

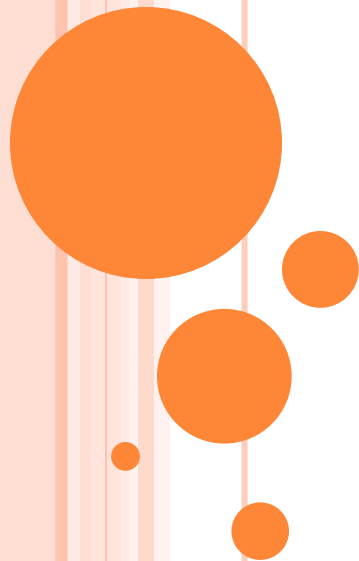
FUNCIÓN DIRECTIVA Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

JUAN CARLOS GONZÁLEZ GONZÁLEZ

Subdirector Programas Formativos en Administración Local – INAP

@JCGonGon

Cartagena de Indias, Julio 2015



¿DE QUÉ VAMOS A HABLAR HOY?

- **La dirección pública profesional : concepto y alcance**
- **El marco institucional de la Dirección Pública: Modelos (Tipos Ideales) de Dirección Pública.**
- **El entorno y el contexto de la Dirección Pública.**
- **Competencias del Directivo Público**



¿QUIÉNES SON DIRECTIVOS PUBLICOS?

- La compleja delimitación de la Dirección Pública.
- Los ejemplos comparados: no es una figura única, hay diferentes niveles de Dirección Pública. La DP más conectada con la “política” y la más vinculada con la Función Pública. La “distancia” con la Política marca la diferencia
- La Dirección Pública “superior” y la Dirección Pública “básica” o “intermedia”.
- Su traslación al esquema de la AGE: “altos cargos y asimilados” y funcionarios públicos. La LOFAGE.



LA DIRECCIÓN PÚBLICA ENTRE “POLÍTICA” Y “ADMINISTRACIÓN”

- La función directiva está en una *zona intermedia* (“zona de confluencia”) entre la política y la administración.
- La *institucionalización* de una función directiva altera los equilibrios de poder
- La institucionalización de la función directiva profesional genera una *tensión entre la racionalidad política (democrática) y la racionalidad burocrática.*
- Tensión entre el “*spoil system*” y “*merit system*”
- *Politización vs. Funcionarización de la Alta Administración*



COMPETENCIAS DIRECTIVOS PÚBLICOS

- *¿QUÉ SON LAS “COMPETENCIAS DIRECTIVAS”?*
- *La construcción de las “competencias de los directivos públicos a través de los “roles” del directivo público profesional? El esquema de Mintzberg (rol de liderazgo, de portavoz, de monitor, negociador, gestor de recursos, etc.).*
- *COMPETENCIAS como “características subyacentes a una persona” que se vinculan con una actuación de éxito en un puesto directivo.*
- *Competencias como rasgos de carácter y conocimientos*
- *Las dificultades del modelo de “gestión por competencias”*
- *Las competencias “se tienen”, pero también se “adquieren”*





○ **¿CÓMO CONSTRUIR LAS COMPETENCIAS DE LOS DPP?**

- *A) Identificar cuáles son las competencias genéricas o básicas que ha de tener un DPP para el correcto ejercicio de sus funciones.*
- *B) Concretar cuáles son las competencias específicas que se debe acreditar un DPP para el correcto desempeño de las funciones del puesto de trabajo*
- **COMPETENCIAS GENÉRICAS/ ESPECÍFICAS.
PROBLEMAS DE IDENTIFICACIÓN**





○ **COMPETENCIAS GENÉRICAS** (“Civil Service”: Cabinet Office UK):

- *Pensar en términos estratégicos*
- *Extraer lo mejor de las personas*
- *Concentrarse en resultados*
- *Dar dirección y sentido (visión)*
- *Producir impacto personal (dar ejemplo)*
- *Capacidad de crear y generar redes y coaliciones para la prestación de servicios públicos*





◦ **COMPETENCIAS CLAVE PARA EL ÉXITO DEL DIRECTIVO PÚBLICO**

- *Proporcionar a sus ministros (consejeros) información clara, simple y concisa.*
- *Habilidad para decidir lo no relevante políticamente*
- *Capacidad de reducir el conflicto*
- *Tener sensibilidad política y saber dónde y con quién se comparte información (coincidencias)*
- *Observar permanentemente a sus ministros (consejeros) para conocer sus prioridades y su personalidad.*



○ *Competencias “transversales”*

- habilidades interpersonales
- comunicación oral
- integridad/honestidad
- comunicación escrita
- aprendizaje continuo
- motivación de servicio públicos

Solapamientos entre “competencias básicas y transversales”.

El concepto de “metacompetencia”: comunicación eficaz y liderazgo.




○ EL “LIDERAZGO” COMO “METACOMPETENCIA”

Las siete conductas del liderazgo:

- a) Comunicación
- b) Motivar y conformar equipos
- c) Confianza e integridad
- d) Planificación y supervisión
- e) Resolución de problemas
- f) Autoconciencia y eficacia situacional
- g) Conseguir metas.



○ **¿PARA QUÉ SIRVE IDENTIFICAR COMPETENCIAS DE LOS DPP?**

- **Para diseñar programas de formación de DPP entre personas que no son DPP u ocupan posiciones pre-directivas.**
 - **Herramienta imprescindible para seleccionar directivos (adecuación de los candidatos al perfil del puesto)**
 - **Proyección importante en la construcción de sistemas de evaluación de directivos (necesidades y déficit)**
 - **Identificación de necesidades formativas (programas de desarrollo directivo)**
 - **Pieza imprescindible para diseñar itinerarios de carrera profesional y en la provisión de puestos de naturaleza directiva.**
- 



- **Competencias directivas: proyecciones según el nivel del puesto directivo:**
 - **a) Dimensión “vertical”**
 - La DP “superior” (en contacto epidérmico con la “política” y más expuesta al control político y al control de los medios)
 - La DP “básica” o “intermedia” (naturaleza más técnica y que coadyuva a la formulación y ejecución de políticas públicas)
 - **b) Dimensión “horizontal”**
 - Direcciones “transversales” (RRHH, asesorías jurídicas, intervención, etc.)
 - Direcciones finalistas o “sectoriales”



○ *¿Qué se entiende por “competencias”?*

○ *Conjunto de:*

- *Conocimientos (“Saber”)*
- *Destrezas (“Saber hacer”)*
- *Aptitudes (“Capacidad de aprender”)*
- *Actitudes (“Perfil psicológico”)*
- *Habilidades (Cuestión instrumental)*

Que posee una persona y que lo hacen especialmente idóneo para el desempeño de un puesto de trabajo de naturaleza directiva.



○ **MODELO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS:**

○ **Competencias vinculadas con el “entorno” de lo público y con el “contexto” del trabajo del Directivo Político:**

- **Conocimiento del Marco político- institucional. Diseño y ejecución de políticas públicas. El ciudadano como centro de atención de la DPP.**
- **Conocimiento y aprendizaje continuo sobre Organización de la Administración Pública (estructura y funcionamiento)**
- **Valores Público y ética pública. La imagen de integridad del DPP: “imagen” y “espejo” de la organización.**
- **Capacidad de comprender e interactuar en un entorno de enorme complejidad: políticos, oposición, directivos, funcionarios, sindicatos, medios de comunicación social, grupos de presión, ONGs, “stakeholders”, etc.**



○ MODELO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS:

○ *Competencias “genéricas” o “básicas” que ha de acreditar un DPP.*

- Conocimiento y manejo de instrumentos de **“Planificación, supervisión y evaluación”**
- **Gestión de personas:** conocimiento y práctica en gestión de RRHH
- **Gestión presupuestaria:** el papel del Presupuesto como instrumento de gestión.
- **Gestión de TIC.** Conocimiento y potencialidades de los sistemas de gestión y del papel de las nuevas tecnologías.

• **Gestión de calidad y marketing público.**

• **Gestión de “redes” y participación.**





- MODELO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS:
- *Competencias personales y destrezas que debe acreditar un DPP*
 - **Comunicación Eficaz.** Oral y escrita. Interactuar constante del DPP.
 - **Dirección de equipos:** estilos de dirección abiertos y receptivos; motivación a las personas; formación de equipos.
 - **Resolución de problemas.** Identificación de problemas y búsqueda de soluciones. Gestionar la contingencia y prever (anticiparse) a los problemas. Gestión de “anomalías”
 - **Trabajar por resultados:** Fijación de metas y gestión eficiente.
 - **Equilibrio personal y emocional.** Atributos esenciales que están estrechamente ligados con la dirección de equipos: imagen y actuaciones coherentes. Virtudes clásicas de un responsable público



○ MODELO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS :

○ *Competencias “específicas” de los Directivos Públicos*

- Conectadas directamente con el “**tipo**” singular de puesto de trabajo de carácter directivo.
- Importancia transcendental en los casos de puestos directivos de **naturaleza “horizontal”** (puestos directivos en el ámbito de la función pública, recursos humanos, gestión presupuestaria, asesorías jurídicas, intervención, etc.). En estos casos el componente profesional es muy alto: las competencias profesionales pueden llegar a ser determinantes.
- Puestos directivos “**sectoriales**”: las competencias “**específicas**” pueden agruparse por ámbitos o familias de puestos directivos (pueden ser comunes en gran parte y diferenciadas en algún caso).



COMPETENCIAS DIRECTIVOS PÚBLICOS

Directivo Público: competencias “plenas” (Competencias institucionales + Competencias genéricas + Competencias personales + Competencias específicas)

La posesión de *todas* las competencias por una persona es, sencillamente, imposible: Identificar problemas

**Soluciones: Formación por competencias. Desarrollo directivo focalizado a carencias detectadas. Programas “ad hoc”.
Coaching. Autoformación y desarrollo personal.**



FUNCIÓN DIRECTIVA Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

JUAN CARLOS GONZÁLEZ GONZÁLEZ

Subdirector Programas Formativos en Administración Local – INAP

@JCGonGon

Cartagena de Indias, Julio 2015

