

El perfil del directivo público es un tema que 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. En este marco, esta ponencia presenta los resultados de un proyecto de investigación cuyo objetivo busca conocer, de manera exploratoria, cuáles son las competencias que deberían integrar el perfil de liderazgo de un directivo público para una gestión efectiva en contextos cambiantes, a nivel de administraciones públicas subnacionales.

Se propone un abordaje de triangulación metodológica cuantitativa y cualitativa, que permita la construcción de los perfiles de competencias a partir de las percepciones de los propios actores involucrados en el funcionamiento de las administraciones públicas y la prestación de servicios públicos. Para ello, se realizó una encuesta y entrevistas a directivos públicos de nivel provincial y municipal de Córdoba. Los resultados de esta investigación podrán orientar futuras decisiones sobre la formación y desarrollo de directivos públicos, a los fines de mejorar la profesionalización de la función pública.

Un lugar importante ocupa la consideración como parte de las competencias de liderazgo de los directivos públicos los aspectos éticos relativos a la transparencia y buen gobierno en las instituciones públicas, y cómo articularlos con los procesos de gestión humana. También se presentarán ideas relativas al modo como evaluar en procesos selectivos y durante la evaluación de desempeño, las competencias éticas en las organizaciones públicas.

1. Marco teórico-conceptual

El perfil del directivo público es un tema que 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, 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 lograr 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. 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. La incorporación de un modelo de gestión por competencias en el sector público aporta flexibilidad, autonomía, y un potencial para la integración vertical y horizontal de la estrategia organizativa desde la gestión del talento humano (Ramíó y Salvador, 2018).

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. Longo (2005) construye un marco de análisis de la dirección pública profesional que incluye un conjunto de variables de institucionalización de estos roles, sobre los cuales actúan un conjunto de factores de incidencia, distinguiendo la dirección profesional de la dirección política. Específicamente sobre las competencias de liderazgo, Rivas-Otero (2019) realiza un análisis de los estilos de liderazgo en situaciones de crisis, explicando sus variaciones por factores situacionales, lo que implicaría una variación en las competencias de los directivos. Serlavós (2010) plantea un conjunto de competencias vinculadas al liderazgo, pero que no se desarrollan de manera aislada, sino que se ponen de manifiesto en un proceso de influencia que tiene como punto de partida una intención, y que luego impactan en el clima organizativo y en la respuesta del grupo y los resultados que se obtienen.

Los retos y oportunidades que generan las tecnologías exponenciales y la transformación del Estado (Oszlak, 2020) exigen modificar la gestión de recursos humanos en las administraciones públicas, entre otras cosas para romper con los silos organizacionales que inhiben la transformación de los estados. Autores como Ramíó y Salvador (2018) han desarrollado modelos de gestión del talento en organizaciones públicas apoyándose en una concepción integral y estratégica de los recursos humanos. Además de imbricar nuevas concepciones meritocráticas con sistemas más flexibles -centrados en una reformulación de la noción de puesto de trabajo y de perfiles que apuesten por familias de competencias para agilizar los procesos de carrera vertical y horizontal-, con vistas a potenciar las dinámicas organizacionales, para estos autores resulta de central relevancia implementar eficaz y efectivamente una gestión por competencias, así como asentar liderazgos que permitan aterrizar el rol de meta gobernante que corresponde al Estado. Liderazgo que diferencialmente permee tanto en los niveles políticos como los relativos a

la alta dirección pública, una de las tareas pendientes de numerosas administraciones públicas.

Las competencias de liderazgo para contextos cambiantes

El gran desafío para el rol de líder en los gobiernos es poder salir de una función exclusiva de jefe bajo el paradigma burocrático, con una autoridad basada en la jerarquía y formalización de su puesto en la estructura organizacional, y pasar a cumplir una función de liderazgo con una autoridad basada en su capacidad de influir y orientar en la consecución de objetivos en otras personas y organizaciones. Específicamente en lo que refiere a su rol como líder respecto de su propio equipo de trabajo, debe asumir una variedad de funciones que le permitirán un trabajo en equipo efectivo. Dentro de estas funciones se pueden mencionar: definir y acordar objetivos comprensibles sobre el desempeño de los miembros del equipo; delinear, acordar y hacer cumplir reglas para trabajar juntos; realizar evaluaciones frecuentes de los resultados de los miembros del equipo y sus contribuciones para el éxito; garantizar la retroalimentación frecuente; propiciar que los miembros se sientan responsables por los resultados; mostrar los beneficios de participar en el equipo; y celebrar en conjunto los resultados y logros (Conrero y Cravero, 2014).

Más allá de su propio equipo de trabajo, también se requiere de los líderes -en su rol como directivos/as en una organización- una gestión estratégica, una gestión del entorno político y una gestión operativa (Moore, 1998). El abordaje equilibrado y conjunto de estos tres componentes de la gestión requiere de líderes formados y no improvisados, que promuevan en sus vínculos el desarrollo de competencias para producir cambios en las nuevas organizaciones.

Para poder observar y desarrollar perfiles de liderazgo en el marco de estos tres ejes de una gestión para la creación de valor público, el enfoque de competencias permite identificar y valorar esos requerimientos.

El enfoque de competencias que conocemos hoy intenta cerrar el tradicional abismo entre, por un lado, la calificación entendida como un acervo de conocimientos y habilidades, y por el otro, el desempeño concreto requerido en la organización. Más aún, 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).

Existen múltiples y variadas definiciones en relación con los diversos enfoques de competencia que existen. Zuñiga (2004) los diferencia en tres:

- a. Concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas.
- b. La concentra en atributos personales.
- c. Denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores.

Esta distinción entre calificación, -asociada al conocimiento-, y competencia –vinculada al conocimiento en acción que genera valor-, es central para encauzar cualquier acción de desarrollo del talento en las organizaciones, ya que la identificación y valoración de competencias constituyen el insumo básico para la gestión del talento.

Por su parte, la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, propone como definición de competencia “...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). En este concepto se conjugan los aspectos centrales del enfoque de competencias: desempeño “observable”, orientado a resultados, en un contexto

determinado. El añadido de este concepto, especialmente orientado a las organizaciones públicas es que esos resultados deben estar orientados a la generación de valor público. A los fines de este trabajo, se realizó un trabajo integrador para elaborar un primer abordaje de perfil por competencias para roles de liderazgo en escenarios cambiantes, a partir de los tres ejes para la generación de valor público que plantea Moore (1998): gestión estratégica, una gestión del entorno político y una gestión operativa. Para cada eje, se agruparon un conjunto de competencias, las cuales luego fueron puestas a consideración desde la perspectiva de los directivos públicos que formaron parte del trabajo de campo. Además, se añaden un conjunto de competencias denominadas transversales, que son comunes para los tres ejes de gestión del perfil directivo. 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 referencias bibliográficos.

En esta tabla no se agotan las competencias de liderazgo para perfiles directivos en el sector público, sino que se ha puesto énfasis en aquellas competencias centrales para contextos cambiantes, como tema central de este trabajo.

2. Las percepciones de los directivos públicos

En este apartado resaltaremos las devoluciones recibidas de los directivos públicos entrevistados acerca de cuál es su percepción en relación con el escenario cambiante en el que deben desempeñar su función. A este escenario lo describen principalmente conformado por sucesos que no sólo son esporádicos y difíciles de predecir como por ej.: COVID19, sino que también reconocen en este escenario los cambios de gestión que suceden periódicamente luego de las elecciones. Cada cambio de gestión en las

diferentes jurisdicciones genera escenarios nuevos e imprevisibles. Es decir, que los directivos públicos están sujetos a importantes situaciones de inestabilidad que les presentan retos y oportunidades que deben atravesar para que puedan cumplir su función correctamente.

Entre los retos y desafíos que se desprende de este escenario los directivos públicos identificaron la importancia de adoptar una gestión pública basada en procesos y en nuevas tecnologías, las dificultades que presenta la desarticulación entre las diferentes áreas, lograr una real descentralización, avanzar en la profundización del trabajo en equipo y lograr respuestas más cercanas a las expectativas de los destinatarios. Por otro lado, como oportunidades señalaron la predisposición a la adaptación frente a situaciones adversas, incorporación de tecnología en las operaciones diarias (digitalización de procesos), comunicación, cambiar la forma de construcción de políticas públicas y la participación de los vecinos.

Bajo este escenario inestable reconocieron algunas de las competencias que deberían desarrollar para responder a las necesidades y problemas que deben atender desde su función. En primer lugar, se presentaron a los directivos públicos ocho competencias asociadas al liderazgo en escenarios cambiantes como disparadores del intercambio (Ver Tabla N°2). Como resultado de este proceso los directivos públicos respondieron conocer, desde la perspectiva de quienes ejercen la función directiva en el sector público, cuáles son las competencias necesarias para que esta función sea desempeñada con la mayor eficiencia y eficacia en los escenarios cambiantes de gobiernos subnacionales.

Tabla N° 2. Competencias presentadas a los directivos públicos

Competencias	Descriptor
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> ● Autogestiona información continua sobre innovaciones en los servicios del área funcional que dirige, que llevan a cabo otras administraciones públicas. ● Reflexiona con los colaboradores con orientación a capitalizar la tecnología disponible y adquirible para innovaciones en el área. ● Moderniza los vínculos Inter laborales con aprovechamiento de los dispositivos móviles usuales. ● Genera redes con colaboradores para estimular nuevas ideas, nuevas prácticas y mecanismos de consultas personales que capitalicen el conjunto de participantes. ● Estimula al equipo de trabajo al registro de prácticas exitosas, para presentaciones en seminarios y congresos, que abran contactos a otros equipos de gestión pública. ● Mantiene intercambio electrónico con centros profesionales, académicos, de investigación, así como la suscripción a boletines electrónicos especializados, para asegurar la

Competencias	Descriptoros
<p>Gestión del desarrollo de las personas</p>	<p>integración del personal del área a redes amplias de conocimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Identifica las competencias de los colaboradores, las evalúa e impulsa activamente su desarrollo y su aplicación a las tareas asignadas a personas y equipos. ● Promueve la formación de equipos con interdependencias positivas y genera espacios de aprendizaje colaborativo, poniendo en común experiencias, hallazgos y problemas. ● Organiza los entornos de trabajo para fomentar la polivalencia profesional de los miembros del equipo, facilitando la rotación de puestos y de tareas. ● Asume una función pedagógica para instalar las mejores prácticas y desempeños. ● Brinda al personal autonomía y poder de decisión preservando la equidad interna. ● Activa su propio desarrollo, se capacita y actualiza sus competencias y estrategias directivas.
<p>Orientación al ciudadano</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Explora el grado de satisfacción de los ciudadanos por los resultados de gestión, y considera sus propuestas y motivos de queja en la toma de decisiones de mejora. ● Organiza al equipo de atención a usuarios por vía física y telemática y los instruye para atender ciudadanos sin requisitos de formalidades innecesarias, siempre que no deban dar lugar a actos formales de la administración. ● Evalúa cuidadosamente las competencias comunicacionales y la actitud asertiva en la orientación brindada al prestar el servicio, por parte de agentes a cargo de la atención de ciudadanos. ● Torna accesible y oportuna, por todos los canales de difusión, la información útil a usuarios y ciudadanos por vía de carteleras, avisos en los medios de

Competencias	Descriptorios
	<p>comunicación, redes sociales, sitio de Internet, boletines del área, publicaciones oficiales, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Produce instructivos sencillos con el procedimiento que deben cumplimentar, documentos que deben presentar, y/o formularios que deben entregar los ciudadanos que se dirijan al área específica, y los pone a disposición de cada usuario. ● Mantiene contacto con la prensa especializada, las organizaciones de la sociedad civil que representan usuarios, para amplificar la difusión de la información que facilite a los ciudadanos sus trámites frente a la Administración.
<p>Conciencia organizacional / Visión integrada</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Entiende y dimensiona la estrategia y el entorno sociopolítico y económico en el que se desarrolla, anticipándose y adaptándose a los cambios. ● Planifica alternativas si el contexto presenta obstrucciones a la ejecución del plan de gestión anual, involucrando al equipo, aliados y superiores para el logro de los objetivos. ● Se vincula con los actores (proveedores, organizaciones de usuarios, sindicatos, etc.) con incidencia potencial en los resultados del área a su cargo, para articular acciones o anticipar negociaciones necesarias. ● Recalcula resultados e introduce cambios en el plan de gestión para alcanzarlos. ● Presenta nuevas estrategias ante aliados y superiores para contribuir al logro de los objetivos institucionales. ● Comunica de manera clara y contundente el objetivo o la meta; logrando la motivación y compromiso de los equipos de trabajo.
<p>Gestión presupuestaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Formula programas presupuestarios para su unidad ajustados a la viabilidad de los resultados a alcanzar con eficacia. ● Resguarda el buen estado de los

Competencias	Descriptoros
	<p>bienes de uso y útiles de la organización e instruye en ese sentido al personal a cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ejecuta el presupuesto con eficiencia y hace el seguimiento de su ejecución sobre la base de cronogramas e indicadores preestablecidos. ● Explora las competencias de las personas a cargo y las aplica a equipos de trabajo y procesos que aseguren resultados de la mayor calidad. ● Distribuye y asigna posiciones de trabajo con criterios de equidad en la distribución de los equipos, las personas, reservando espacios confortables si tuviera atención directa de público. ● Elabora rendiciones de cuentas e informes sobre la aplicación de recursos financieros, físicos y de las competencias de las personas a su cargo.
Liderazgo efectivo	<ul style="list-style-type: none"> ● Traduce la visión y logra que cada miembro del equipo se comprometa y aporte a ésta, en un entorno participativo y de toma de decisiones. ● Forma equipos y les delega responsabilidades y tareas en función de las competencias, el potencial y los intereses de los colaboradores. ● Crea compromiso y moviliza a sus colaboradores a gestionar, aceptar retos, desafíos y directrices; superando intereses personales para alcanzar las metas. ● Brinda apoyo y motiva a su equipo en momentos de adversidad, a la vez que comparte las mejores prácticas y desempeños, y celebra el éxito con su gente. ● Propicia, favorece y acompaña para generar las condiciones de un clima laboral positivo en un entorno de respeto. ● Fomenta la comunicación clara, directa y concreta.
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> ● Detecta y afronta la existencia de

Competencias	Descriptoros
	<p>intereses divergentes sobre un asunto a resolver.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aplica la escucha atenta para producir el mapa de actores e intereses en juego y sus fuentes de poder. ● Subraya los puntos de coincidencias y hace foco en los resultados de la negociación para las partes. ● Planifica los puntos negociables. ● Propone y mantiene un diálogo colaborativo. ● Registra el acuerdo final y busca su sostenimiento en el tiempo.
Construcción de redes	<ul style="list-style-type: none"> ● Identifica, selecciona e interviene en redes y foros activos con objetivos de interés para las funciones propias o de su área funcional. ● Crea foros, redes de vinculación en su área de trabajo para compartir novedades, dudas, o actualizar prácticas, considerando que la red no tiene jerarquía ni centro. ● Comparte con superiores y colaboradores los aprendizajes que circulan en la red y las experiencias comparadas útiles para la organización. ● Aporta casos y problematizaciones en los foros y redes para estimular análisis comparativos, con otras organizaciones y profesionales. ● Amplia el uso de la red interna para la toma de decisiones instantáneas en casos rutinarios que sean consultados por los colaboradores. ● Estimula redes, foros u otros formatos útiles para la interacción entre sus pares abiertos a la discusión de temas y objetivos compartidos.

Fuente: Elaboración propia.

Las competencias que los directivos públicos señalaron como competencias esenciales para desempeñar su función son aquellas relacionadas con la importancia de trabajar en equipo (colaboraciones que necesita para poder avanzar), reforzar y mejorar las relaciones personales (saber comprender que necesita el agente que se acerca a la oficina), conducción del personal, capacidad de organizar, planificar, gestionar y tener experiencia previa en gestiones similares o compatibles con el puesto a ocupar, liderazgo

efectivo, ser un negociador, mediador y contenedor tanto interno como externo a la organización pública, saber escuchar, comunicar, empatía y vocación de servicio.

Al interrogante acerca de cuál es la competencia más importante los entrevistados señalaron gestionar y liderar proyectos; gestión de las emociones, adaptación al cambio para aprender en cada nueva situación; comunicación entre los compañeros de trabajo y relaciones personales, tener conocimientos de todas las tareas que se realizan ("hay que conocer todo lo que se hace en el lugar y como se hace"), conciencia organizacional, conocimiento técnico, liderazgo efectivo, escucha activa, desarrollo de personas, orientación al ciudadano, negociación, manejo de personas, construcción de redes, vocación de servicio, gestión del cambio, innovación para adaptarse a los cambios, construcción de redes, trabajo en equipo, comunicación, y gestión del desarrollo de las personas.

En definitiva, el liderazgo de directivos públicos en tiempos inestable e inciertos exige de diversas competencias en sus directivos públicos que deberían estar alienadas a los cambios organizacionales y prácticas desarrolladas para lograr los resultados esperados. La complejidad del entorno no sólo tracciona en las organizaciones, sino que también lo hace en el talento de las personas que se desempeñan en su interior.

3. El lugar de la ética en las organizaciones públicas: la gestión de integridad en el marco de la gestión por competencias

Las transformaciones sociales -políticas, culturales y económicas- que generan las tecnologías no dejan ajeno al sector público. La ciudadanía -foco de cualquier gestión pública- reclama mayor transparencia y rendición de cuentas. Reclamamos que inciden también en la gestión de recursos humanos en las organizaciones públicas, comenzando por los propios procesos de selección de los servidores públicos.

Sin embargo, los sistemas selectivos en sus diversos modelos necesitan permear a las nuevas necesidades de gestión que abren las tecnologías. Qué tipo de procesos selectivos pueden ser funcionales a las exigencias cívicas, así como requerimientos productivos y la inserción del sector público en los mismos. Este interrogante tiene múltiples respuestas. Lo que sí es claro es que los principios éticos de transparencia, control social y colaboración parecen nuevas exigencias. A esto se suma que el profesional de las administraciones públicas ha de poseer un marcado perfil ético, y las organizaciones han de saber valorarlo, incentivarlo y desarrollarlo.

En la comunicación se exploran algunos temas éticos importantes para procesos de reforma de las administraciones públicas, poniendo foco en los procesos selectivos, y cómo incorporar en los mismos elementos de evaluación de la ética.

Sin duda, que resulta importante el tratamiento del concepto de competencia ética y su posible inserción tanto en sistemas de evaluación de desempeño, articulando los mismos con herramientas de gestión de integridad en las organizaciones públicas. Al tiempo se comentarán resultados de investigación desarrollados en la Municipalidad de Córdoba al respecto de la noción de competencia ética.

4. Capacitación orientada a la demanda

Si bien no forma parte de esta investigación el estudio en profundidad de la relación que existe entre la capacitación y las competencias de las personas resulta importante hacer un apartado para presentar cuales son las competencias que se deberían fomentar con la capacitación. En este sentido, al ser consultados señalaron que las competencias deberían contemplar las capacitaciones son las siguientes: análisis de datos, gestión de proyectos, negociación, producir conocimiento nuevo frente a los cambios, teletrabajo y

manejo de las tecnologías, gestión del desarrollo de las personas y construcción de redes, gestión de personas, herramientas digitales, trabajo en equipo y conciencia organizacional.

De esta manera se trata de contribuir no sólo a la generación ligada al mejoramiento de las tareas de las personas que se desempeñan en el sector público, sino que también hay que comenzar a revertir el enfoque de capacitación orientado a la oferta que parte de la premisa de conocer que habilidades habría que fomentar en las personas y deja en segundo plano la importancia de receptar las percepciones de los destinatarios de estas capacitaciones.

5. Trabajo de campo

En el marco del proyecto de investigación, y con el trasfondo teórico de referencia, se apeló a un proceso de identificación y selección de competencias apoyado en el desarrollo y la aplicación de una encuesta con competencias predeterminadas relevadas inicialmente desde la bibliografía de base. Las encuestas se realizaron utilizando el método exploratorio no jerárquico de aplicación. Los resultados de dichas encuestas permitieron establecer 8 competencias, para arribar a las mismas se tomó como herramienta la realización de entrevistas semiestructuradas, permitiéndose la comparación de sus resultados. Estas entrevistas semiestructuradas, se caracterizan por estar integrada con temas y preguntas que las mismas pueden cambiar siempre manteniendo el mismo lineamiento, por otra parte, el orden de las preguntas puede ser alterado y es aceptable la realización de preguntas adicionales. Este tipo de metodología permite adecuarse con facilidad a la gran variedad de perfiles que fueron entrevistados en esta línea de investigación. El tipo de preguntas utilizadas fueron preguntas abiertas, las cuales fueron seleccionadas con el objetivo de que nos permitan indagar sobre la propia respuesta de los entrevistados, logrando así el ahondar con mayor profundidad sobre las mismas. En el proceso de desarrollo de las entrevistas se dejó entrever el conocimiento de los líderes por sobre las tareas y la gestión realizada por sus colaboradores, los canales y las modalidades de utilización en su gestión. Por dar un ejemplo la indagación sobre el cómo percibe el entorno sus desafíos y oportunidades nos permitió dilucidar con facilidad la diferencia existente en los diferentes contextos en los cuales se encuentran desarrollando sus tareas dichos líderes entrevistados.

6. Bibliografía

- CLAD (2016). Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. En: <http://siare.clad.org/fulltext/0082402.pdf>
- CONRERO, Sofía y CRAVERO, Vanessa (2018). El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo. Córdoba: Editorial Universidad Católica de Córdoba (EDUCC).
- 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.
- 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.
- LONGO, Francisco (2004). Mérito y flexibilidad: la gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Barcelona: Paidós.
- 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.
- MOORE, M. (1998) Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público. España: Paidós.
- OSZLAK, O. (2020) El estado en la era exponencial. Buenos Aires: INAP
- RAMIÓ, Carles (2018). La nueva gestión del empleo público. Barcelona: Tibidabo Ediciones.
- RAMIÓ, Carles (2019). Inteligencia artificial y Administración Pública. Robots y humanos compartiendo el servicio público. Madrid- España. Ed. Catarata.
- 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-España.
- 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.