



# **Tendencias y desafíos de la formación en gestión pública en América Latina**

**Mgter. Mercedes Iacoviello**

**Acto de apertura  
Ciclo de actividades 2014  
del IPAP CHACO**

**Resistencia, Chaco  
Jueves 13 de marzo de 2014**

# Los recursos humanos en los estados latinoamericanos: percepciones, realidades, y rumbos acordados



# ¿Cómo somos? ¿Cómo nos ven?

---



En youtube hay miles de entradas  
bajo el título **BUROCRACIA.**

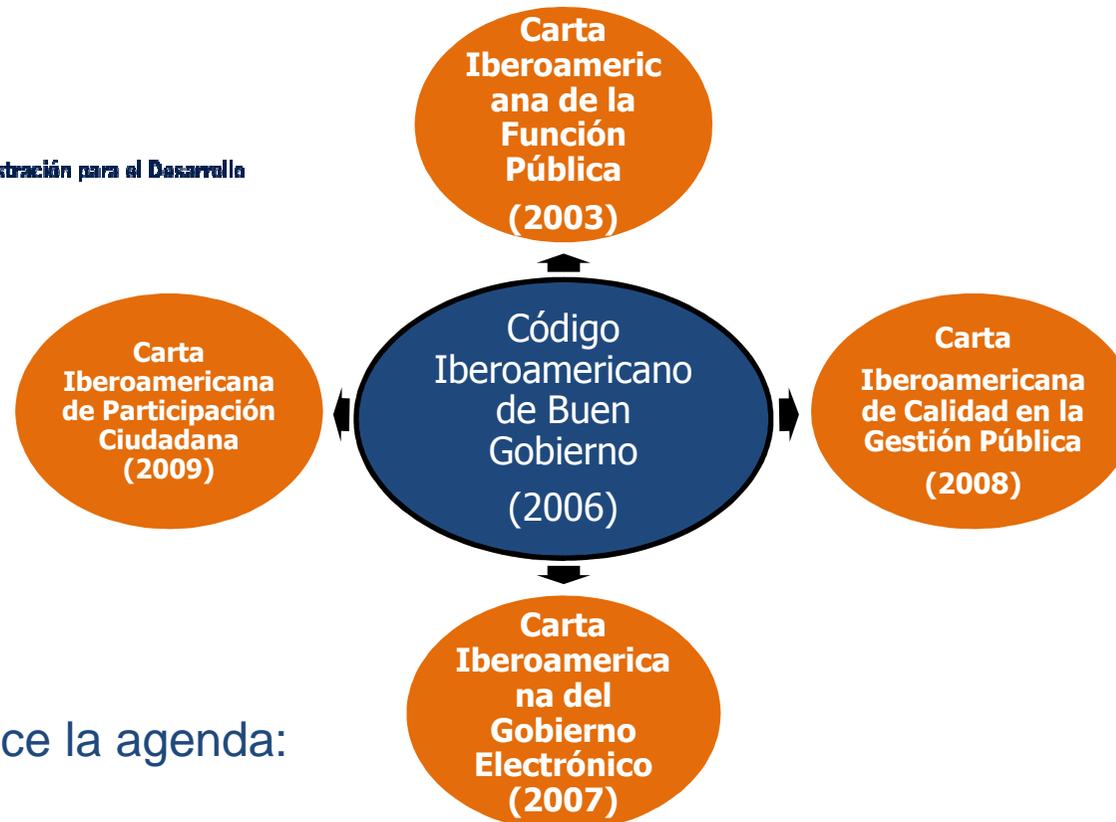
Veamos ésta:



<http://www.youtube.com/watch?v=XXWZ3uAEKsw>

# ¿Cómo nos proponemos ser?

Con base en los acuerdos regionales establecidos...



Se amplía y enriquece la agenda:

**Gestión Pública Iberoamericana para el Siglo XXI**  
(Santo Domingo, 8 y 9 de noviembre 2010)

**La Transformación del Estado para el Desarrollo en Iberoamérica**  
(Asunción, 30 de junio y 1 de julio de 2011)

# Agenda iberoamericana de gestión pública

---

Democratización de la gestión pública

Profesionalización de la gestión pública

Nuevas tecnologías de gestión, gobierno electrónico

Gestión por resultados orientados al desarrollo

Mecanismos de gobernanza

# Carta Iberoamericana de la Función Pública: enfoque estratégico, situado, orientado a resultados

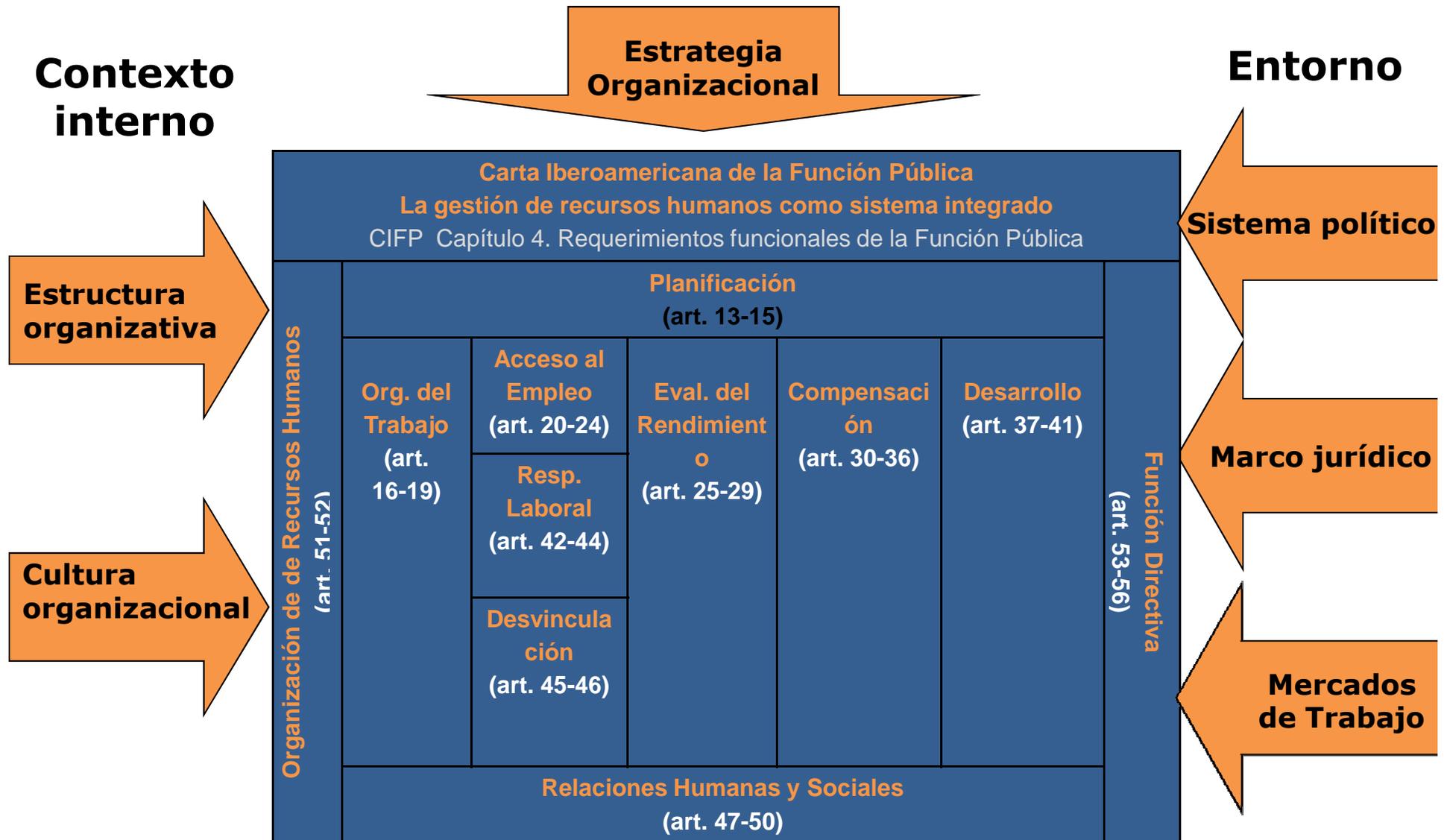
## Capítulo 3. Conceptos básicos sobre la función pública (artículos 9 a 12)



**Carta Iberoamericana de la Función Pública**  
**La gestión de recursos humanos como sistema integrado**  
**CIFP Capítulo 4. Requerimientos funcionales de la Función Pública**

<b>Organización de Recursos Humanos (art. 51-52)</b>	<b>Planificación (art. 13-15)</b>					<b>Función Directiva (art. 53-56)</b>
	<b>Organización del Trabajo (art. 16-19)</b>	<b>Acceso al Empleo (art. 20-24)</b>	<b>Evaluación del Rendimiento (art. 25-29)</b>	<b>Compensación (art. 30-36)</b>	<b>Desarrollo (art. 37-41)</b>	
		<b>Responsabilidad Laboral (art. 42-44)</b>				
		<b>Desvinculación (art. 45-46)</b>				
<b>Relaciones Humanas y Sociales (art. 47-50)</b>						

# La mejor política es la política posible (o “lo mejor es enemigo de lo bueno”)



# Los principios subyacentes en la CIFP

---

- Orientación estratégica: mirada al largo plazo y consideración del contexto organizativo
- Perspectiva sistémica: Las prácticas de recursos humanos interactúan en un sistema integrado.
- Plantea principios orientadores, y no un modelo específico de gestión.
- Combina elementos de mérito y de flexibilidad.

# Desafíos de la función pública para el siglo XXI

---

- ✓ Profundización de los procesos de **profesionalización**, hasta ahora parciales y centrados en la incorporación por concurso.
- ✓ Responsabilización hacia la sociedad de la **alta dirección pública**.
- ✓ Garantía de **probidad** de los funcionarios y mejora del **desempeño** para la calidad de la gestión.



## ÁREAS PRIORITARIAS DE ACCIÓN

**Motivación**  
**Formación**  
**Responsabilización**  
**Democratización**

# Servicios civiles latinoamericanos: aprendizajes del camino recorrido



# EVALUACIÓN DE SISTEMAS DE SERVICIO CIVIL EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE - DIÁLOGO REGIONAL DE POLÍTICAS – BID – 2002 / 2004

Se desarrolla un ambicioso programa de evaluación que cubre 22 países de América Latina y el Caribe. Los diagnósticos se utilizan como línea de base para programas de reforma.

- |                                              |                                             |                                                       |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Argentina           | <input type="checkbox"/> Ecuador            | <input type="checkbox"/> Panamá                       |
| <input checked="" type="checkbox"/> Barbados | <input type="checkbox"/> El Salvador        | <input type="checkbox"/> Paraguay                     |
| <input checked="" type="checkbox"/> Belice   | <input type="checkbox"/> Guatemala          | <input type="checkbox"/> Perú                         |
| <input type="checkbox"/> Bolivia             | <input type="checkbox"/> Honduras           | <input type="checkbox"/> República Dominicana         |
| <input type="checkbox"/> Brasil              | <input checked="" type="checkbox"/> Jamaica | <input checked="" type="checkbox"/> Trinidad y Tobago |
| <input type="checkbox"/> Colombia            | <input type="checkbox"/> México             | <input type="checkbox"/> Uruguay                      |
| <input type="checkbox"/> Costa Rica          | <input type="checkbox"/> Nicaragua          | <input type="checkbox"/> Venezuela                    |
| <input type="checkbox"/> Chile               |                                             |                                                       |



Informe sobre el servicio civil en América Latina  
(Ed. Koldo Echebarría), BID-DRP, 2006

Report on the situation of the Civil Service in the Caribbean  
(Ed. Mercedes Mateo & Koldo Echebarría), BID-DRP, 2008



## 2009 PRIMER INFORME BARÓMETRO CENTROAMERICANO

## 2012 SEGUNDO INFORME BAROMETRO CENTROAMERICANO

- Panamá
- R. Dominicana
- El Salvador
- Guatemala
- Nicaragua
- Honduras



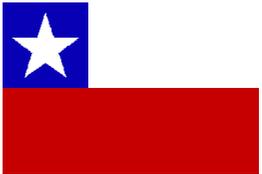
## 2010 – 2011 DIAGNÓSTICOS DE PAÍS (Chile, Perú, Ecuador)

## 2013 ESTUDIO DE ALCANCE REGIONAL – NUEVOS INFORMES:

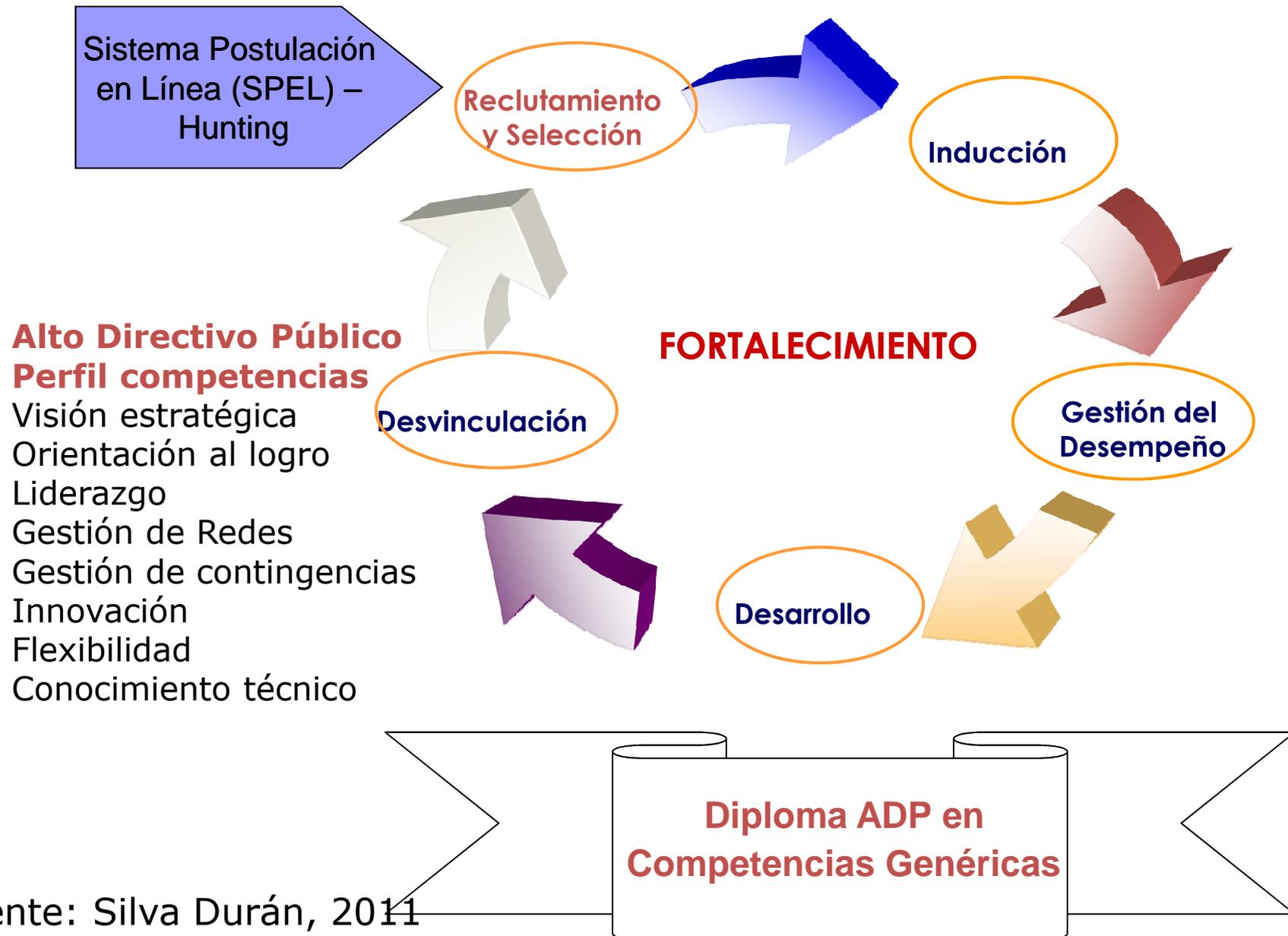
- Chile
- Brasil
- México
- Paraguay
- Uruguay
- Colombia
- Bolivia

# Experiencias interesantes a considerar en el resto de América Latina

- Gestión de los requisitos de mérito  
Concursos CSC Colombia, SADP en Chile, SPC en México
- Gestión de mecanismos flexibles  
Flexibilidad cuantitativa: escasa presencia, exceso de “retiro voluntario”  
Flexibilidad contractual: via temporarios en todos los países  
Flexibilidad funcional: cuerpos transversales directivos  
Flexibilidad salarial: bonos colectivos e institucionales en Chile, fase experimental de pago variable en Ecuador, instituciones financieras y de recaudación en varios países.
- Jerarquización del órgano rector  
Chile, Colombia, Brasil, y más recientemente Perú y Paraguay
- Liderazgo de los directivos públicos  
SADP en Chile, CGP en Perú, CAG en Argentina, SPC en México



# Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: diseño innovador basado gestión por competencias



Fuente: Silva Durán, 2011



# Perú: Cuerpo de Gerentes Públicos

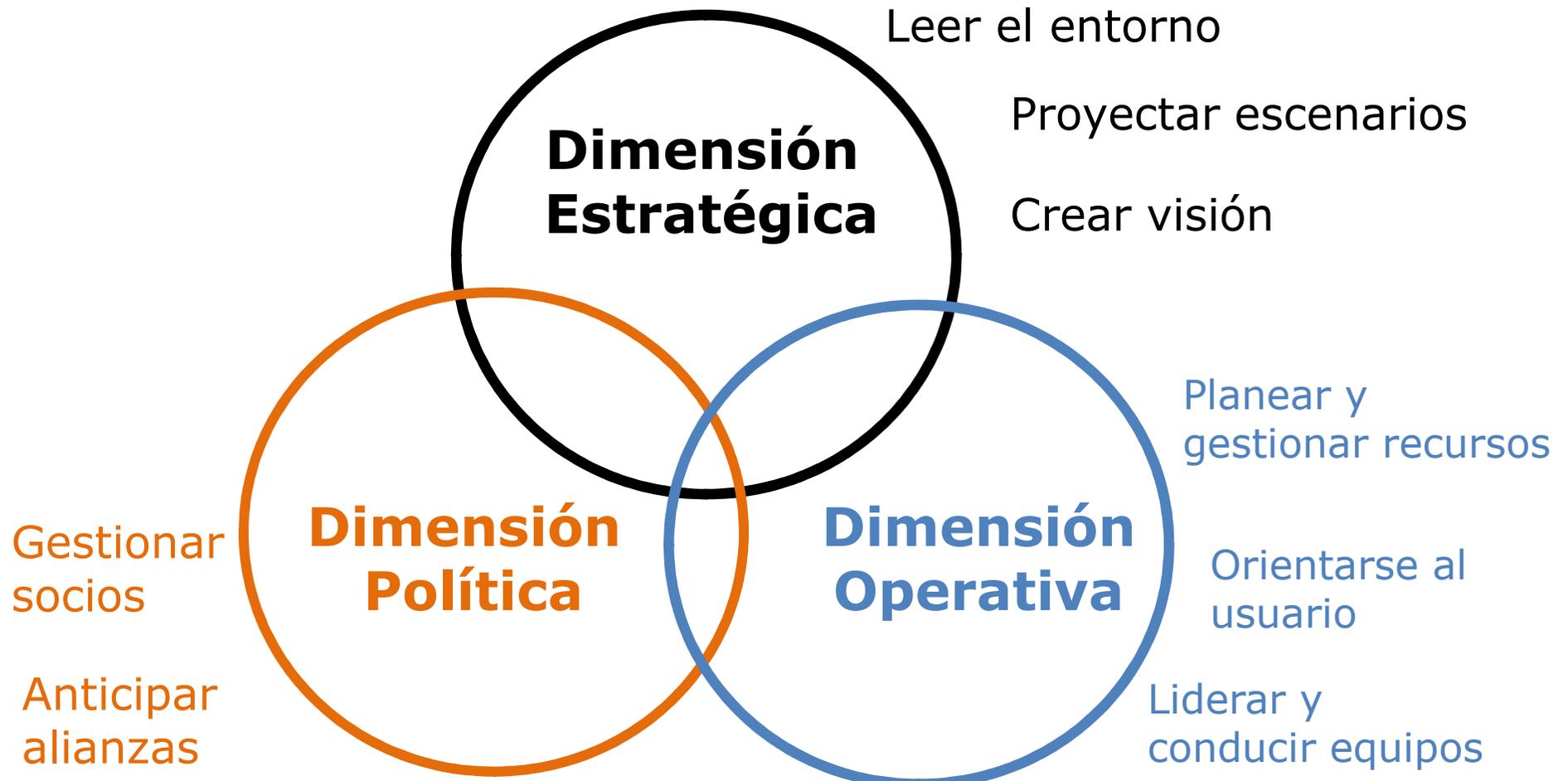
- Sistema de transición previo a concursabilidad general
- El CGP comprende 350 puestos directivos transversales a todo el estado nacional
- Dependencia jerárquica (institución) + dependencia funcional (Servir)
- Ingreso por concurso público
- Permanencia sujeta a demanda de instituciones y a desempeño
- Financiamiento conjunto institución + Servir



# Tendencias actuales en la formación en gestión pública



## 1. Perfiles directivos orientados a resultados



## 2. Diseño participativo de las estrategias de formación

**Objetivo:** Involucrar a los directivos en la construcción de un nuevo modelo de gestión.

### **Enfoques y herramientas:**

- ❑ Talleres participativos de identificación de necesidades de formación directiva.
- ❑ Modalidades de formación – acción, articuladas con los desafíos de la gestión.
- ❑ La alta gerencia como “comunidad de prácticas” inmersa en el aprendizaje de un nuevo paradigma.

## 3. Aprendizaje situado

### EXTERNOS AL PUESTO

- Programas diseñados en conjunto con el proveedor
- Formación online interactiva
- Programas ejecutivos a medida
- Programas abiertos con instancia de aplicación situada
- Simulaciones
- Foros de intercambio
- Reuniones con expertos
- Formación de formadores
- Becas con compromiso de retorno
- Redes sociales específicas (NovaGob)

### EN EL PUESTO

- Rotación de puestos
- Adscripciones
- Enriquecimiento de puestos
- Reemplazos temporarios
- Asignación de proyectos
- Pasantías
- "Experto por un día"
- Sistema de mentores
- Sistema de consejeros
- Aprendizaje en la tarea
- Certificación de competencias
- Hojas de control
- Clínicas de gestión
- Redes de expertos
- Comunidades de práctica
- Wikis

## **Gestión o gestores de resultados: cara y contracara**

**La calidad de la implantación de  
la gestión por resultados  
(y de cualquier innovación o  
cambio organizacional)  
estará en sintonía con la calidad  
del desempeño de sus directivos  
y cuadros técnicos.**

¡Muchas gracias y sigamos en contacto!



[mercedesiacoviello@gmail.com](mailto:mercedesiacoviello@gmail.com)



[www.mercedesiacoviello.com.ar](http://www.mercedesiacoviello.com.ar)



[mercedesiaco](https://twitter.com/mercedesiaco)

¡Muchas gracias y seguimos en contacto!

mercedesiacoco

mercedesiacoviello@gmail.com

www.mercedesiacoviello.com.ar