



II CONGRESO ANUAL DEL **SERVICIO CIVIL**

Confianza Ciudadana: Desafío del Servicio Civil

27, 28 y 29 de mayo

Lima, Perú



 (01) 206 3370

 info@servir.gob.pe

 www.gob.pe/servir

 Pasaje Francisco de Zela 150, piso 10 Jesús María, Lima

El Desafío del Liderazgo Público

Competencias Directivas para recuperar la confianza



M.A. Mercedes Iacoviello

Centro de Estudios de Estado y Sociedad
Travesía a la Innovación Pública



III CONGRESO ANUAL DEL
SERVICIO CIVIL
Conferencia Ciudadana - Consulta del Servicio Civil
11 de mayo

Del 27 al 29 de mayo

Te esperamos en el
Gran Teatro Nacional
(Av. Javier Prado Este 2225, San Borja)

Inscríbete en:

 www.gob.pe/servir

La organización en la que se desempeña:

- Brinda servicios directos a la ciudadanía
- Brinda servicios a otras áreas del gobierno

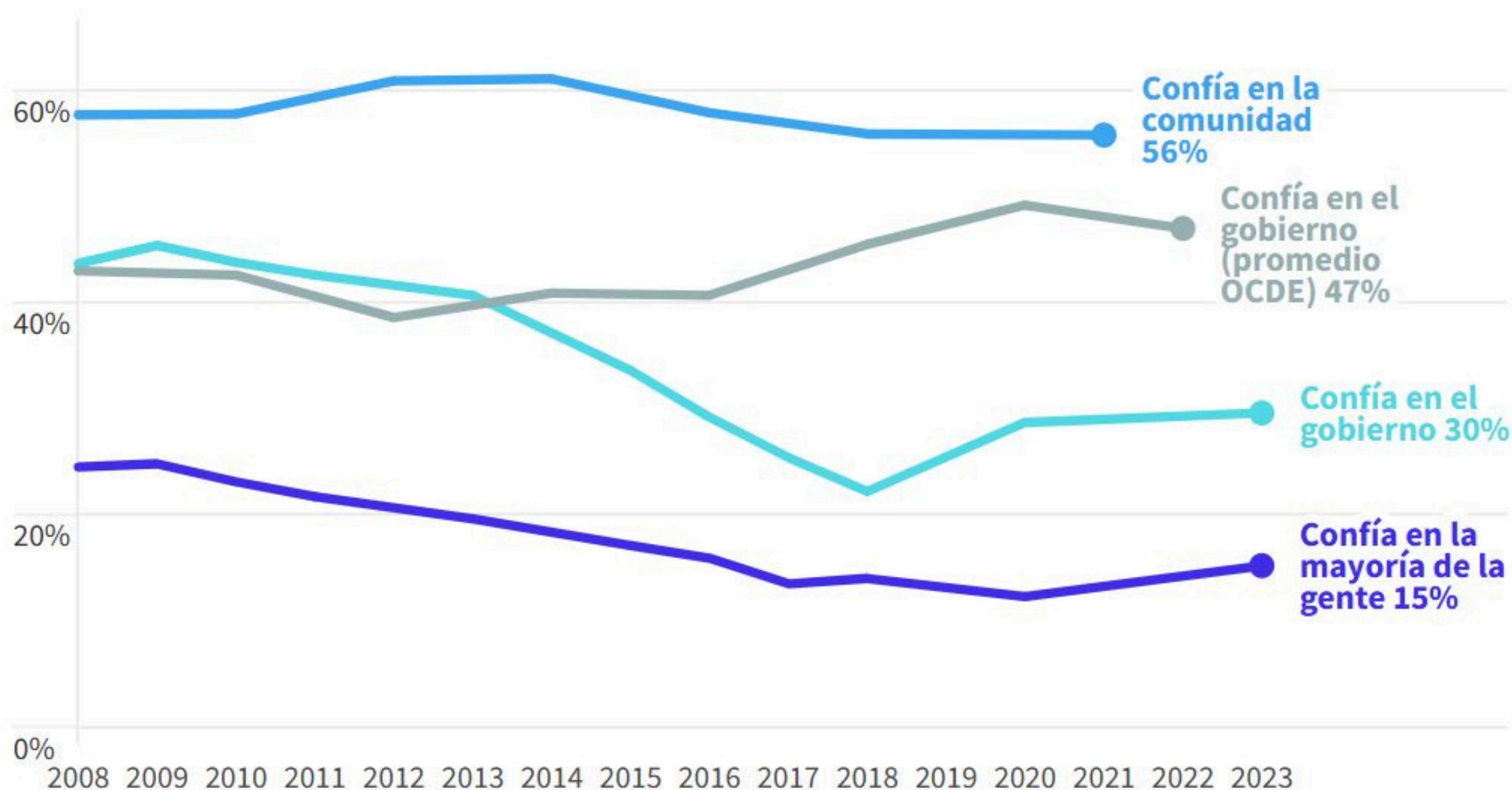
¿Qué rol ocupa en su organización?

- Dirijo un equipo de trabajo
- Colaboro en un equipo de trabajo

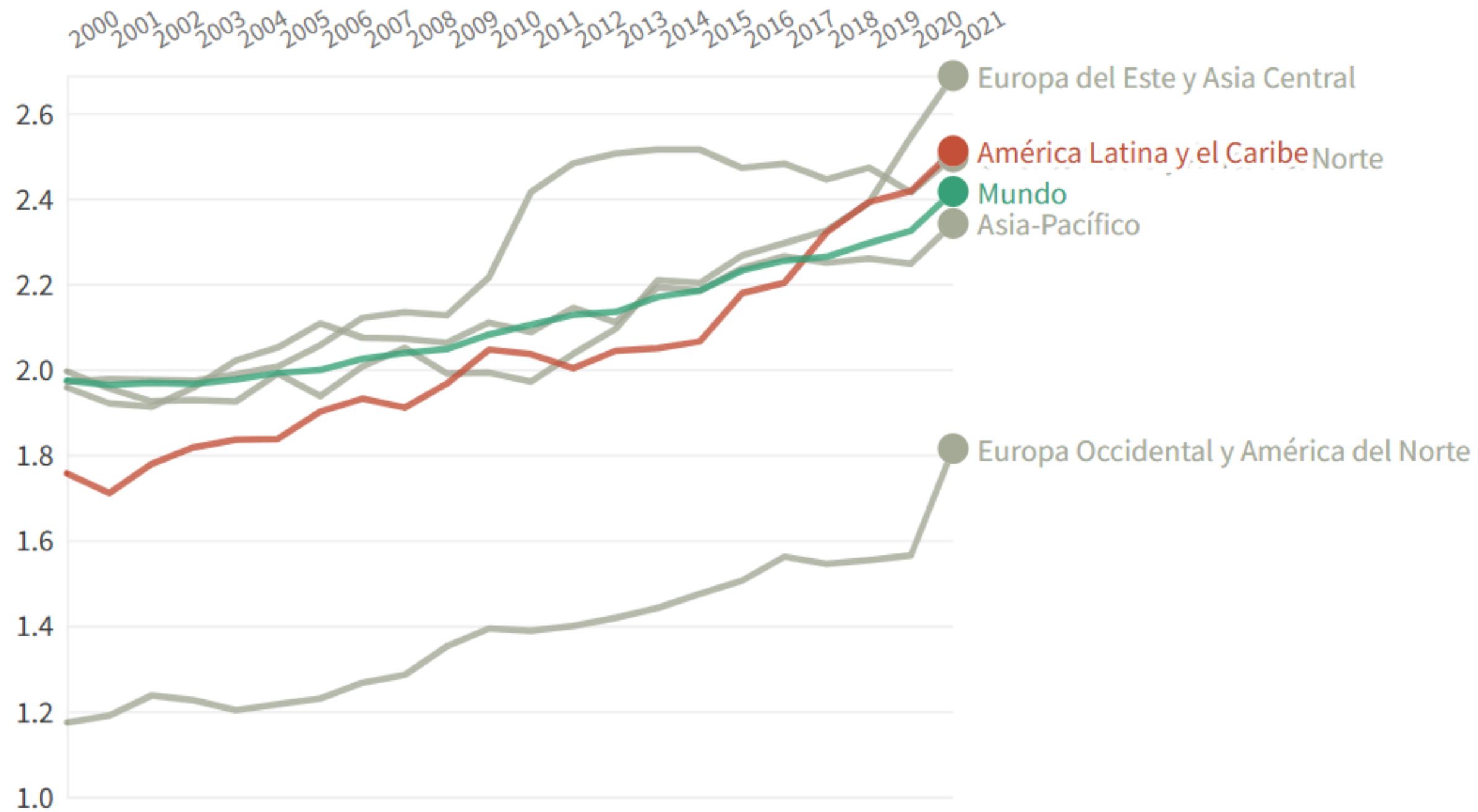


Mientras la confianza en el "gobierno" y en "la mayoría de la gente" disminuye en América Latina, la gente aún se apoya en sus comunidades más cercanas

Porcentaje (%) de personas que reportan confiar en sus comunidades, el gobierno o la mayoría de la gente.



La región de ALC ha experimentado el mayor aumento de la polarización política en los últimos 20 años



La profesionalización importa

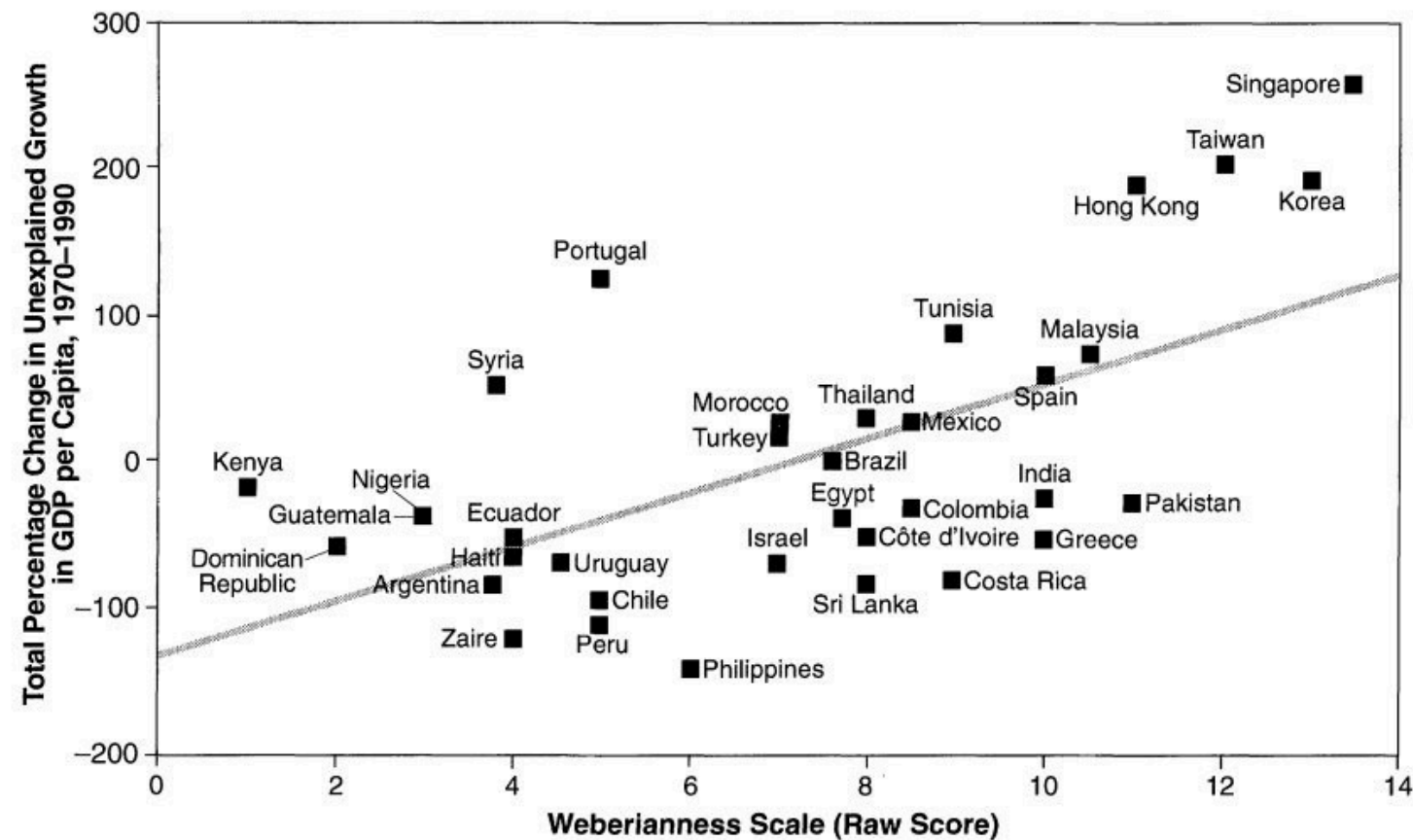


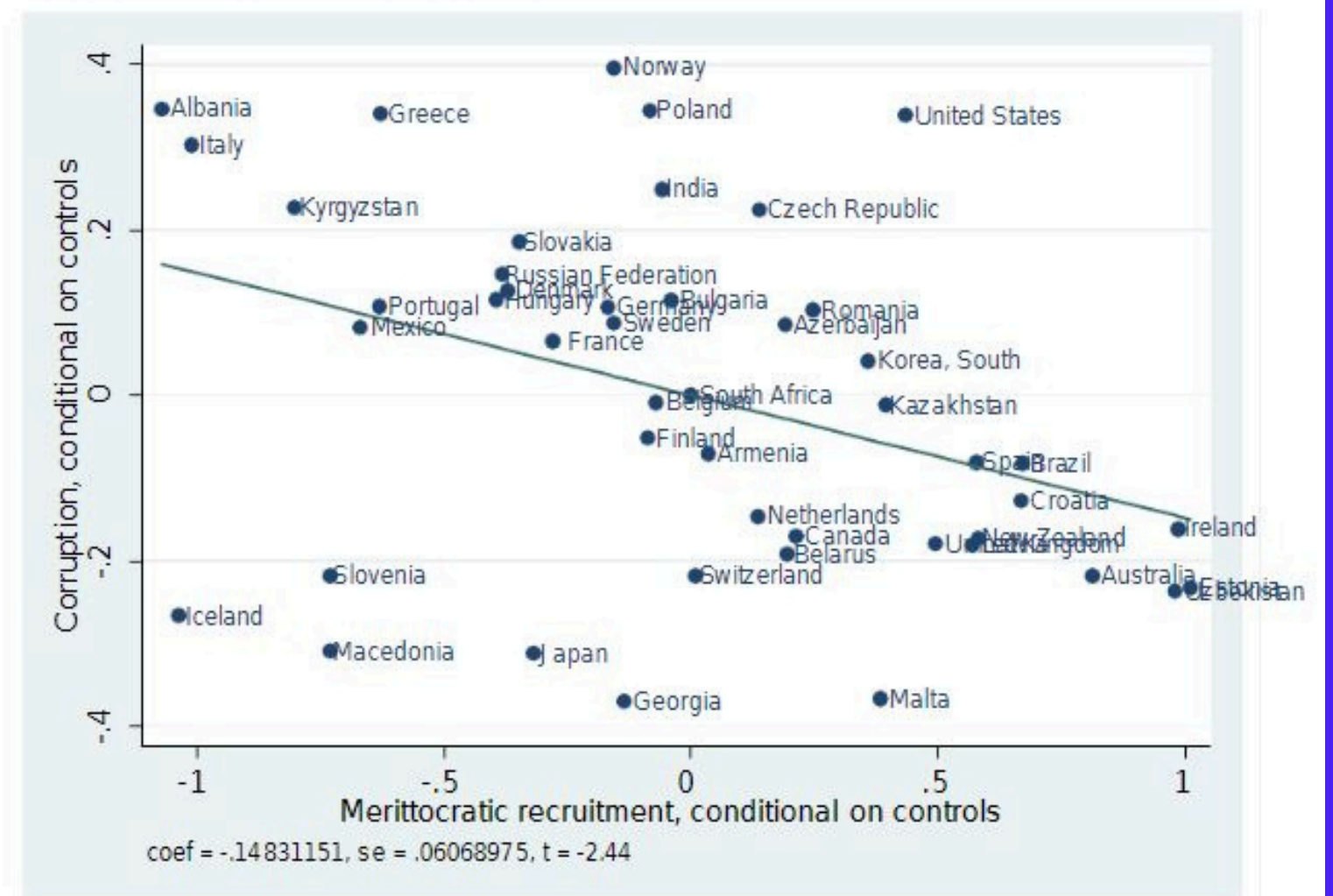
Figure 1. Scattergram Showing Relationship between Weberianness Scale Score and Unexplained Growth in GDP per Capita, 1970 to 1990

Note: Unexplained growth is that growth not explained by level of GDP in 1965 and years of school in 1965.

Rauch y Evans (1999)
Bureaucracy and growth

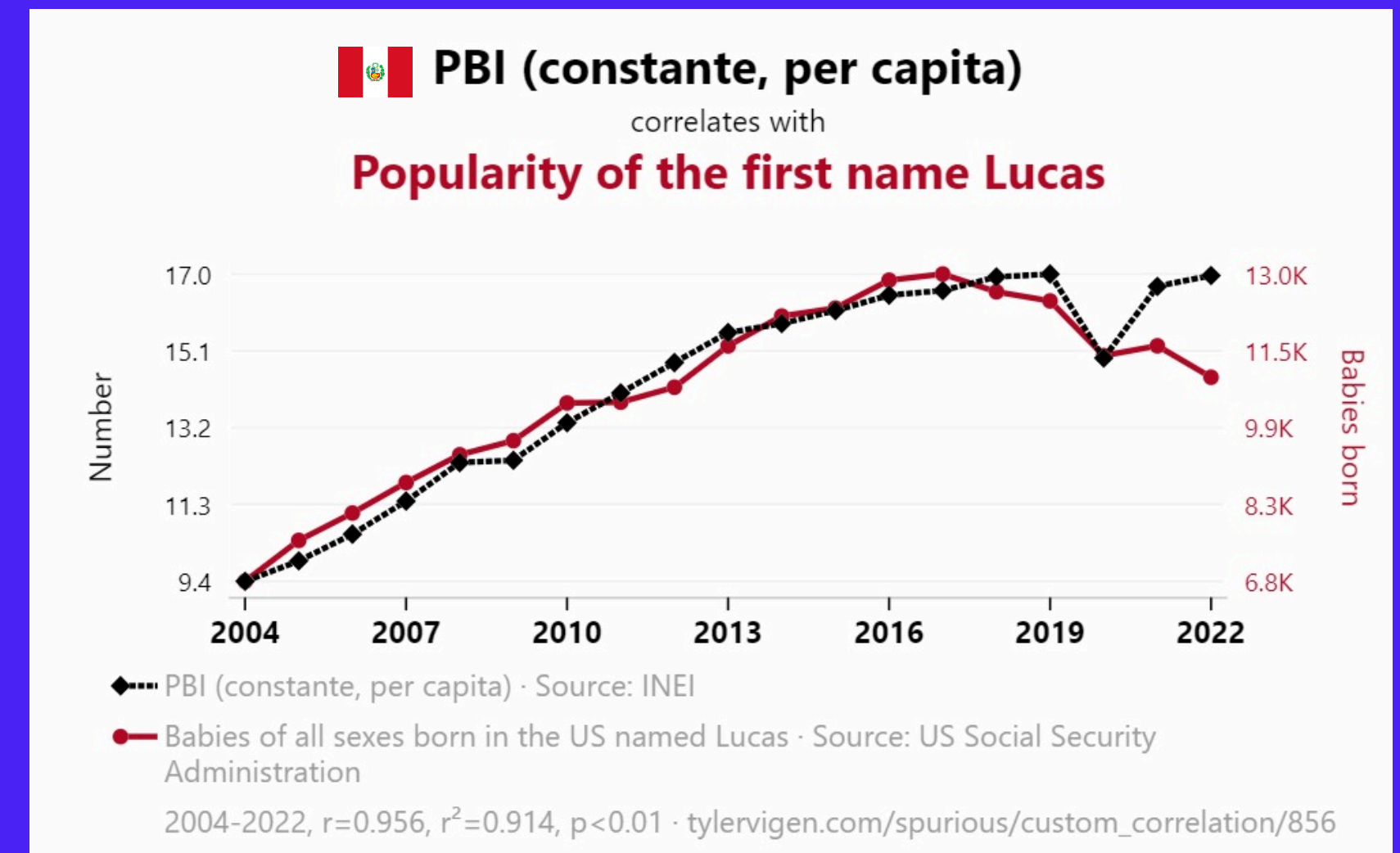
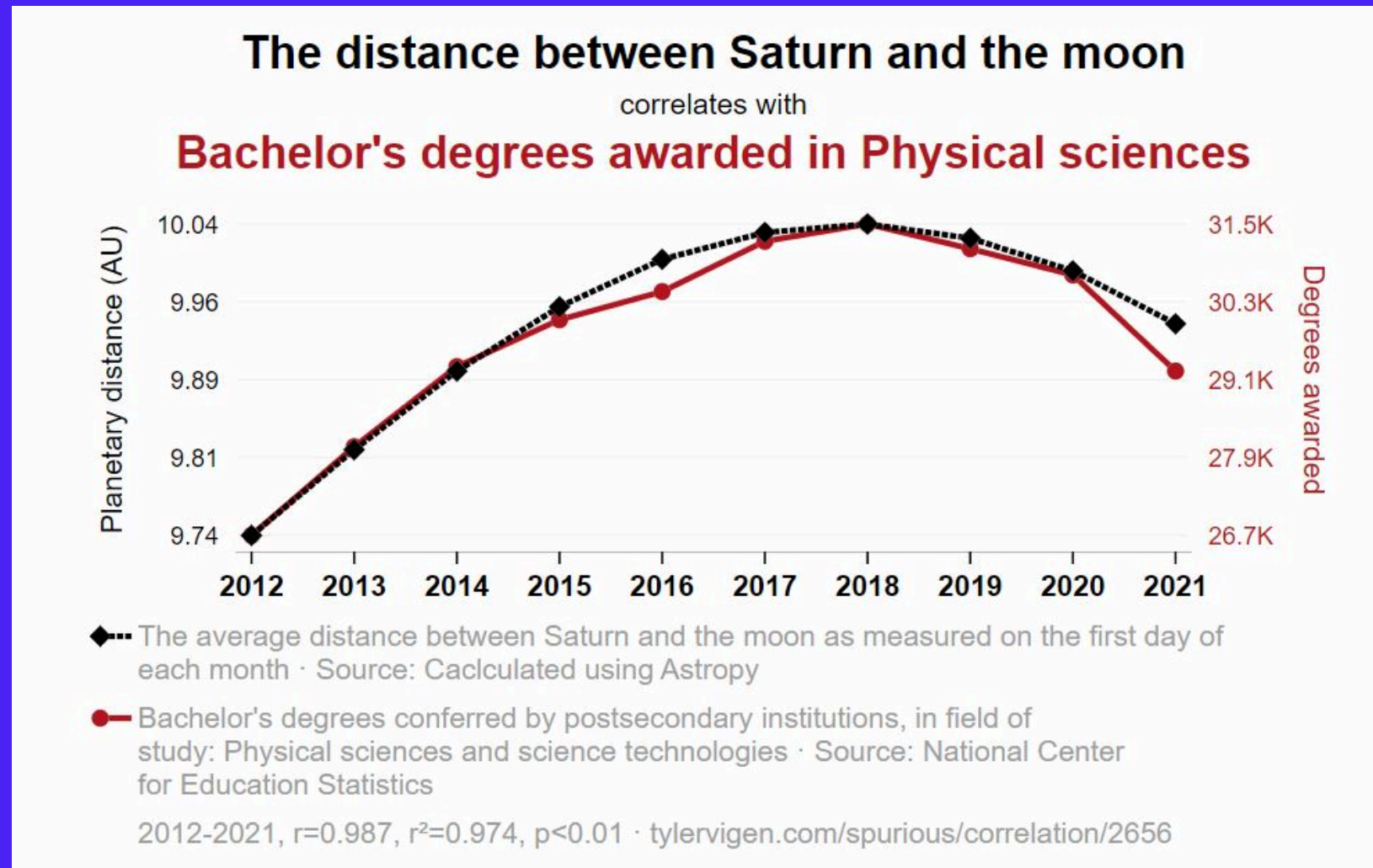
Dalhstrom, Lapuente, Teorell (2011)
The merit of meritocratization

Figure 4a. Partial regression plot



Correlación no es causalidad...

www.tylervigen.com/spurious-correlations



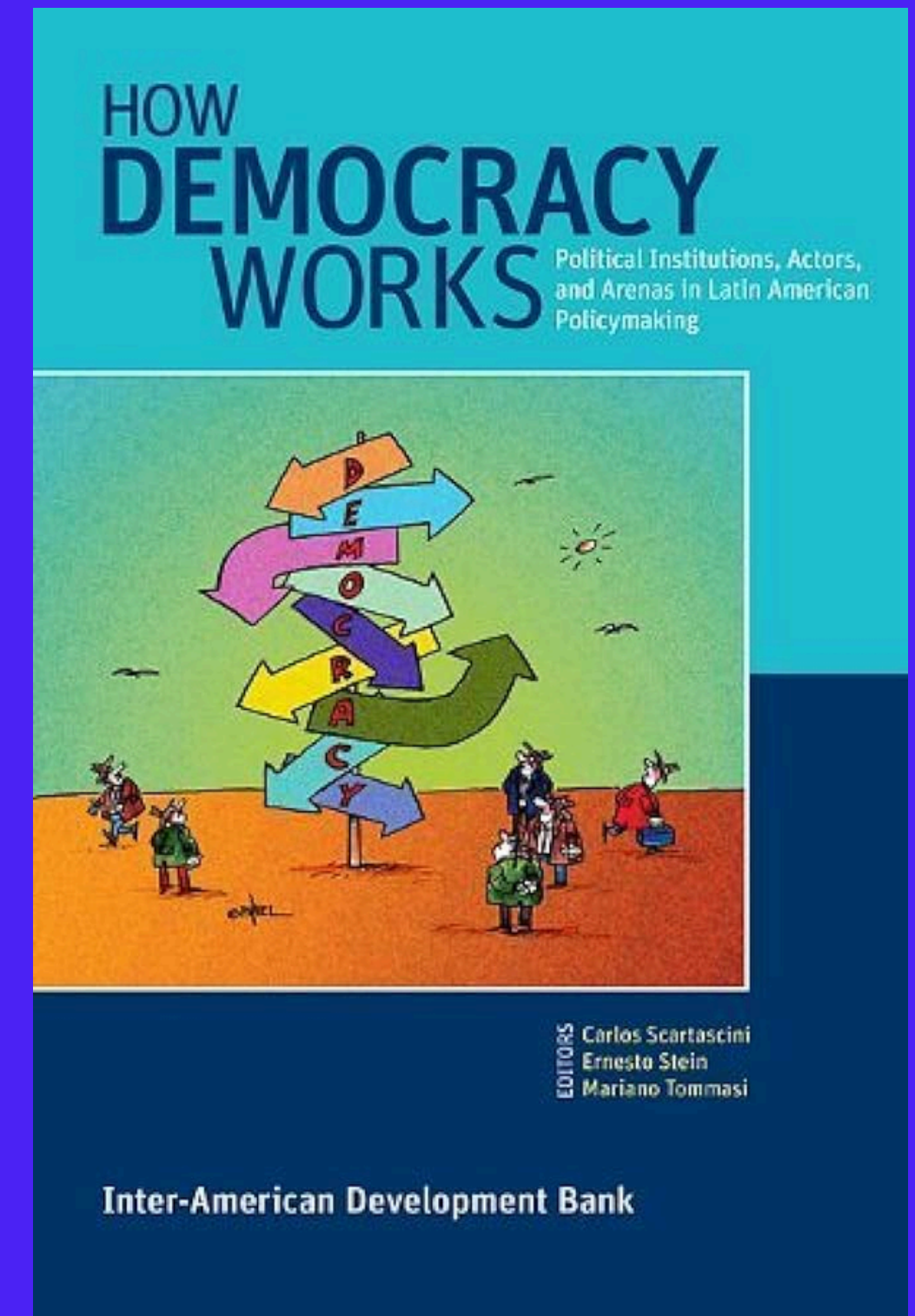
La burocracia en AL: el eslabón más débil

CHAPTER 6

The Weakest Link: The Bureaucracy and Civil Service

Systems in Latin America 147

*Laura Zuvanic and Mercedes Iacoviello, with
Ana Laura Rodríguez Gusta*



2014



- Marco Analítico (Longo, 2002)
- Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003)
- Comparación de 18 países LA
- 10 años de evolución de los SC

AL SERVICIO DEL CIUDADANO
**UNA DÉCADA DE REFORMAS DEL SERVICIO CIVIL
EN AMÉRICA LATINA (2004–13)**

Juan Carlos Cortázar Velarde, Mariano Lafuente, Mario Sanginés, Editores

Mejores gobiernos para mejores vidas



Fortaleciendo las capacidades
del Estado para una gestión
estratégica, meritocrática e
inclusiva del servicio civil en
América Latina y el Caribe

- Mismo marco analítico
- Comparación de 12 países LA
- 20 años de evolución de los SC
- Suma países del Caribe
- Suma variable inclusión

EDITADO POR

Sandra
Naranjo Bautista

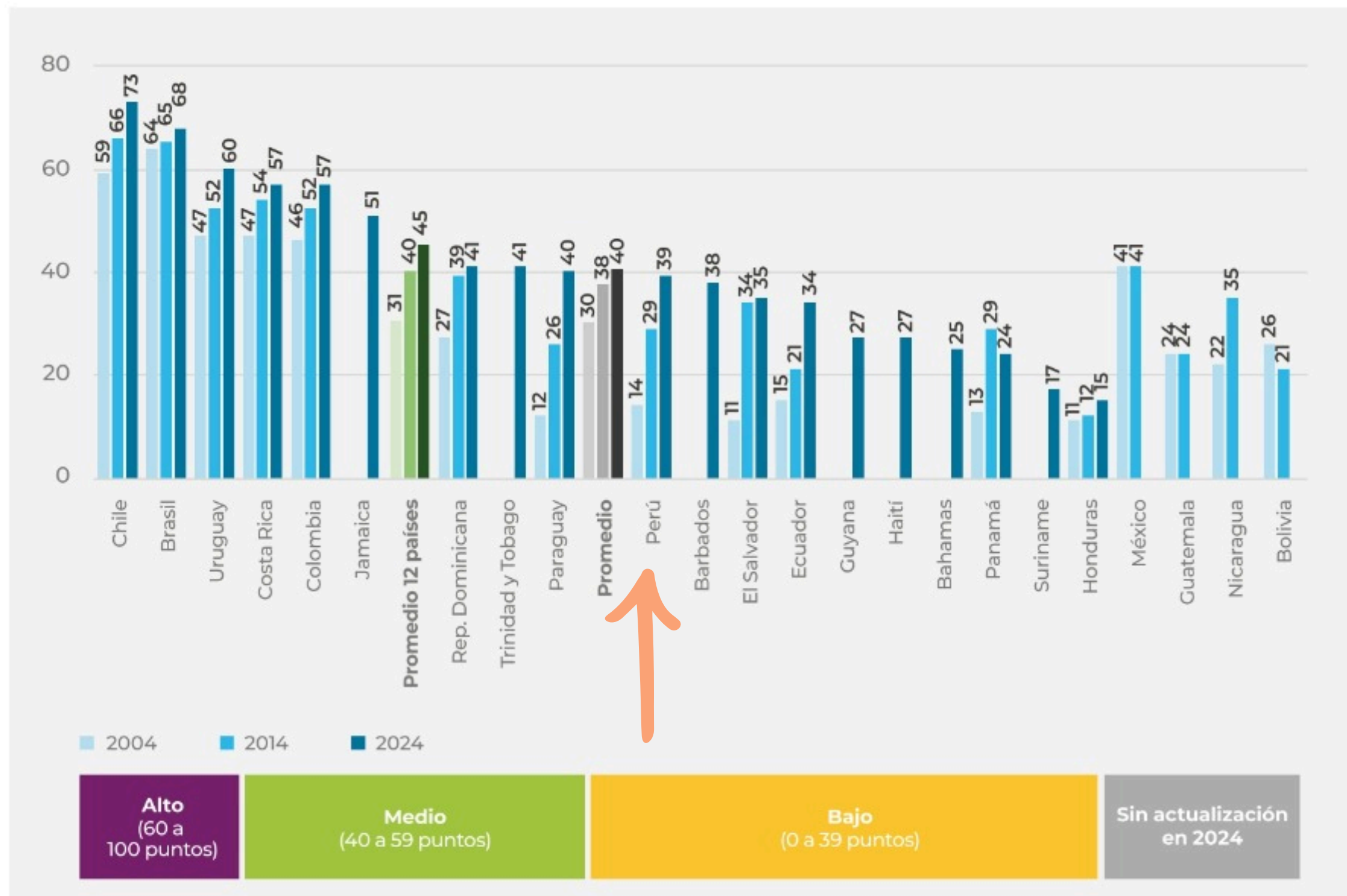
Edgardo
Mosqueira

Mariano
Lafuente



▶ **Gráfico R2**

Índice de desarrollo del servicio civil en países seleccionados de América Latina y el Caribe, años 2004, 2014 y 2024



Perú en perspectiva regional

Fuente: Elaboración propia, con base en los diagnósticos institucionales de sistemas de servicio civil de cada país del Banco Interamericano de Desarrollo.

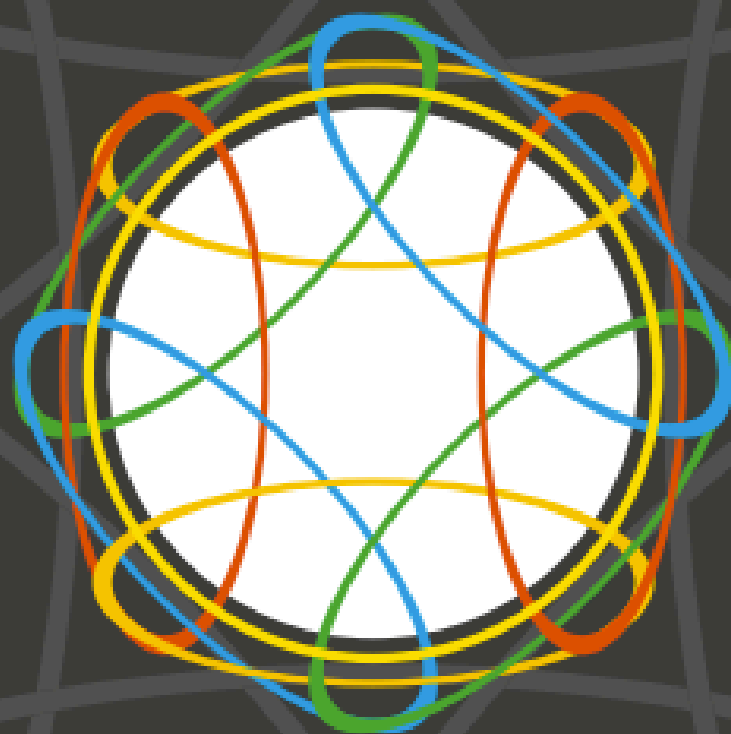
Nota: Argentina, Belice y Venezuela no fueron evaluadas en 2014 y 2024. El estudio regional de 2004 fue elaborado con datos del período 2002-04, el de 2014 con datos del período 2011-13, y el de 2024 con datos del período 2017-24.





Evolución de la calidad del servicio civil en el Perú 2004-2022

Índices de calidad del servicio civil	2004	2011	2015	2022	Diferencia 2015-2022
Desarrollo del servicio civil (índice agregado)	14	29	41	39	-2
1. Eficiencia	10	25	40	45	5
2. Mérito	20	40	53	53	0
3. Consistencia estructural	15	33	48	35	-13
4. Capacidad funcional	16	29	37	37	0
5. Capacidad integradora	10	20	25	25	0
Subsistemas					
1. Planificación de recursos humanos	20	27	43	40	-3
2. Organización del trabajo	13	40	47	40	-7
3. Gestión del empleo	20	37	47	43	-4
4. Gestión del rendimiento	20	27	33	40	7
5. Gestión de la compensación	15	25	30	25	-5
6. Gestión del desarrollo	0	20	40	48	8
7. Gestión de las relaciones humanas y sociales	10	20	25	25	0
8. Organización de la función de recursos humanos	20	50	60	30	-30



**Guía Referencial Iberoamericana
de Competencias Laborales
en el Sector Público**

El Desafío del Liderazgo Público

Competencias Directivas para recuperar la confianza

Contenido

1. Presentación.....	3
Objetivos.....	5
2. Puntos de partida: definiciones.....	6
3. Aplicaciones e instrumentos para la gestión de competencias	9
4. Escenario de partida para una gestión por competencias	11
Las competencias en los servicios civiles latinoamericanos: estado del arte	11
Algunos aprendizajes a partir de la experiencia regional	15
5. Competencias para la Administración Pública iberoamericana	16
6. Diccionario Iberoamericano de Competencias Laborales en el Sector Público	18
Sección 1: Competencias Transversales.....	21
Sección 2: Competencias Directivas Estratégicas	23
Sección 3: Competencias Profesionales Estratégicas	35
7. Consideraciones para la elaboración de diccionarios en contexto.....	39
8. Hoja de Ruta: hacia un modelo de gestión por competencias	40
Referencias bibliográficas	49

**El plan era un
diccionario...**

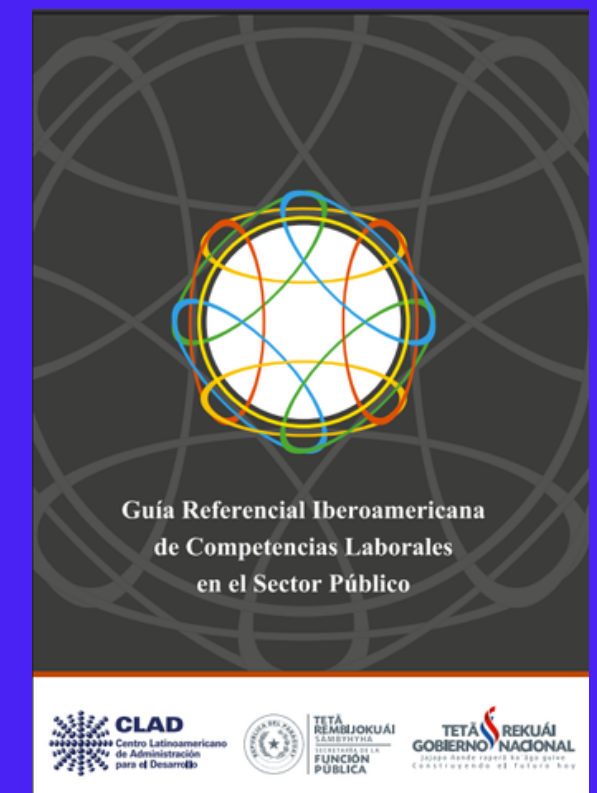


**Escriba UNA SOLA PALABRA que a su
juicio sea el mejor sinónimo de
COMPETENCIA**



¿Qué es una competencia?

Es 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**.



Elementos subyacentes

- »»» Saber saber
- »»» Saber hacer
- »»» Saber convivir
- »»» Saber ser

Gestión institucional

Aprendizaje
continuo

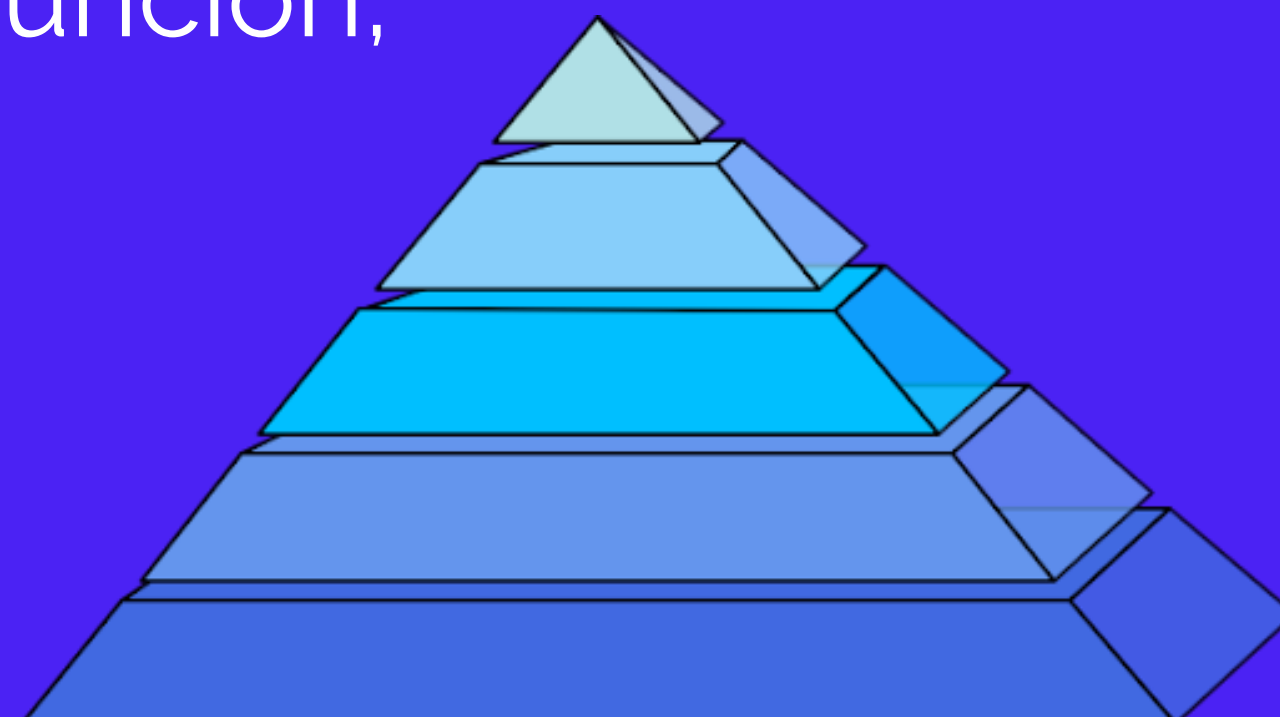
Compromiso con
el servicio
público

Desarrollo de
relaciones
interpersonales

Integridad
institucional

¿Por qué “**transversales**”?

Porque son los atributos “piso”
del perfil de todo servidor público,
que reflejan su misión,
el sentido de su función,
las **expectativas**
ciudadanas.



¿Cuál sería el **orden de prioridades** para su organización, con el objetivo de fortalecer la **confianza ciudadana**?

Aprendizaje continuo

Compromiso con el servicio público

Desarrollo de relaciones interpersonales

Integridad institucional



Competencias estratégicas directivas

Gestión de los resultados

Gestión del desarrollo de las personas
Gestión de la calidad
Liderazgo efectivo
Manejo de Recursos
Planificación
Relación con directivos
Resolución de problemas.
Toma de decisiones.

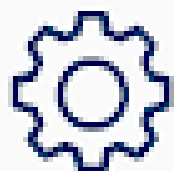
Gestión de los vínculos

Comunicación interpersonal
Gestión de la participación ciudadana
Negociación
Orientación al ciudadano
Relaciones institucionales
Trabajo en equipo

Conducción del cambio

Aministración de políticas
Construcción de Redes
Gestión del cambio
Gestión Digital
Innovación
Proactividad
Trabajo bajo presión
Visión estratégica

COMPETENCIAS DIRECTIVAS ESTRATÉGICAS PARA RECOBRAR LA CONFIANZA CIUDADANA EN EL GOBIERNO



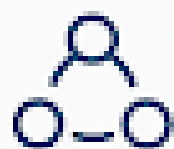
Administración de políticas

Contribuye a la coherencia estratégica de gestión de políticas y a articular los objetivos y resultados de las organizaciones burocráticas



Comunicación interpersonal

Iniciar y mantener comunicaciones respetuosas y cordiales, transmitir información clara y adecuada al receptor



Construcción de redes

Integrar, crear o estimular la participación en redes y foros de intercambio de experiencias y soluciones



Gestión del cambio

Anticipar e impulsar cambios estratégicos u operativos requeridos en la gestión

Demostrar adaptabilidad y proactividad ante los desafíos



Integridad institucional

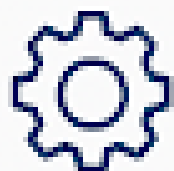
Obrar con rectitud, probidad y uso responsable de los recursos públicos



PROMPT:

Tomando como base la Guía Referencial Iberoamericana de la Función Pública, ¿cuáles son las competencias directivas prioritarias para recuperar la confianza ciudadana en el gobierno?

COMPETENCIAS DIRECTIVAS ESTRATÉGICAS PARA RECOBRAR LA CONFIANZA CIUDADANA EN EL GOBIERNO



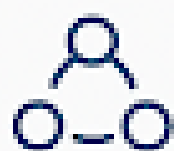
Administración de políticas

Contribuye a la coherencia estratégica de gestión de políticas y a articular los objetivos y resultados de las organizaciones burocráticas



Comunicación interpersonal

Iniciar y mantener comunicaciones respetuosas y cordiales, transmitir información clara y adecuada al receptor



Construcción de redes

Integrar, crear o estimular la participación en redes y foros de intercambio de experiencias y soluciones



Gestión del cambio

Anticipar e impulsar cambios estratégicos u operativos requeridos en la gestión

Demostrar adaptabilidad y proactividad ante los desafíos



Integridad institucional

Obrar con rectitud, probidad y uso responsable de los recursos públicos

¿Cuál de estas competencias consideran **la más prioritaria** en sus propias organizaciones?

¿Pueden compartir **un ejemplo** de cómo se pone en juego para mejorar el servicio?





En síntesis:

La **falta de confianza** en las instituciones es global, pero resulta **crítica en América Latina**.

A fines de revertir la situación, **la profesionalización importa**.

Profesionalizar no es solo cambiar normas, requiere **desarrollar competencias**.

La gestión por competencias solo resulta significativa cuando está situada **en el contexto de cada organización**.

¡Muchas gracias!

mercedesiacoviello@gmail.com



Travesía a la Innovación Pública
Centro de Estudios de Estado y Sociedad