

COMPETENCIAS
TRANSVERSALES DE UN
SECTOR PÚBLICO DE ALTO
RENDIMIENTO



ENAP

Presidente

Diogo Costa

Directora Ejecutiva

Rebeca Loureiro de Brito

Directora de Investigación

Diana Coutinho

Director de Educación Ejecutiva

Rodrigo Torres

Director de Desarrollo Profesional

Paulo Marques

Directora de Innovación

Bruna Santos

Directora de Gestión Interna

Alana Regina Biagi Silva Lisboa

Autores

José Mendes de Oliveira

Paulo Marques

Renata Carvalho

Capa, proyecto gráfico (original)

Amanda Soares Moreira

Capa, proyecto gráfico e editoración electrónica (versión español)

Renata Carvalho

David Teixeira Mendes

Traducción

Beatriz Valadares Silva

Revisión

Renata Carvalho

Resumen

1- Introducción	5
2- El concepto de competencia	8
3- Clasificación de competencias	11
4- Análisis de benchmarks	15
5- Las 7 competencias transversales en el contexto de la PDNP	19
Resolución de problemas con base en datos	21
Enfoque en los resultados para los ciudadanos	23
Mentalidad digital	26
Comunicación	28
Trabajo en equipo	30
Orientación por valores éticos	32
Visión sistémica	34
6- Referencias consultadas	37



1- Introducción

1- Introducción

La importancia de la calificación de los servidores públicos, mediante una formación y capacitación continuada, es reconocida dentro y fuera del sector público. La consciencia de esta relevancia en las últimas décadas se hizo más evidente a partir de los años 1980, principalmente en Brasil, con un mayor protagonismo político de los ciudadanos y una mayor exigencia por servicios públicos efectivos y de alto estándar de calidad.

En el caso de Brasil, la importancia es tan expresiva que la Constitución Federal de 1988 incorpora a la obligatoriedad de la Unión, estados y el Distrito Federal de mantener **escuelas de gobierno** (art. 39). Estas escuelas deben actuar en la formación y perfeccionamiento de los servidores públicos y la participación en sus cursos es uno de los requerimientos para una promoción profesional¹.

Los profesionales que actúan en el sector público en los más diferentes países encuentran el desafío de hacer frente a sociedades más pluralistas y con problemas más complejos.

Como señala la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en sus estudios sobre el sector público, ese desafío se suma al impacto de la tecnología. Eso

es porque ella impone de manera creciente la necesidad del dominio de sistemas y herramientas de gobernación cada vez más digitales y abiertas en red².

Las respuestas para esos desafíos envuelven considerar dos cuestiones:

- **¿Cuáles son las capacidades necesarias** para un servicio público adecuado para los fines de hoy y del futuro?
- **¿Cómo desarrollarlas?**

Además de los aportes suministrados por los estudios y proposiciones de los organismos nacionales e internacionales, lo que incluye a la OCDE, el gobierno brasileño estableció como punto de partida el Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019, y la Instrucción Normativa n.º 201, de 11 de septiembre de 2019. El primer documento dispone sobre la **Política Nacional de Desarrollo de Personas de la administración pública federal derecha, autárquica y fundacional (PNDP)** y el segundo, sobre los criterios y procedimientos específicos para la implementación de esa política.

Esos actos jurídicos establecen las reglas y procedimientos para la implementación de la PNDP y destacan como principal instrumento de su ejecución el **Plan de Desarrollo de Personas (PDP)**.

¹ Constitución de la República Federativa de Brasil. Brasilia Senado Federal, 2016

² Skills for a High Performing Civil Service (Highlights). OECD Public Governance Reviews. Publicado en 11 de septiembre de 2017.

Elaborado por cada organismo o entidad de la administración, el PDP debe observar el alineamiento entre las acciones de desarrollo y su estrategia institucional. Así, el proceso de calificación y capacitación de los servidores se convierte en un elemento importante en su planeamiento organizacional. Son **dos los aspectos fundamentales** para el desarrollo de un PDP:

- Su elaboración deberá ser precedida, preferiblemente, por diagnóstico de competencias.
- Ese diagnóstico debe ser entendido como la identificación del conjunto de conocimientos, habilidades y conductas necesarias al ejercicio del cargo o de la función.

El decreto destaca el papel de las escuelas de gobierno y establece que corresponde a la Escuela Nacional de Administración Pública (Enap) coordinar las iniciativas de desarrollo de personas de los organismos y de las entidades del Sistema de Personal Civil de la Administración (Sipec). Las escuelas de gobierno, conjuntamente con el organismo central del Sipec, elaboran y revisan las acciones de desarrollo de **las competencias esenciales de los sistemas estructuradores**³. Corresponde a la

³ Se entiende por sistemas estructuradores los mecanismos de soporte (ayudadores) a las actividades desempeñadas por los organismos sectoriales (unidades responsables en cada organismo o entidad), bajo la coordinación y supervisión de un organismo central. Los procesos ejecutados en estos sistemas están centralizados en sistemas de información (sistemas estructurantes) - o sea, en plataformas tecnológicas (*softwares*) - gestionados por los organismos centrales. Se hace relevante tomar en consideración, por lo tanto, que sistemas estructuradores no tienen el mismo

Enap coordinar las demás escuelas de gobierno del Poder Ejecutivo federal en cuanto al **desarrollo de las competencias transversales del sector público**. Se encuentran, por lo tanto, en esas legislaciones, algunos conceptos ya apropiados en el medio académico y por la experiencia de los sectores público y privado, lo que no exime la reflexión previa acerca del sentido que pueden tomar en el contexto de la PNDP.

Antes que nada, para una ejecución correcta de la PNDP es necesario entender lo que son exactamente las competencias transversales y esenciales en el ámbito del sector público federal. En el medio académico, no hay un consenso sobre los conceptos, instrumentos de diagnóstico y métodos de desarrollo de las competencias. Por eso, se hace legítimo reflexionar sobre estos conceptos teniendo en cuenta la realidad a la que se refieren y las necesidades más operativas a que se destinan.

En este documento, se abordarán, de manera breve, algunas cuestiones relativas a las competencias, que puedan ayudar a presentar el conjunto de competencias de carácter transversal para los servidores públicos brasileños.

sentido que sistemas estructurantes (más detalles en <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/gestao/sistemas-estruturadores>).



2- El concepto de competencia

2- El concepto de competencia

Los estudios sobre competencias no constituyen, como ya se ha mencionado, un cuerpo teórico-conceptual con el *estatus* científico. No es inusual que haya múltiples interpretaciones del propio concepto de competencia. Por esta razón, muchos expertos recomiendan la **autodefinición** como la etapa inicial de la construcción de los glosarios de competencias, especialmente en procesos de diagnóstico o de mapeo.

El objetivo aquí es tratar de una de esas derivaciones - las **competencias transversales** -, pero antes de eso se hace necesario definir lo que es que se entiende por competencia. Se utiliza como base la definición de la Organización Internacional del Trabajo (OIT):

*"Capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, **habilidades, actitudes y prácticas**, necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo. Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño real y demostrado en determinado contexto de trabajo y que no resulta solo de la instrucción sino que de la experiencia en situaciones concretas de ejercicio ocupacional"*⁴.

⁴ Organización Internacional del Trabajo. Certificación de Competencias Profesionales - Glosario de Términos Técnicos - 1ª edición - Brasilia: OIT, 2002.

¿Qué es posible destacar en esta definición que, hasta cierto punto, acerca y unifica el concepto de competencia?

Son las tres dimensiones conocidas en la literatura como **CHA**, es decir, los **conocimientos**, las **habilidades** y las **actitudes**, que pueden ser conceptualizadas por algunos expertos como comportamientos.

La definición de estas dimensiones puede ser presentada con pequeñas variaciones en la literatura especializada, pero esencialmente pueden ser entendidas en los siguientes términos:

CHA
Conocimientos [dimensión de lo saber] Se refiere al conjunto de informaciones estructuradas y almacenadas por una persona, que tienen relevancia y producen impacto en el ambiente y en su comportamiento;
Habilidades [dimensión del saber-hacer] Se refiere a la capacidad de hacer uso productivo del conocimiento. Saber cómo hacer algo o apropiarse de los medios adecuados para lograr fines específicos;
Actitudes [dimensión del querer-hacer] Se refiere a la predisposición del individuo en relación a la acción, los objetos las o situaciones a las que se enfrenta. Se refiere al juicio sobre la pertinencia de la acción, a la ética del comportamiento, a los valores, a los aspectos de la convivencia, la iniciativa y la creatividad.



3- Clasificación de competencias

3- Clasificación de competencias

La clasificación o la definición de las derivaciones de las competencias no es algo tan sencillo y se debe ver como un ejercicio meramente didáctico, teniendo en cuenta la relación sinérgica que naturalmente ocurre entre los conocimientos, las habilidades y las actitudes. Debe también considerarse la variedad de lo que puede ser esencial o accesorio en una especialidad, actuación profesional o realización de emprendimientos.

No es inusual tener diversas y diferentes clasificaciones⁵. La literatura sobre competencias puede acentuar el enfoque en las organizaciones o en los individuos dependiendo de la perspectiva del autor, y establecer categorías distintas de competencias. Esas categorías no son necesariamente excluyentes, porque en situaciones de trabajo ellas convergen en función de las estrategias organizativas.

Las clasificaciones más usuales, encontradas en la literatura y en inventarios de competencias, son las siguientes:

- **competencias esenciales:** aquellas que caracterizan la razón de ser de una organización y desempeñan un papel central en su estrategia;

⁵ Hay referencias sobre ese asunto en talleres sobre competencias y propuestas de desarrollo gerencial hechas en el área de formación continuada de Enap y, de manera más significativa, en registros en la apostilla del curso **Diseño de Cursos y Programas de Capacitación**, los que reproduciremos en este texto en situación de conocimiento ya apropiado internamente y, por lo tanto, ya establecido como referencia teórico-conceptual.

- **competencias distintivas:** aquellas que confieren ventajas competitivas a las organizaciones frente a sus competidoras y son reconocidas por clientes y usuarios como diferenciales. Ellas son conocidas también como *core competences*⁶;
- **competencias profesionales:** aquellas vinculadas a una función determinada, involucrando competencias técnicas y gerenciales. Son observables en diferentes empresas, siendo medidas principalmente por resultados, y deben tener correlación con las competencias esenciales de la organización⁷;
- **competencias individuales:** se refieren a la mezcla de saberes construidos por el individuo en su historia de vida, a su formación, sus conocimientos, habilidades y valores, sus experiencias, inclusive profesionales. En resumen, a su repertorio; y
- **competencias colectivas:** se refieren al conjunto organizado de las competencias individuales, que convergen en la formación de equipos generalmente multidisciplinares, unidos por un mismo objetivo. Las competencias

⁶ Este concepto es adoptado por Gary Hamel y C.K. Prahalad para la definición de las competencias estratégicas, únicas y distintivas de las organizaciones empresariales. Conferir: Gary Hamel y C.K. Prahalad. *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, mayo-junio 1990.

⁷ Esa definición está en consonancia con la adoptada por *Management Charter Initiative* (MCI). MCI es una entidad independiente, creada en 1988 y mantenida por el gobierno británico, cuya misión es promover el desarrollo de organizaciones e individuos basado en competencias.

colectivas, cuando bien conducidas, son muy útiles a las organizaciones, porque pueden potenciar el enfrentamiento de desafíos de forma creativa y productiva⁸.

En lo que se refiere a las competencias transversales, no es fácil establecer una definición sin incurrir en un alto grado de arbitrariedad, ante la complejidad del propio concepto.

Por un lado, las competencias transversales no se restringen a las *soft skills*, es decir, son más amplias y pueden incluir contenidos de naturaleza cognitiva o psicomotora. Por otro lado, también tienen gran capacidad de transferencia entre diferentes ocupaciones y pueden ser usadas en una amplia variedad de situaciones y configuraciones de trabajo.

Por lo tanto, establecen vínculos estrechos con otras competencias y las potencian, además de convertirse en fundamentos en determinados contextos de trabajo. Un ejemplo es la conducta ética en el ejercicio de la función pública.

Para fortalecer el argumento de la complejidad de las competencias transversales, se observan sus **características más llamativas:**

- generalmente son transferibles entre dominios o contextos distintos de la vida y del trabajo;
- tienen una gran capacidad para interactuar con características sociales e interpersonales;
- generalmente son multifuncionales e interdisciplinarias;
- se manifiestan o evidencian necesariamente en espacios interactivos donde pueden ser comunicadas explícitamente;
- se relacionan con atributos esenciales en contextos de cambios significativos o acelerados;
- envuelven atributos actitudinales más flexibles en la abordaje y movilización, en comparación con rasgos de carácter arraigados, pero que exigen un proceso de aprendizaje altamente interactivo; y
- mantienen, en algunas de sus características, relaciones simbióticas con grados más elevados de auto-conciencia y auto-conocimiento.

En el caso de la administración pública, de una manera más amplia, la definición de las competencias depende de la agenda gubernamental o de la política que es **establecida específicamente para el desarrollo de los servidores públicos**. No hay determinaciones universales o respuestas preestablecidas que puedan ser utilizadas de forma objetiva y estandarizada. Esa definición exigirá la prospección de las necesidades a nivel micro, por el intermedio de procedimientos muchas veces personalizados, y la formulación de lineamientos a nivel macro.

⁸ Para los conceptos de competencias individuales y colectivas, tomamos como referencia las definiciones presentadas por Roberia César Souto Maior. Las personas y sus Competencias en el Desarrollo de las Organizaciones en Anales del XVIII Encuentro Brasileño de Administración. Natal, 2004. El texto también se encuentra disponible en la Biblioteca en línea de Sebrae (bis.sebrae.com.br).



4- Análisis de benchmarks

4- Análisis de *benchmarks*

Es posible encontrar en foros de discusión internacionales sugerencias sobre lo que debería ser considerado transversal en servicios públicos. En 2017, por ejemplo, la OCDE dedicó una edición de la serie *Public Governance Reviews* sobre las competencias que definen el alto rendimiento del sector público. En esta publicación se enumeraron **15 competencias esenciales** para un servicio público profesional, estratégico e innovador.

La OCDE ha dedicado atención especial a la dimensión de **innovación**, que es considerada indispensable para un sector público acorde con los desafíos del siglo 21. En el mismo año, publicó *Core Skills for Public Sector Innovation*, que explora los seis atributos esenciales de la innovación pública. La organización ha recomendado que los servidores públicos sean preparados para actuar de acuerdo con al menos algunos, sino con todos, esos atributos:

- **Iteración:** la capacidad de desarrollar políticas, servicios y productos de manera incremental y experimental.
- **Alfabetización de datos:** la capacidad de garantizar decisiones orientadas y apoyadas en datos y evidencias.
- **Enfoque en los ciudadanos:** la capacidad de comprender y orientar a los servicios que realiza en la condición de agente público para la solución de las necesidades de los ciudadanos.
- **Curiosidad:** la capacidad de buscar y experimentar nuevas ideas y maneras de trabajar.
- **Narración de historias atractivas (storytelling):** la capacidad de establecer la comunicación en contextos de cambios constantes, contar a la historia de las transformaciones con referencias al pasado, al presente y a las posibilidades del futuro y, al mismo tiempo, estimular el apoyo y el involucramiento de las personas.
- **Insurgencia:** la capacidad de desafiar el *statu quo*, cambiar estándares y establecer asociaciones inusuales.

Se hace necesario reiterar que esas no son las únicas características esenciales señaladas por la OCDE. Aún hay aquellos que se refieren a el estándar profesional, con destaque para la **orientación por valores éticos**, y a la perspectiva estratégica de los servicios públicos, como el **enfoque en los resultados**.

En el caso de Brasil, la Organización destaca que el perfeccionamiento de la capacidad, productividad e innovación en el sector público se hace cada vez más necesaria para que se pueda alcanzar a las expectativas del ciudadano brasileño y restablecer la confianza en el gobierno. Pero para que este perfeccionamiento sea efectivo, se hace necesario un enfoque en las competencias necesarias para los altos administradores públicos brasileños y analizar los mecanismos que

refuerzan esas competencias y los incentivos existentes para que se pueda innovar.

Así, de forma complementaria a las competencias transversales que serán desarrolladas por todos los servidores públicos, sobresale un grupo de **competencias relevantes para los líderes** que fomentan la innovación en el sector público brasileño;

- **visión de negocios:** habilidad para alinear procesos y recursos con prioridades de innovación. Estos incluyen construcción de coaliciones, conciencia estratégica, gestión financiera, gestión de cambios, proyecto y gestión de personas y responsabilidad con transparencia (*accountability*);
- **capacidades de innovación** (identificadas anteriormente); y
- **mentalidad (*mindset*):** estos abordajes incluyen coraje, empatía, aprendizaje continuo, enfoque en resultados, habilidades digitales, conciencia interpersonal, inspiración y empoderamiento.

En el caso brasileño, fue considerado relevante incluir algunas características de carácter más cognitivo, al igual que los conocimientos referentes a las **bases constitucionales del Estado**, a la **estructura y funcionamiento de la administración pública**, bien como a los **fundamentos del derecho administrativo**.

Es importante destacar que algunas características son de naturaleza actitudinal, es decir, son calidades de difícil desarrollo por intermedio de acciones de capacitación. Estos atributos son, generalmente, constituidos en la trayectoria de los

sujetos y resultan en adquisiciones tácitas. Por eso deben ser percibidos y movilizados por acciones más elaboradas, o más sofisticadas, en los **procesos de reclutamiento y selección** y de **gestión de las personas en el cotidiano del trabajo** (lo que implica desafíos gerenciales). Ese es un aspecto que debe ser considerado con mucha atención en lo que toca a *soft skills*, ya sean esenciales o transversales.

Además, para quien lidia con el concepto de competencia en el área del desarrollo de personas, la cuestión andragógica se convierte en la preocupación permanente. La andragogía se refiere al desarrollo del sujeto adulto y, más específicamente, a su proceso de aprendizaje.

Con eso, se buscan las respuestas más adecuadas a las exigencias del proceso de aprendizaje del adulto, principalmente en relación con la definición de estrategias de enseñanza, bien como de las asignaciones laborales. Considerar a esa trayectoria es fundamental para

- la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección;
- el desarrollo de nuevas capacidades; y
- la identificación y movilización del talento para la ocupación de los puestos de trabajo.

La OCDE establece sus recomendaciones mediante investigaciones realizadas en los 36 países miembros y en países asociados. Aunque los abordajes predominantes tengan como enfoque las economías más desarrolladas, la información no se restringe a ese universo. Además de datos recogidos desde Chile y México, países

emergentes o en desarrollo que integran la organización, los estudios consideran, generalmente, aspectos y tendencias mundiales. Y las investigaciones han sido significativamente amplias en el caso de los estudios sobre la administración pública y los desafíos para los servicios prestados por el Estado.

Los datos y recomendaciones de la OCDE son utilizados o citados en estudios académicos y generalmente son hitos para análisis comparativos con datos recopilados por otras organizaciones internacionales, como la Comisión Europea y la Unesco. En el ensayo *Transversal Competencies Essential for Future Proofing the Workforce*, el autor Simon Whittermore realiza el cotejo de estudios sobre competencias transversales que fueron realizados por el *Foro Económico Mundial*, la *Comisión Europea*, la Unesco y la OCDE, con el objetivo de identificar superposiciones, puntos en común y consensos implícitos. Aunque ese análisis no se limita a el sector público y abarca las tendencias del mundo del trabajo en la era digital o en el siglo 21, el

resultado puede ser útil también para ese sector.

El análisis documental de Whittermore ha resultado en la identificación de un núcleo común de 10 competencias transversales digitales, resolución de problemas, iniciativa, aprender a aprender, conciencia cultural, resiliencia, inteligencia social, creatividad, pensamiento crítico y adaptabilidad.

Entre esas, el autor eligió siete, por considerarlas condicionantes a las demás:

- resolución colaborativa de problemas,
- aprendiendo a aprender,
- continuando a aprender,
- mentalidad digital y pensamiento independiente,
- resiliencia,
- adaptabilidad,
- conciencia y expresión cultural.

Además de esas, Whittermore añade a la lista una octava competencia, que él la considera crítica: la **empatía**, una característica de la inteligencia emocional, de la inteligencia social y que determina a la capacidad de aprender a aprender.



5- COMPETENCIAS TRANSVERSALES

5- Las 7 competencias transversales en el contexto de la PDNP

El análisis de la literatura y del *benchmark* evidencia que hay innumerables definiciones y posibilidades de clasificaciones de las competencias, a depender del contexto y de la necesidad. Lo más importante, sin embargo, es atenerse a lo que se pretende desarrollar o movilizar en función de lo que es realmente necesario en los procesos de trabajo.

En la administración pública, es relevante que los conceptos estén alineados con la agenda de gobierno, en particular relacionado a los lineamientos y prioridades de la política establecida para el desarrollo de las personas.

Tomando como base el conocimiento empírico de la administración pública brasileña; los aportes teórico-conceptuales, metodológicos y prácticos de la OCDE y de otras entidades; además de una ronda de consultas con algunas Escuelas de Gobierno al largo del 2020, la Enap está proponiendo:

- el concepto para "competencias transversales" en el contexto de la PDNP; y
- El conjunto de siete competencias que deben ser consideradas como transversales para el sector público brasileño.

Competências Transversales [PDNP]

Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes indispensables para el ejercicio de la función pública,

que contribuyen para la efectividad de procesos de trabajo en diferentes contextos organizacionales.

Para la administración pública federal (APF), fueron establecidas siete competencias transversales. Esas competencias definidas deben ser el norte para los procesos de desarrollo de personas y movilización de capacidades en los organismos de la administración pública federal (APF). Además, también son un referencial para la averiguación de rendimiento en procesos evaluativos de los servidores.



A continuación, **presentamos el concepto y ejemplos de conocimientos, habilidades y actitudes relacionados a cada una de las 7 competencias.** Sin embargo, no se tiene la intención de ser algo agotador con respecto a las posibilidades de desarrollo de cada una de las competencias.



Resolución de problemas con base en datos

Resolución de problemas con base en datos

Capacidad de idealizar soluciones innovadoras y efectivas para problemas de baja, media o alta complejidad con la utilización de datos (numéricos y no numéricos) y evidencias que aumenten la precisión y la viabilidad de las soluciones.

Conocimientos <ul style="list-style-type: none">● Identifica métodos y técnicas para el análisis y caracterización de problemas.● Identifica métodos y técnicas para identificar y seleccionar datos numéricos y no numéricos● Identifica bases de datos numéricos y no numéricos● Identifica recursos tecnológicos y digitales para la prospección y tratamiento de datos	Habilidades <ul style="list-style-type: none">● Analiza y caracteriza problemas.● Elige datos para la solución de problemas y toma de decisiones.● Maneja bases de datos● Utiliza recursos tecnológicos y digitales para el manejo de datos relevantes.● Interpreta informaciones.● Emplea datos numéricos y no numéricos para asistir en la adecuación y efectividad de la solución y toma de decisiones.
Actitudes <ul style="list-style-type: none">● Es adaptable.● Es indagador.● Tiene espíritu investigativo.● Adopta una postura de aprendizaje continuo.● Es flexible para lidiar con cambios en el estándar de rendimiento individual y del equipo propiciados por las evidencias encontradas.	

to be best in
point of view.
Citizen ['siti
resident of a
vote and en
to its gover

Enfoque en los resultados
para los ciudadanos

Enfoque en los resultados para los ciudadanos

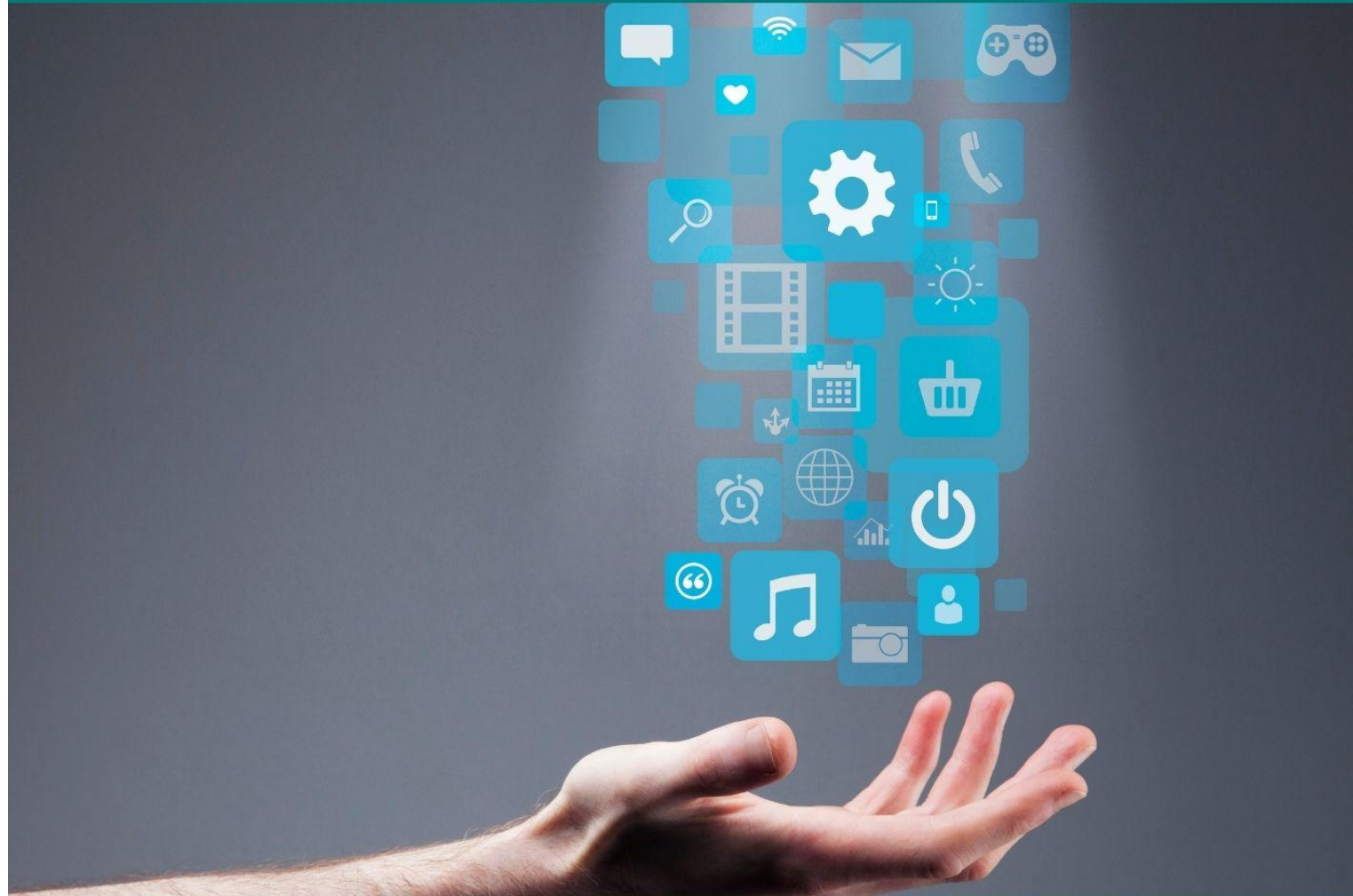
Capacidad de superar el rendimiento estándar y presentar soluciones lineadas al cumplimiento de metas y al alcance de los objetivos estratégicos de las organizaciones públicas para garantizar el atendimento de las necesidades de los usuarios y de los ciudadanos.

Conocimientos	Habilidades
<ul style="list-style-type: none">● Identifica métodos y técnicas de evaluación de la satisfacción y prospección de las necesidades● Identifica métodos e técnicas para la evaluación y perfeccionamiento del estándar de calidad y efectividad de los servicios prestados● Examina datos y evidencias para adecuar los servicios prestados a las verdaderas necesidades● Identifica métodos y técnicas de planificación en la definición y alineamiento de las acciones y de los recursos necesarios para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.● Identifica métodos orientados para la mejora continúa buscando la ganancia de eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales.● Identifica estrategias para coordinar los procesos para que no sean contraproducentes en el logro de los resultados esperados.	<ul style="list-style-type: none">● Adecua los procesos de trabajo para el alcance productivo de las metas y objetivos de la organización y de las necesidades de los usuarios de los servicios públicos.● Planea las acciones y los recursos para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos● Monitorea y evalúa periódicamente, con el uso de indicadores, los programas y proyectos para garantizar la efectividad de las metas y objetivos establecidos.● Integra tecnologías digitales en los procesos organizacionales de trabajo● Desarrolla soluciones de valor agregado para los clientes.● Da seguimiento a los compromisos asumidos con los ciudadanos.● Integra necesidades y expectativas de los ciudadanos en el desarrollo y prestación de nuevos servicios o productos.● Elimina problemas internos que están afectando la experiencia del ciudadano.● Comparte de manera proactiva conocimiento a través de unidades de negocio.● Utiliza sistemas de "feedback" para cumplir los requisitos y expectativas de los ciudadanos.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Propone la mejora continua de la calidad de los servicios, productos y procesos. ● Adopta prácticas de escucha activa con relación a las necesidades de los ciudadanos, tomando para sí la responsabilidad de solucionar y clarificar las cuestiones presentadas.
--	--

Actitudes

- Tiene iniciativa.
- Tiene empatía.
- Es tolerante.
- Es resiliente.
- Es comprensivo.
- Tiene escucha activa.
- Es capaz de relativizar puntos de vista.
- Es adaptable.
- Mantiene el espíritu investigativo.
- Adopta una postura de aprendizaje continuo.
- Reconoce las limitaciones como el primer paso para superarlas.
- Es proactivo para buscar el aprendizaje de nuevos conocimientos y vivir nuevas situaciones en el contexto de trabajo.
- Se centra en la mejora de los estándares de calidad, eficiencia y efectividad.
- Atreverse siempre que sea necesario, para superar obstáculos y mejorar las condiciones de los servicios y productos ofrecidos.
- Mantiene apertura para identificar las expectativas de los usuarios y ciudadanos.

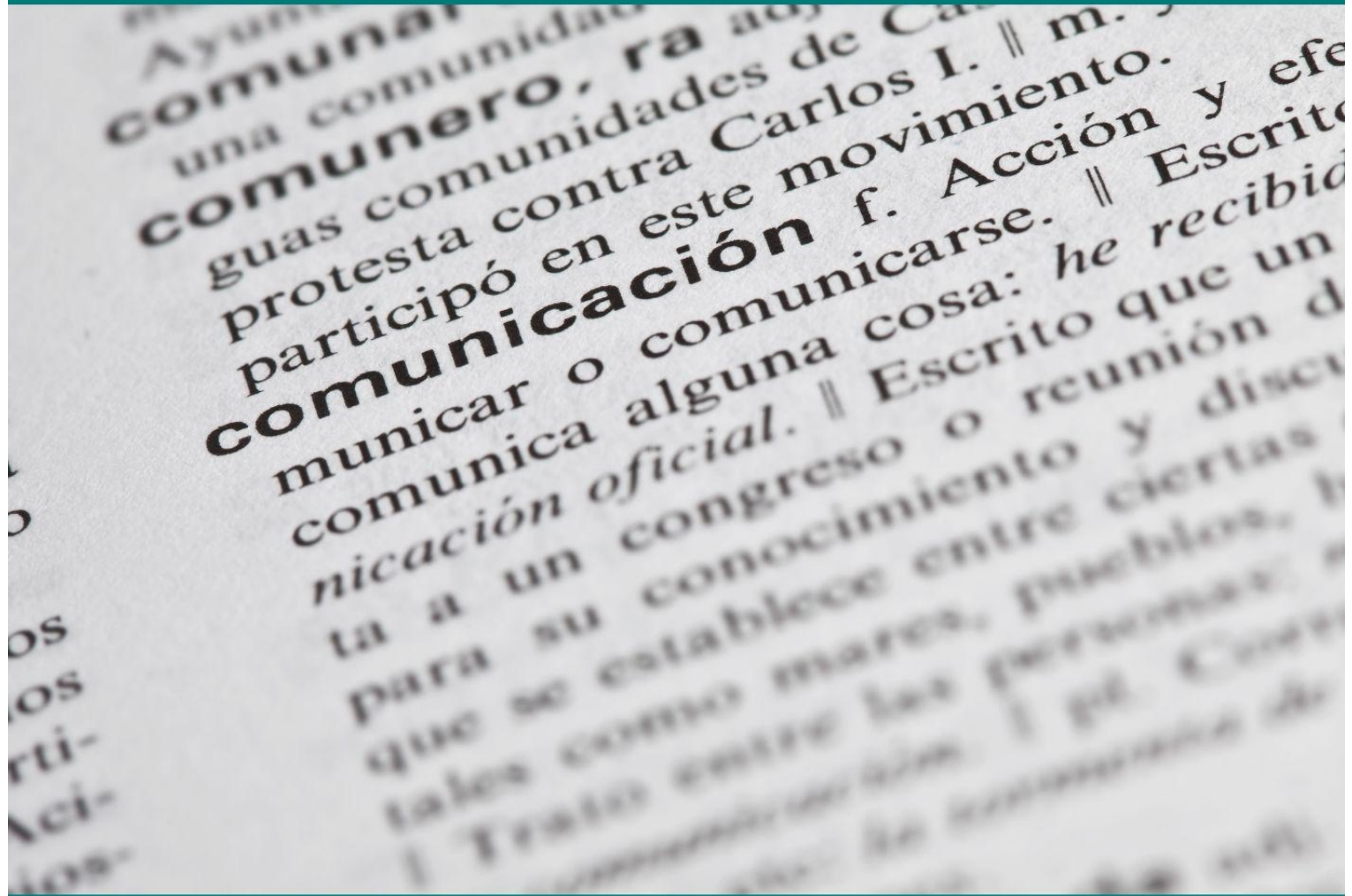


Mentalidad Digital

Mentalidad digital

Capacidad de integrar las tecnologías digitales con: los modelos de gestión; los procesos de toma de decisión y generación de productos y servicios; y los medios de comunicación interna, externa y de relación con usuarios.

<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none">● Explica los conceptos de transformación digital, como inteligencia artificial, realidad virtual, macrodatos, y sus efectos en la sociedad.● Reconoce nuevos conceptos de aprendizaje como la construcción colectiva del conocimiento posibilitada por el uso de redes para el diálogo y desarrollo de la argumentación.● Se familiariza con los conceptos relativos a la seguridad de la información, como: uso ético de datos públicos, protección a los datos y a los sistemas, etc...● Identifica tendencias e impactos de la tecnología sobre su área de actuación profesional.● Se familiariza con el desarrollo de nuevas tecnologías, como robots de última generación , <i>chatbots</i>, impresoras 3D.	<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none">● Emplea recursos digitales para modernizar prácticas y promover una mayor efectividad y calidad de los servicios y productos públicos.● Usa tecnologías para aumentar la agilidad, seguridad e integridad de datos y de la información.● Adecua los modelos de gestión a las alternativas tecnológicas y de información para facilitar los procesos de decisión, el monitoreo y la evaluación de procesos de trabajo.● Utiliza los recursos digitales disponibles para garantizar el uso económico y transparente de los recursos públicos.
<p>Actitudes</p> <ul style="list-style-type: none">● Tiene iniciativa.● Es adaptable.● Es indagador.● Es curioso e investigativo.● Adopta una postura de aprendizaje continuo.● Reconoce las limitaciones como el primer paso para superarlas.● Tiene apertura para interactuar con nuevas tecnologías.● Es proactivo para buscar el aprendizaje de nuevos conocimientos y vivir nuevas situaciones en el contexto de trabajo.● Se mantiene abierto a la innovación.	



Comunicación

Comunicación

Capacidad de escuchar, indagar y expresar conceptos e ideas en los momentos apropiados y de manera efectiva, garantizando una dinámica productiva de las interacciones internas y externas.

<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none">● Identifica técnicas, herramientas y metodologías para garantizar la asertividad de la comunicación interna y de resultados.● Reconoce el uso adecuado del sistema de signos, símbolos lingüísticos, gráficos, visuales y gestuales para garantizar la efectividad de la comunicación.	<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none">● Expresa conceptos e ideas de manera efectiva.● Contextualiza la expresión de ideas y conceptos.● Se expresa en forma oral y escrita con concisión y claridad.● Reconoce cuando el diálogo es oportuno y se hace necesario.● Da y recibe <i>feedbacks</i> positivos y negativos.● Interpreta señales no verbales, a ejemplo de la postura, expresión facial y contacto visual, en el acto interactivo y de comunicación.● Utiliza las tecnologías digitales en los procesos organizacionales de trabajo.● Dialoga con los interlocutores, buscando comprender el posicionamiento del otro.
<p>Actitudes</p> <ul style="list-style-type: none">● Tiene iniciativa.● Es resiliente.● Es adaptable.● Es comprensivo y abierto a puntos de vista divergentes.● Tiene empatía y disposición para escuchar al otro.● Es asertivo y respetuoso en la interacción y en la comunicación con el otro.● Está abierto al recibimiento de <i>feedbacks</i> positivos y negativos.	



Trabajo en equipo

Trabajo en equipo

Capacidad de colaborar y cooperar en actividades desarrolladas colectivamente para cumplir metas compartidas y de comprender la repercusión de sus acciones para el éxito o alcance de los objetivos establecidos por el grupo.

Conocimientos <ul style="list-style-type: none">● Reconoce las particularidades de la dinámica del trabajo en grupo con respecto a la definición de metas en común y mantenimiento de la sinergia.● Comprende técnicas de comunicación activa y asertiva.● Comprende técnicas de gestión de equipos de alto rendimiento.● Comprende conceptos y herramientas de gestión para lidiar con el conflicto y con procesos de negociación.● Comprende técnicas de gestión para lidiar con el factor emocional en las relaciones interpersonales.● Identifica estrategias de mantenimiento del clima organizacional inclusivo y productivo.	Habilidades <ul style="list-style-type: none">● Se comunica de manera activa y asertiva.● Da y recibe <i>feedbacks</i> positivos y negativos.● Gestiona conflictos.● Conduce procesos de negociación.● Comparte metas, objetivos y sucesos.
Actitudes <ul style="list-style-type: none">● Tiene iniciativa.● Es resiliente.● Es cooperativo.● Es democrático.● Sabe relativizar en contextos y perspectivas distintas.● Respeta el punto de vista del otro.● Renuncia a los intereses privados en función del colectivo.	



Orientación por valores éticos

Orientación por valores éticos

Capacidad de actuar de acuerdo con principios y valores morales que guían el ejercicio de la función pública, tales como responsabilidad, integridad, rectitud, transparencia y equidad en la gestión de la *res pública*.

<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none">● Identifica los principios constitucionales que rigen los procedimientos en la administración pública federal.● Reconoce los principios y valores que rigen el ejercicio de la función pública.● Reconoce los principios y determinaciones del Código Civil y del Código Penal brasileños que tienen incidencia directa o indirecta en la conducta de los servidores públicos.● Identifica los principios, valores, reglas y normas del código de ética de los servidores públicos federales.	<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none">● Se indaga sobre los principios y valores que rigen la propia conducta.● Aplica las prácticas cotidianas los principios morales, valores, reglas y normas que son requeridos para el ejercicio de la función pública.
<p>Actitudes</p> <ul style="list-style-type: none">● Es íntegro y probo.● Actúa de manera concienzuda en el ejercicio de la función pública.● Mantiene la integridad frente a conductas irrespetuosas.● Actúa con sabiduría, moderación y respetabilidad en el ejercicio de la función pública.● Actúa con responsabilidad, rectitud, transparencia y equidad en la gestión de la <i>res publica</i>.	

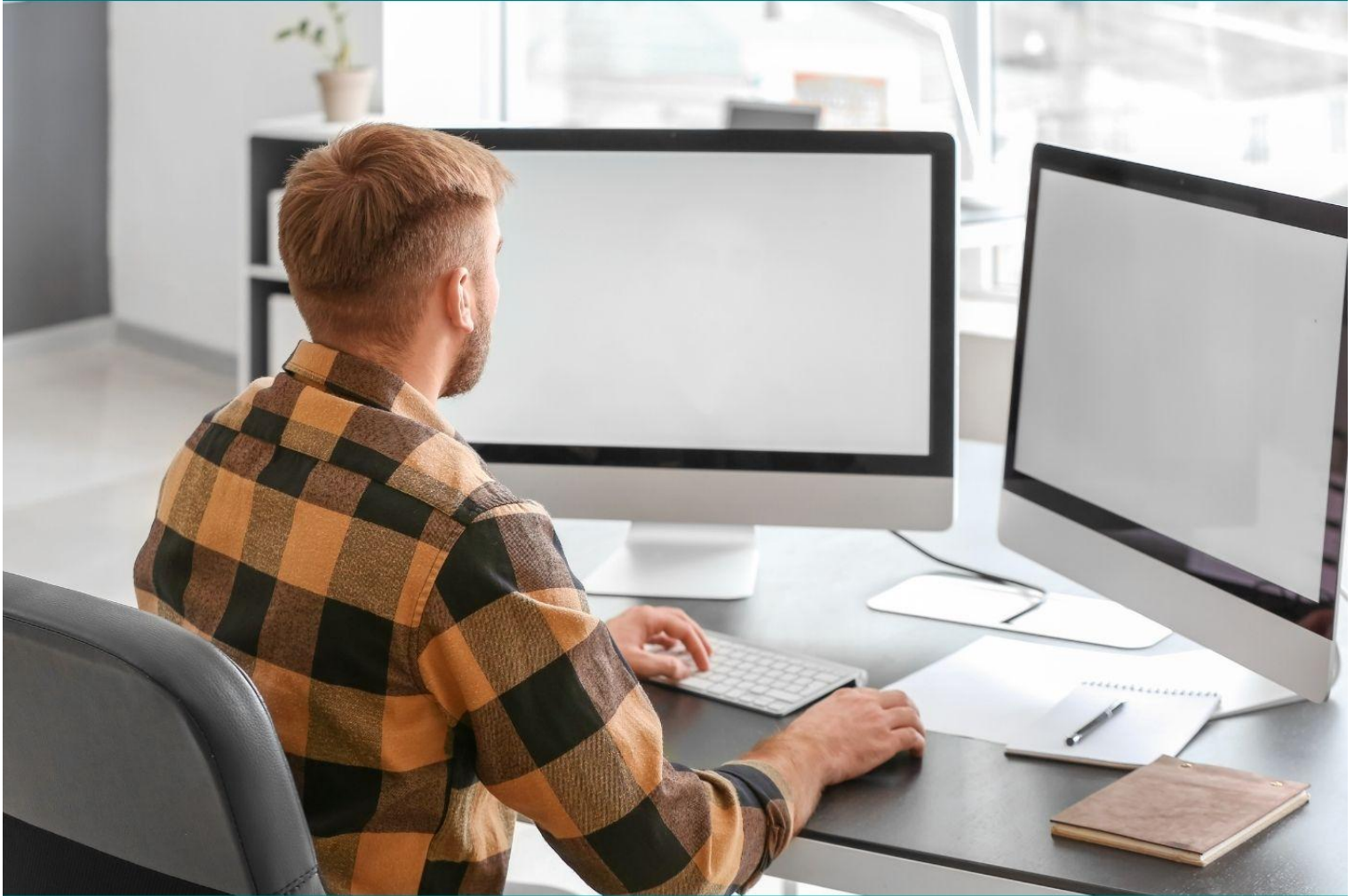
A person in a dark suit and tie is holding a tablet. Overlaid on the image is a glowing blue digital network. The network consists of several icons of people at computers, connected by dotted lines. There are also icons of a document, a padlock, and a minus sign. The background is dark, and the overall color scheme is teal and blue.

Visión Sistémica

Visión sistémica

Capacidad de identificar a los principales marcos institucionales y a las tendencias sociales, políticas y económicas en los escenarios locales, regionales, nacionales e internacionales. Estos marcos pueden impactar a los procesos de toma de decisión y a la gestión de programas y proyectos en el ámbito del sector público.

Conocimientos <ul style="list-style-type: none">● Comprende métodos y técnicas para la prospección de escenarios y tendencias sociales, políticas y económicas en el contexto local e internacional.● Identifica los principales marcos constitucionales de la estructura y operación del Estado brasileño.● Identifica el conjunto de normas, reglas y leyes que rigen los procedimientos en el contexto de organización.● Comprende métodos y técnicas para el análisis de la coyuntura para comprender las potencialidades y los límites en el contexto del trabajo.● Identifica las relaciones de poder e influencia que existen dentro de la organización y sus impactos en los procesos y procedimientos en el contexto del trabajo.● Identifica la estructura informal y formal de la organización, la cadena de mando y los procedimientos operacionales instituidos.	Habilidades <ul style="list-style-type: none">● Prospecta escenarios y tendencias sociales, políticas y económicas en el contexto local e internacional.● Evalúa el impacto de las tendencias sociales, políticas, económicas, culturales y tecnológicas en su contexto de trabajo.● Analiza coyunturas en función del diseño de estrategias y toma de decisiones.● Mapea las relaciones de poder e influencia que existen dentro de la organización y sus impactos en los procesos y procedimientos en el contexto del trabajo.● Emplea adecuadamente las normas, reglas y leyes que guían los procesos de trabajo.● Analiza la cultura organizacional en función de la comprensión de los valores y las normas de conducta establecidos en el contexto de trabajo.
Actitudes <ul style="list-style-type: none">● Evita los prejuicios.● Transforma lo exótico en familiar y lo familiar en exótico en función de la comprensión objetiva de los contextos.● Relativiza su propio conocimiento y su base de experiencias para añadir a la comprensión de nuevas tendencias.	



6- Referencias consultadas

6- Referencias consultadas

Alles, Martha Alicia. *Gestión por competencias: el diccionario*. 2ed. Buenos Aires: Granica, 2005.

Constitución de la República Federativa de Brasil. Brasilia Senado Federal, 2016

Core Skills for Public Sector Innovation - OCDE

Dias, Marta Ferreira *et al.* Transversal Entrepreneurial Competencies for Youth Employability - A Gap Analysis. Proceedings of 2100 Projects Association Joint Conferences 5 (2016) X-X in www.2100projects.org.

Guia da gestão da capacitação por competências. Brasilia Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2012.

Hamel, Gary; Prahalad, C. K. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June 1990

<https://unevoc.unesco.org>.

Innovation skills and leadership in Brazil's public sector. 2019.

Maior, Roberia César Souto. As pessoas e suas competências no desenvolvimento das organizações. In: Encontro Brasileiro de Administração, 18., 2004, Natal. Anais... 2004

Moura, Denise; Zotes, Luiz Perez. Competências transversais e desempenho empresarial: uma análise conceitual comparada. *Sistemas e Gestão*, v. 10 (2015) p. 254-269.

Organización Internacional del Trabajo. *Certificación de Competencias Profesionales - Glosario de Términos Técnicos - 1ª edición - Brasilia: OIT, 2002.*

Skills for a High Performing Civil Service (Highlights). *OECD Public Governance Reviews*. Published on September 11, 2017.

Transversal competencies essential for futures proofing the workforce, Simon Whittermore.

What are the skills and attitudes for successful public problem solving? - NESTA.