

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA POR  
RESULTADOS**

**Trabajo Final de Especialización**

**PERFIL DIRECTIVO POR COMPETENCIAS PARA UNA GESTIÓN ORIENTADA  
A RESULTADOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**

**Autor: Graciela Durand Paulí**

**Tutor: José Alberto Bonifacio**

## RESUMEN

El presente trabajo tiene el propósito de abordar la temática de la función directiva pública, en particular un modelo por competencias para los directivos del Sistema de Administración Financiera de la Universidad Nacional de Córdoba, en el marco de una gestión orientada a resultados en contextos cada vez más dinámicos y complejos.

El buen funcionamiento de la función pública es fundamental para el desarrollo de capacidades estatales que faciliten la implementación de las políticas públicas, puesto que es el funcionario público quien conoce las dificultades y debe llevar adelante esta tarea (Campos Ríos, 2017).

La franja de posiciones bisagra entre los niveles políticos y los niveles profesionales, técnicos y operativos es la función pública directiva. Su adecuada definición y consolidación resultan básicas para un correcto diseño institucional de los sistemas públicos contemporáneos y el hecho de que la organización no tenga definidos perfiles por competencias para la franja directiva constituye un problema.

El trabajo propone definir un perfil por competencias deseable y explorar las posibilidades de la organización para contar con directivos con ese perfil teniendo en cuenta que las características propias de la institución, su historia, la cultura organizacional, los intereses de los diversos actores involucrados, son factores que influyen directamente en estas posibles definiciones y se traducen tanto en dificultades como oportunidades que es necesario conocer.

Para explorar estos aspectos se considera relevante la opinión de funcionarios implicados, tanto de aquellos que se desempeñan en posiciones de jefatura de la estructura profesional del sistema de administración financiera, como de las autoridades políticas con responsabilidades en el mismo. Estas opiniones fueron obtenidas por medio de una encuesta.

Se espera que los resultados del presente estudio sean un aporte para la definición de perfiles directivos orientados a la mejora del desempeño laboral y que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la organización.

**Palabras clave:** funcionarios directivos, competencias, resultados.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
1.1 Fundamentación y planteamiento del problema.....	5
1.2 Objetivos.....	6
1.3 Aspectos metodológicos.....	6
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
2.1 Competencias: Concepto.....	9
2.2 Función Directiva Pública. Concepto, tendencias y perfil deseable según la literatura.....	11
2.3 La Función Directiva en los Subsistemas de Administración Financiera de la Administración Pública.....	16
<b>CAPÍTULO III. PERFIL DIRECTIVO POR COMPETENCIAS PARA UNA GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA.....</b>	<b>17</b>
3.1 Elementos considerados para la elaboración del diagnóstico.....	17
3.2 Resultados.....	21
3.2.1 Nivel de participación en la encuesta .....	22
3.2.2 Perfil por competencias deseable.....	23
3.2.3 Prácticas de gestión de recursos humanos de la UNC para contar con directivos no docentes con el perfil deseable.....	25
<b>CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....</b>	<b>32</b>
IV.1 Perfil posible para una función directiva orientada a la gestión por resultados del Sistema de Administración Financiera de la Universidad Nacional de Córdoba .....	32
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>35</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>43</b>
Anexo 1: Cuestionario de las competencias para definir el perfil deseable de los cargos directivos del SAF.....	43

Anexo 2: Cuestionario de la ponderación de las capacidades de la UNC para contar con directivos no docentes con el perfil deseable .....	46
--	----

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Fundamentación y Planteamiento del Problema**

La Universidad Nacional de Córdoba (UNC) es un organismo descentralizado de la Administración Pública Nacional, y como tal, su sistema de administración financiera es regulado por la Ley N° 24.156 de “Administración Financiera y de los Sistemas de Control de la Administración Pública Nacional”.

En la estructura organizacional de la UNC, la Secretaría de Gestión Institucional (SGI) es el órgano coordinador del Sistema de Administración Financiera (SAF). Este se define como el “conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos administrativos que hacen posible la obtención de recursos públicos y su aplicación para el cumplimiento de los objetivos del Estado” (Ley 24156). En dicho marco se interrelacionan los “subsistemas de administración financiera” (presupuesto, contabilidad y tesorería) con los “subsistemas de administración física” (personal y compras públicas). Respondiendo a este principio sistémico, la estructura organizacional de la SGI cuenta en su máximo nivel administrativo con Direcciones Generales de Presupuesto, de Contabilidad y de Tesorería como órganos rectores de los subsistemas de administración financiera de la UNC.

El estudio planteado tiene el propósito de identificar las competencias que se requieren para los directivos del Sistema de Administración Financiera con el fin de mejorar el nivel de desempeño.

Como se fundamenta en adelante, la definición del perfil de esta franja de funcionarios inmediatamente subordinados a las autoridades superiores (nivel “político” de la institución universitaria) es un tema de la mayor importancia por su incidencia en el desempeño de la organización para el logro de resultados que materialicen sus objetivos. Ellos poseen una estabilidad que no está condicionada a los tiempos de las gestiones políticas, deben liderar equipos de trabajo y responsabilizarse por las políticas en materia de gestión de administración financiera de la UNC.

Los resultados a obtener con el presente trabajo pueden servir de base a la institución para definir perfiles por competencias para los cargos directivos y también para alentar programas de formación, desarrollo y perfeccionamiento de acuerdo a las competencias que se requieran.

## **1.2 Objetivos**

### **Objetivo general**

Identificar un perfil por competencias vinculado a la gestión orientada a resultados para la función directiva del Sistema de Administración Financiera de la Universidad Nacional de Córdoba.

### **Objetivos específicos**

- 1- Definir un perfil por competencias deseable para la función directiva en el SAF de la UNC.
- 2- Explorar las posibilidades de la universidad para contar con funcionarios directivos con el perfil deseable definido.

## **1.3 Aspectos metodológicos**

El presente trabajo es un estudio de tipo exploratorio sobre algunas dimensiones de la función directiva pública con la obtención de resultados en el ámbito del Sistema de Administración Financiera de la UNC.

Se utilizó información de carácter documental, lo que significó revisar y analizar en profundidad literatura y estudios académicos en relación a las competencias laborales, la función directiva pública, el sistema de administración financiera y la gestión pública orientada a resultados.

Con el propósito de conocer la opinión y el nivel de interés respecto a la posibilidad de implementar un modelo directivo por competencias en el SAF, se realizó una encuesta a autoridades superiores y no docentes con responsabilidades de conducción y de obtención de

resultados en los subsistemas de administración financiera (Presupuesto – Contabilidad – Tesorería) de la UNC <sup>1</sup>.

Para la encuesta se elaboró un cuestionario estructurado en tres conjuntos de ítems. Un primer conjunto se destinó a encuadrar el perfil del encuestado. Un segundo conjunto de ítems de preguntas cerradas se dedicó a obtener de los participantes la valoración específica de competencias para la definición de un perfil deseable de los funcionarios directivos profesionales del SAF.

Se consideró apropiado para el propósito de este trabajo utilizar el repertorio de la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (CLAD, 2016), por tratarse de un instrumento para el diseño de competencias de la función pública que contempla la naturaleza del sector público iberoamericano y los principios rectores de las Cartas Iberoamericanas suscritas en el ámbito del CLAD <sup>2</sup>. Además, porque la misma fue elaborada para ser utilizada como referencia adecuándola a cada administración.

Se destinó un ítem para cada uno de los tres ejes en torno a los cuales la guía clasifica las competencias: orientación a resultados, gestión de los vínculos y conducción del cambio (anexo 1). Un tercer conjunto de ítems se utilizó para explorar la visión de los encuestados respecto de las capacidades <sup>3</sup> de la UNC para contar con funcionarios directivos no docentes con el perfil deseable según las competencias definidas. Para ello se solicitó la valoración de nivel de acuerdo o desacuerdo con una serie de enunciados, las causas en caso de señalar dificultades y posibles acciones para mejorar las capacidades (anexo 2).

---

<sup>1</sup> En las universidades nacionales el escalafón “autoridades superiores” incluye a los funcionarios que podrían ser calificados como políticos, dado que se designación resulta de procesos electorales como son los casos de Rector, Decanos, Secretarios; mientras que los directivos de carrera corresponden a los cargos de categoría 1 – Director General, categoría 2 – Director y en algunos casos categoría 3 – Jefe de Departamento del escalafón “no docente” regulado por el Decreto PEN n° 366/06: Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente

<sup>2</sup> El CLAD es el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, organismo público internacional de carácter intergubernamental. Su creación en 1972 fue respaldada por la Asamblea General de las Naciones Unidas (Resolución 2845 – XXV) con la idea de establecer una entidad regional que tuviera como eje de su actividad la modernización de las administraciones públicas de los países miembros, entre los cuales se encuentra la República Argentina.

<sup>3</sup> El concepto de capacidades se utiliza en todo el trabajo para referir el conjunto de condiciones que deben existir en la organización (UNC) para posibilitar la gestión por competencias.

La encuesta se envió por correo electrónico con un recordatorio vía WhatsApp y se utilizó la herramienta de Formularios de Google que permitió recoger la información respetando el anonimato de los participantes y la confidencialidad de los datos brindados.



## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Competencias: Concepto

Draganidis y Mentzas (2006, p. 52) mencionan que los primeros romanos practicaron una forma de definición de perfiles por competencias en un intento de detallar los atributos de un "buen soldado romano". En los gremios medievales, los aprendices adquirieron habilidades trabajando con un maestro y se les otorgaban credenciales cuando alcanzaban los estándares de mano de obra asociados y establecidos por el oficio (Draganidis y Mentzas, 2006).

La mayoría de los autores atribuyen la formulación inicial del término "*competence*" a David McClelland (1973), profesor de la Universidad de Harvard, por ser quien lo introdujo en el marco de la psicología del trabajo y de las organizaciones y la definió como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten el desempeño responsable y eficaz de las actividades en un determinado contexto.

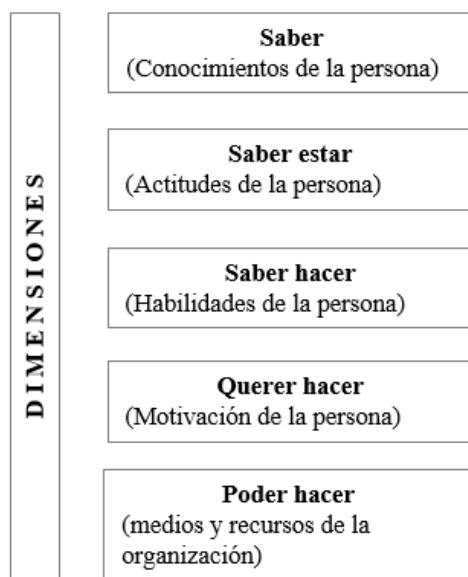
Desde entonces se han dado múltiples interpretaciones y aplicaciones al término "competencia" que si bien tienen elementos en común no conducen a una definición uniforme y, además el concepto está en permanente construcción (Martínez y Carmona, 2009).

Una década después de la definición de McClelland, Boyatzis (1982) definiría competencia como "característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta". Según esta definición las competencias son inherentes a la persona y no son observables directamente, sino a través de los comportamientos que se llevan a cabo cuando se ponen en práctica los conocimientos, capacidades y rasgos de la persona. Al hablar de características subyacentes, Boyatzis sitúa las competencias al mismo nivel de los conocimientos, la inteligencia, las aptitudes y los rasgos de personalidad.

Pereda y Berrocal (2001) describen cinco dimensiones para definir la naturaleza de la competencia: a) "saber" o conocimientos que posee la persona, lo cual no lo certifica sólo un título; b) "saber hacer" o habilidades, capacidades, destrezas de la persona para aplicar los conocimientos a una solución de conflictos; c) "saber estar", actitudes vinculadas a las competencias relacionales; d) "querer hacer", llevar a cabo los comportamientos que articulan la competencia e involucra la motivación de la persona; y e) "poder hacer", la disposición de

los medios y recursos pertinentes de la organización, para desarrollar su competencia (Figura 1).

**Figura 1. Dimensiones para definir la naturaleza de las competencias.**



Fuente: Pereda y Berrocal (2001)

Tejada, J (1999) define las competencias como características individuales y procedimientos o saberes, que son definibles en la acción, producto de la experiencia y que se ponen en juego en un contexto determinado.

En la misma línea, para Lévy-Leboyer (2003) las competencias son características individuales de las personas (aptitudes y rasgos de personalidad) que al ponerlas en práctica facilitan la adquisición de conocimientos, dando lugar a comportamientos que se requieren para resolver satisfactoriamente la misión de un determinado puesto de trabajo. Este enfoque considera que las competencias no son innatas, sino que pueden adquirirse por medio de la experiencia y que se pueden enseñar, aprender y desarrollar; es decir incorpora la característica de “educables”. La capacidad no depende solamente de que los funcionarios cuenten con las credenciales que avalen los méritos para cubrir un cargo, sino también de que tengan las competencias laborales para realizar su tarea. Estas se pueden adquirir tanto mediante educación formal como por el ejercicio del cargo (Iacoviello y Zuvanic: 2010).

Barraycoa y Lasaga (2009) introducen al concepto la dimensión evaluación, definiendo competencia como la capacidad para poner en práctica determinadas habilidades, conocimientos, valores y actitudes para desempeñar satisfactoriamente una labor de forma evaluable.

La “Guía Iberoamericana de Competencias del Sector Público” (CLAD, 2016) define a la competencia como “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 organización real”.

La diferencia significativa con la definición de Boyatzis tres décadas atrás es que habla de “desempeño observable” en lugar de “características subyacentes”, situándose el punto de mira directamente sobre los comportamientos que permitan llevar a cabo con éxito una determinada actividad laboral.

De manera similar la OCDE (2019) define las competencias como “características observables en forma de conocimiento aplicado o comportamiento real, que contribuyen a un funcionamiento satisfactorio en un puesto o función específica”.

Si bien desde su formulación por McClelland en 1973 hasta la actualidad el término competencia ha estado en permanente construcción, las definiciones coinciden en que no sólo refiere a la aptitud tradicional del saber, sino que también comprende la capacidad de aplicación para el logro del rendimiento esperado. En base a la lectura realizada, en este trabajo se considera competencia a la aptitud, que puesta en práctica mediante la aplicación de conocimientos y comportamientos observables contribuye a resolver con éxito las misiones o tareas requeridas para un puesto determinado.

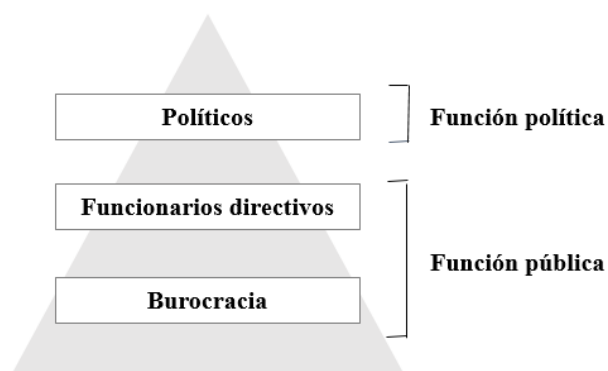
## **2.2 Función Directiva Pública. Concepto, Tendencias y Perfil Deseable según la Literatura**

Definir la función directiva pública (FDP) implica entender el rol que tiene en las estructuras organizacionales. La visión tradicional weberiana señalaba a los niveles políticos como únicos definitorios de las funciones y objetivos de las organizaciones y al funcionario directivo de carrera sólo le correspondía la aplicación. Para Weber, política y administración pertenecían a mundos diferentes, la política al de “los valores” y la administración al mundo de “los hechos”.

Sin embargo, la realidad es que la función directiva pública es un enlace entre política y administración. Debe lograr intermediar en las tensiones entre el mundo político y el mundo funcional y articularlos sin poner en riesgo la marcha continua del sistema. El nuevo directivo público debe funcionar como negociador y coordinador de otros actores de la estructura burocrática, con capacidades de mantener un permanente dinamismo en el funcionar de las administraciones, para solucionar problemas político-administrativos.

La FDP aparece entonces como una nueva franja profesional en la estructura organizacional (figura 2).

**Figura 2. Estructura organizacional**



Fuente: Campos Ríos (2017).

La Carta Iberoamericana de la Función Pública, en adelante CIFP<sup>4</sup> (CLAD-ONU, 2003), define la función directiva pública<sup>5</sup> como:

---

<sup>4</sup> La CIFP (CLAD, 2003) excluye su aplicación para los cargos de naturaleza política. La Carta incorpora “un conjunto de bases comunes sobre las que debiera articularse el diseño y funcionamiento de la función pública de los países iberoamericanos”, constituyéndose en un referente orientador de iniciativas y reformas con el fin de lograr mejoras significativas en la gestión del empleo y los recursos humanos del sector público.

<sup>5</sup> Según los países la función pública directiva recibe distintas denominaciones como alta burocracia, alta función directiva, servicios civiles senior o servidores públicos senior.

[...] el segmento de cargos de dirección inmediatamente subordinado al nivel político, cuya función es dirigir, bajo la orientación estratégica y el control de aquél, las estructuras y procesos mediante los cuales se implementan las políticas públicas y se producen y proveen los servicios públicos. Se trata de una función diferenciada tanto de la política como de los profesionales de las políticas públicas que integran la función pública ordinaria.

La adecuada definición de una FDP exige un conjunto de valores comunes de referencia para la racionalidad en el uso de los recursos y la creación del mayor valor público (CLAD, 2003).

El concepto de generación de valor público fue introducido por Moore (1998), refiriéndose como analogía de la generación de valor del sector privado, a la necesidad de la sociedad de contar con directivos que mediante el ejercicio de su capacidad de gestión contribuyan a la creación de valor público <sup>6</sup>, tanto para el corto como para el largo plazo.

Según Moore la función directiva debe actuar y articular en tres ámbitos interrelacionados. (figura 3). El ámbito de la gestión estratégica, supone que el directivo debe reflexionar estratégicamente sobre cómo la organización que tiene a su cargo puede crear el máximo valor. Debe tener la capacidad de detectar amenazas y oportunidades, identificar si debe reformular la misión o innovar cuando las circunstancias lo aconsejen.

Esto lo ubica en la gestión del ámbito político y de legitimidad, en el que debe tener la capacidad de diagnosticar su entorno político, gestionar las relaciones con distintos actores, internos y externos (entorno autorizante) con el fin de obtener legitimidad, autorizaciones, apoyo, colaboración y los recursos necesarios.

Y el tercer ámbito, la gestión operativa, por la cual debe tener la capacidad de conseguir que la organización o unidad a su cargo actúe de manera eficaz y eficiente para lograr los objetivos

---

<sup>6</sup> Para Moore el trabajo del directivo del sector privado “valor privado” es más claro, relacionado a generar mayor rentabilidad o mejor posición en el mercado para su organización; pero para el directivo del sector público el objetivo creación de “valor público” puede resultar mucho más ambiguo y difícil de medir o determinar si la acción directiva resulta buena o mala. De manera pragmática podría definirse la “creación de valor público” como hacer mejor las cosas y lograr una mayor satisfacción de los usuarios y de los directivos políticos.

perseguidos, y además asumir la responsabilidad por los resultados. Esta dimensión es la convencionalmente más aceptada como propia de la función directiva.

Según Moore, para lograr “mayor valor público” tanto a corto como a largo plazo, se debe definir un perfil de FDP con capacidad, ya no sólo para la dimensión operativa como en la definición tradicional, sino para las dimensiones estratégica y política en entornos cada vez más complejos y cambiantes.

**Figura 3. Valor público**



Fuente: Moore (1998).

El diseño de un modelo de FDP como núcleo estratégico de las tareas de conducción, seguimiento y evaluación de las políticas públicas debe ser un tema relevante de las agendas de toda administración pública que aspire a ser moderna (Martínez Puón. 2012).

Esta visión ha ido evolucionando en el tiempo. En las últimas décadas del siglo XX se venía incrementado el interés de los gobiernos en dar mayor relevancia a técnicas para desarrollar en esta franja de las organizaciones públicas habilidades de liderazgo para el cambio, toma de decisiones, negociación del conflicto, trabajo en equipo, creatividad, innovación y capacidad de asumir la complejidad y la incertidumbre (Echebarría y Mendoza, 1999).

En el presente, distintos autores como Zuvanic (2016) y Longo (2019) coinciden en que el modelo de FDP tiene una incidencia crítica en las estructuras estatales y que requiere una élite de funcionarios directivos convencidos de su papel, dotados de competencias para constituirse en factores dinamizadores del cambio con experiencia y capacidades de liderazgo. Consideran

que las capacidades como líder y negociador son las más importantes por ser transversales a todas las actividades que debe llevar adelante. En un contexto de cambios tecnológicos y sociales que se suceden a ritmo vertiginoso cobra importancia la capacidad de “cambiar con el cambio” y de transmitir en efecto cascada al equipo una visión innovadora. Sin embargo, el rol del directivo no es desarrollar la innovación sino liderarla. Debe crear las condiciones y guiar el proceso de mejora marcando el objetivo a lograr y conteniendo las fuerzas contrarias como las resistencias al cambio. Longo se refiere a un liderazgo sofisticado, inteligente, un talento directivo de alta calidad, con capacidad para gestionar exitosamente en los nuevos entornos de conocimiento, tanto dentro como fuera de la organización. Un nuevo profesionalismo público con más autonomía y con una noción moderna y flexible del mérito. Un liderazgo con capacidad para desenvolverse en entornos complejos y cambiantes, con capacidad de dirigir equipos de profesionales de conocimiento. Directivos con habilidades blandas como el pensamiento crítico, creatividad, trabajo en equipo y habilidades comunicacionales.

La “Recomendación sobre Liderazgo y Capacidad en la Función Pública” (OCDE, 2019), considera al liderazgo una de las capacidades más importantes a fortalecer en los directivos públicos y recomienda acciones tales como: asegurar que tengan “el mandato, las competencias y las condiciones necesarias para proporcionar asesoramiento imparcial basado en datos a las autoridades políticas”; invertir en las capacidades para lograr una función pública eficaz y confiable, garantizando una adecuada combinación de competencias, habilidades y conocimientos especializados que reflejen la naturaleza cambiante del trabajo.

En la misma línea se han manifestado los países miembros del CLAD en sus Cartas y Guías de referencia para una administración iberoamericana moderna y de calidad en el siglo XXI. La Guía Referencial de Competencias (CLAD, 2016), presenta un repertorio de competencias directivas estratégicas que aseguren la función de liderazgo de la FDP. Considera esta franja funcional el “talón de Aquiles” de los procesos de reforma y modernización de las administraciones públicas y el sostén de la cultura de la calidad para la mejora continua, priorizando las capacidades de liderar equipos y orientarse a resultados por sobre las disciplinares o técnicas.

### **2.3 La Función Directiva en los Subsistemas de Administración Financiera de la Administración Pública**

El concepto de sistema integrado de administración financiera está basado en la teoría general de sistemas. Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados o subsistemas que interactúan entre sí. La Ley N° 24.146 define al Sistema de Administración Financiera <sup>7</sup> (SAF) como “el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos administrativos que hacen posible la obtención de los recursos públicos y su aplicación para el cumplimiento de los objetivos del Estado”. Está integrado por los subsistemas presupuesto, tesorería, contabilidad y control. Cada subsistema debe estar a cargo de un órgano rector, que dependerá directamente del órgano que ejerza la coordinación de todo ello. Sin embargo, los subsistemas no sólo deben estar delimitados, sino que deben fortalecerse sus funciones directivas para poder concretar el marco de legitimidad y responsabilidades. Para autores como Echevarría y Mendoza (1999), se ha avanzado en la delimitación de los subsistemas, pero no en el fortalecimiento de sus funciones directivas. La modernización les ha otorgado una mayor relevancia profesional pero las condiciones estatutarias no se han adaptado a las nuevas responsabilidades que se les atribuye. Los mayores avances se han centrado en las técnicas presupuestarias, la digitalización e integración de la información. En cambio, no se han establecido reglas claras en la definición de las estructuras organizativas y de los perfiles de los directivos a cargo de los subsistemas (Hintze, 2001).

A efectos de este trabajo, se considera función directiva del sistema de administración financiera a la franja de personal no docente, que tiene como función dirigir o supervisar las estructuras y procesos de los subsistemas de presupuesto, contabilidad y tesorería de la institución, y responden por los resultados sobre el cumplimiento de la misión y los objetivos previstos.

---

<sup>7</sup> Los responsables en Argentina del proyecto de Ley y de implementación sistema integrado de administración financiera fueron Ricardo Gutiérrez y Marcos Makón, El trabajo se encuadraba como una de las condiciones necesarias para la mejora y modernización de los SAF en América Latina, promovido a partir de la década del 90 por el Banco Mundial y por el Banco Interamericano de Desarrollo como parte de la denominada gestión para resultados de desarrollo (GdRD).



### **III. PERFIL DIRECTIVO POR COMPETENCIAS PARA UNA GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**

#### **3.1 Elementos Considerados para la Elaboración del Diagnóstico**

La definición de “perfil directivo” es el que establece los requisitos académicos, experienciales y competencias requeridas para desempeñar el cargo. Sin embargo, la definición del perfil de directivo no es un objetivo en sí mismo sino un medio para lograr un objetivo. Por lo tanto, para la construcción de este perfil es importante establecer un vínculo con la misión, la visión y los objetivos del SAF. Alinear el perfil por competencias con los objetivos y crear una perspectiva compartida entre los diferentes grupos de interés.

Respecto a la misión, como se ha señalado anteriormente, el SAF es el que posibilita la obtención y aplicación de los recursos financieros públicos y su propósito es facilitar una óptima asignación y una eficiente utilización para el cumplimiento de los objetivos de la organización (Asselin, 1999), en este caso la Universidad Nacional de Córdoba. Desde la perspectiva de la organización en su conjunto la misión del SAF corresponde a procesos de apoyo para el logro de los objetivos misionales de la UNC: educación, investigación y extensión universitaria.

La visión de la Secretaría de Gestión Institucional como órgano coordinador del SAF de la UNC es el compromiso con el logro de niveles de excelencia en el cumplimiento de su misión institucional, en el desarrollo técnico, profesional y humano de los agentes que la integran y apunta a constituirse en un referente en los ámbitos interno, local y nacional. (<https://www.unc.edu.ar/gesti%C3%B3n/sobre-la-sgi>).

Para elaborar un diagnóstico se decidió sumar a los antecedentes analizados en el marco teórico, la perspectiva de los grupos de interés mediante una encuesta de opinión a autoridades superiores (funcionarios de designación política) y no docentes (funcionarios de carrera) responsables de la conducción, dirección o supervisión de los subsistemas de administración financiera (Presupuesto – Contabilidad – Tesorería).

Previo al armado de la encuesta se analizaron distintos modelos de competencias directivas ya que la literatura especializada ofrece gran cantidad de tipologías, categorías y listados. Incluso en muchos casos se refieren al mismo tipo de comportamiento pero con distinta denominación.

La OCDE efectuó en 2009 el análisis de distintos modelos de competencias de los países miembros más avanzados en el tema e identificó que los mismos incorporan “competencias futuras”. Bajo el paraguas de la gestión del cambio estos países incluyen varias competencias que se consideran necesarias en los directivos para afrontar los retos del siglo XXI. El estudio exploratorio identifica ocho competencias “clave”: innovación, creatividad, flexibilidad, trabajo colaborativo, gestión del cambio, construcción de relaciones, visión y orientación futura, y las agrupa a su vez en cuatro “mega competencias”: pensamiento creativo, flexibilidad, cooperación y pensamiento estratégico.

En el presente trabajo se consideró apropiado el repertorio de competencias directivas estratégicas de la “Guía Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público” (CLAD, 2016), porque si bien contempla las definiciones claves de los modelos analizados por la OCDE y de otros modelos, lo hace con la perspectiva de la naturaleza del sector público iberoamericano y los principios rectores de las Cartas Iberoamericanas suscritas en el ámbito del CLAD. Los principios que rigen las Cartas son la modernización y el fortalecimiento de la calidad de las administraciones públicas para afrontar los retos del siglo XXI en un marco de profesionalización, capitalización estratégica de las nuevas tecnologías y gestión orientada a resultados.

Uno de los objetivos de la encuesta era detectar el nivel de interés por la temática de gestión por competencias de los propios actores involucrados, lo que incluye funcionarios directivos y autoridades políticas responsables en mayor o menor grado de resultados en el SAF de la UNC. Otro objetivo era que los encuestados participantes seleccionaran de los listados propuestos las competencias que consideraran más importantes. Esto se hizo bajo la hipótesis de que si no se requería una selección acotada asignarían a todas o a la mayoría el mismo nivel de importancia. De esta forma lo que se pretendía con la encuesta no era descartar competencias de la Guía, sino tomar como supuesto que las más elegidas podrían considerarse esenciales.

Y un tercer objetivo de la encuesta era conocer la perspectiva de los encuestados sobre las posibilidades actuales de la organización y las acciones necesarias para desarrollar un modelo de gestión directiva por competencias del SAF.

El presente trabajo sigue la misma lógica de la Guía que organiza las competencias directivas estratégicas en torno a tres ejes que considera centrales de la función de liderazgo directivo: la gestión de resultados, la gestión de vínculos y la conducción del cambio. En las tablas 1, 2 y 3

se enuncian respectivamente las competencias para cada eje <sup>8</sup>. Por otra parte, como las competencias son un conjunto de comportamientos agrupados por similitud, cada una se presenta asociada a un conjunto de comportamientos evidentes y verificables.

**Tabla 1: Competencias para la gestión de resultados**

<b>Competencia</b>	<b>Comportamientos asociados</b>
Gestión del desarrollo de personas	Forjar un clima laboral en el que los intereses de los equipos y de las personas armonicen con los objetivos de la organización.
Gestión de la calidad	Conducir estandarizando las buenas prácticas procedimentales en el marco del paradigma de la calidad.
Liderazgo efectivo	Dirigir equipos, optimizando la aplicación de talento disponible y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados.
Planificación	Identificar problemas y oportunidades prioritarias para diseñar planes, programas, proyectos que preestablezcan metas, actividades, recursos, costos, cronogramas, responsables e indicadores de avance, de resultado y de impacto.
Toma de decisiones	Adoptar e informar decisiones explorando previamente alternativas para minimizar costos y aumentar ventajas para la organización, en la materia que decide.

**Tabla 2: Competencias para la gestión de vínculos**

<b>Competencia</b>	<b>Comportamientos asociados</b>
Comunicación interpersonal	Iniciar y mantener comunicaciones respetuosas y cordiales: transmitir comportamientos, información y mensajes de manera

---

<sup>8</sup> El trabajo incluye todas las competencias directivas estratégicas de la Guía, excepto “orientación al ciudadano”, “administración de políticas” y “manejo de recursos”, por entender que involucran comportamientos deseables en procesos directamente involucrados en el cumplimiento de los objetivos misionales de la UNC y no en procesos de apoyo hacia el interior de la organización.

	fehaciente y adecuada al receptor con actitud constructiva y empática.
Negociación	Cooperar para construir el mejor acuerdo posible para las partes frente a posiciones divergentes.
Relaciones institucionales	Sostener la calidad de vínculos regulares y crear nuevos, actuando en representación de los intereses de la organización.
Trabajo en equipo	Construir equipos de trabajo y participar en ellos para favorecer el clima laboral, complementar y potenciar diferencias.

**Tabla 3: Competencias para la conducción del cambio**

Competencia	Comportamientos asociados
Gestión del cambio	Anticipar e impulsar cambios estratégicos y/o operativos para responder a novedades del contexto.
Gestión digital <sup>9</sup>	Fomentar el uso de medios y canales electrónicos múltiples para los procesos asociados a la SAF y para asegurar información útil y oportuna para la toma de decisiones en materia de administración financiera y presupuestaria.
Innovación	Forjar un clima de interés por las soluciones novedosas que mejoren la eficiencia.
Proactividad	Actuar con iniciativa e instruir a colaboradores para anticiparse a los acontecimientos previsibles
Trabajo bajo presión	Manejar las emociones en pos de la calidad de los actos de gestión, evitando reacciones temperamentales en situaciones de presión.

Fuente: Guía Referencial Iberoamericana de Competencias laborales en el Sector Público (CLAD, 2016).

<sup>9</sup> Para “gestión digital” se adaptó la definición del comportamiento asociado definido por la Guía a los objetivos específicos de los subsistemas del SAF de la UNC.

## 3.2 Resultados

### 3.2.1. Nivel de Participación en la Encuesta

Como dato indicativo del nivel de interés en la temática de gestión por competencias para la función directiva de la SAF se tomó el porcentaje de participación respecto al total de invitados que incluyó a autoridades políticas y funcionarios directivos con responsabilidad de resultados en el SAF de la UNC. Se asume que todos los invitados tuvieron conocimiento de la invitación, ya que la misma se envió por correo electrónico y luego mediante un mensaje recordatorio por WhatsApp.

Los funcionarios invitados a responder la encuesta fueron los que se desempeñan en roles de autoridad superior y no docentes responsables de la conducción, dirección o supervisión en los subsistemas de administración financiera. En total se invitaron 87 funcionarios: 29 autoridades superiores (decanos y secretarios) y 58 no docentes compuesto por 11 directores generales, 27 directores y 20 jefes de departamento. De los directores generales 3 corresponden a los puestos responsables de los órganos rectores de cada uno de los subsistemas: presupuesto, tesorería y contabilidad. El nivel de participación promedio fue del 59 % sobre el total de invitados, registrando el mayor éxito de respuesta en la categoría de directores (67 %) y el menor a autoridades superiores (52 %) (tabla 4).

**Tabla 4: Distribución de cantidad de invitados y participantes por tipo de funcionario.**


<b>Funcionario</b>	<b>Cantidad de invitados</b>	<b>Cantidad de participantes</b>	<b>% participantes / invitados</b>
Autoridad Superior	29	15	52%
Director/a General	11	6	55%
Director/a	27	18	67%
Jefe/a de Departamento	20	12	60%
Total general	87	51	59%

### 3.2.2 Perfil por Competencias Deseable

Las competencias se agruparon en 3 ítems, uno para cada eje de gestión según la lógica de la Guía. Los participantes debían seleccionar tres opciones para cada grupo de competencias y asignarles un orden de importancia. Como se explicó anteriormente, la razón por la que se debían elegir una cantidad determinada y su prioridad fue el supuesto de que si no se requería una selección acotada los participantes asignarían a todas o a la mayoría el mismo nivel de importancia. De este modo en el presente trabajo las competencias más elegidas se consideran esenciales, pero sin descartar las elegidas con menor frecuencia. Las tablas 5, 6 y 7 muestran para cada eje de gestión la frecuencia de elección por tipo de competencia y por nivel de importancia asignado. Las competencias que aparecen elegidas con mayor frecuencia primeras en importancia son: la planificación para la gestión orientada a resultados, el trabajo en equipo para la gestión de vínculos y la gestión del cambio para el tercer grupo.


**Tabla 5: Valoración del nivel de importancia de competencias para la gestión de resultados por orden de importancia (frecuencia de respuestas).**

Competencia	1°	2°	3°	total
Gestión de la calidad	6	5	9	20
Gestión del desarrollo de personas	13	9	8	30
Liderazgo efectivo	12	17	11	40
Planificación	19	15	11	45
Toma de decisiones	1	5	12	18
	51	51	51	153

 Competencia con mayor frecuencia de elección.


**Tabla 6: Valoración del nivel de importancia de competencias para la gestión de vínculos por orden de importancia (frecuencia de respuestas).**

Competencia	1°	2°	3°	total
Comunicación interpersonal	19	16	11	46
Negociación	3	8	11	22
Relaciones institucionales	3	13	19	35
Trabajo en equipo	26	14	10	50
	51	51	51	153

 Competencia con mayor frecuencia de elección.

**Tabla 7: Valoración del nivel de importancia de competencias para la conducción del cambio por orden de importancia (frecuencia de respuestas).**

Competencia	1°	2°	3°	total
Gestión del cambio	32	6	3	41
Gestión digital	1	16	17	34
Innovación	12	16	12	40
Proactividad	6	9	12	27
Trabajo bajo presión		4	7	11
	51	51	51	153

 Competencia con mayor frecuencia de elección.

Reuniendo las competencias de los 3 ejes se confeccionó un único listado con las frecuencias de elección para el primer nivel de importancia (tabla 8). Al procesar los datos de este modo las competencias más elegidas como primeras en importancia corresponden a la gestión del cambio, le sigue el trabajo en equipo y en tercer lugar la planificación y la comunicación interpersonal. Sólo un participante eligió como esenciales la toma de decisiones y la gestión digital y ninguno consideró el trabajo bajo presión.

**Tabla 8: Listado de las competencias elegidas en 1° nivel de importancia.**

Orden	Categoría	Competencia	Frecuencia
1	Conducción del cambio	Gestión del cambio	32
2	Gestión de vínculos	Trabajo en equipo	26
3	Gestión de resultados	Planificación	19
4	Gestión de vínculos	Comunicación interpersonal	19
5	Gestión de resultados	Gestión del desarrollo de personas	13
6	Gestión de resultados	Liderazgo efectivo	12
7	Conducción del cambio	Innovación	12
8	Gestión de resultados	Gestión de la calidad	6
9	Conducción del cambio	Proactividad	6
10	Gestión de vínculos	Negociación	3
11	Gestión de vínculos	Relaciones institucionales	3
12	Gestión de resultados	Toma de decisiones	1
13	Conducción del cambio	Gestión digital	1
14	Conducción del cambio	Trabajo bajo presión	


Finalmente se consideró interesante desagregar la misma información de la tabla 8 en las elecciones según tipo de funcionario participante para comparar la perspectiva de competencias más importantes entre autoridades superiores y no docentes (tabla 9). Los resultados muestran coincidencia en las 2 primeras competencias más elegidas: la gestión del cambio y el trabajo en equipo. En cambio, hay diferencias en el orden de las siguientes: los funcionarios políticos eligieron con mayor frecuencia la gestión del desarrollo de personas, la comunicación interpersonal y la planificación; mientras que los no docentes tienen una frecuencia de elección en tercer lugar para la planificación y en cuarto para la comunicación interpersonal.

Respecto a las competencias no elegidas coinciden en no seleccionar trabajo para presión, pero mientras ninguna autoridad eligió la gestión de calidad, las relaciones institucionales y la gestión digital, los no docentes no eligieron toma de decisiones.



**Tabla 9: Listado de las competencias elegidas en 1° nivel de importancia por tipo de funcionario.**

Categoría	Competencia	Autoridades superiores	No docentes
Gestión de resultados	Gestión de calidad		6
	Gestión del desarrollo de personas	6	7
	Liderazgo efectivo	3	9
	Planificación	5	14
	Toma de decisiones	1	
Gestión de vínculos	Comunicación interpersonal	6	13
	Negociación	1	2
	Relaciones institucionales		3
	Trabajo en equipo	8	18
Conducción del cambio	Gestión del cambio	12	20
	Gestión digital		1
	Innovación	2	10
	Proactividad	1	5
	Trabajo bajo presión		

 Competencia con mayor frecuencia de elección.

En cuanto a las categorías de gestión, la competencia más elegida corresponde a al eje de conducción del cambio.

### ***3.2.3 Prácticas de Gestión de Recursos Humanos de la UNC para Contar con Directivos No Docentes con el Perfil Deseable***

Un indicador importante para detectar si una organización reúne las condiciones para contar con directivos con el perfil deseable es comprobar si su gestión de recursos humanos desarrolla los

instrumentos característicos de un sistema integrado de modelo por competencias (Longo, 2003) en los procesos implicados: definición de los puestos de trabajo, selección, carrera profesional, evaluación de desempeño, incentivos, sistema retributivo, formación por competencias antes, durante o después de acceder al puesto. La OCDE (2009) en una de las conclusiones de su informe afirma que, en la mayoría de sus países miembro la gestión de competencias se concentra principalmente en procesos de selección, capacitación y desarrollo, planificación de sucesión y carrera. Los procesos de evaluación del desempeño y de retribuciones variables siguen siendo los más limitados.

Mediante la encuesta se pretende conocer la opinión de los participantes respecto de existencia de prácticas de gestión de las personas que resultan apropiadas para poder contar con directivos del SAF con las competencias deseables. La consulta se desarrolló en cuatro ítems que agrupan los procesos de gestión de recursos humanos. Para cada ítem los participantes debían elegir una de tres opciones (si / parcialmente /no). La tabla 10 presenta los ítems, la frecuencia y el porcentaje de respuestas de cada opción.

Para los casos en que las respuestas señalaran ausencia total o parcial de esas prácticas se les solicitó opinar sobre la incidencia de una lista de posibles causas. Para el nivel de incidencia debían elegir una de tres opciones (No incide / Incide parcialmente / Incide totalmente). La tabla 11, 12, 13 y 14 muestra respectivamente para cada ítem, el listado de causas, la frecuencia y el porcentaje de respuestas por opción.

**Tabla 10: Ponderación de la existencia de prácticas de gestión de recursos humanos de la UNC para contar con directivos no docentes con el perfil deseable.**

<b>Ítem</b>	<b>si</b>	<b>parcialmente</b>	<b>no</b>
<b>Ítem 1:</b> ¿Considera que la UNC ejecuta políticas específicas de formación, desarrollo y entrenamiento para la adquisición de las competencias deseables para los directivos del SAF?	<b>5</b> (9,8 %)	<b>20</b> (39,2 %)	<b>26</b> (51 %)
<b>Ítem 2:</b> Indique si considera que las normas y prácticas vigentes de la UNC para acceso a los	<b>6</b> (11,8 %)	<b>35</b> (68,6 %)	<b>10</b> (19,6 %)

cargos directivos de SAF contemplan de manera efectiva las competencias deseables			
<b>Ítem 3:</b> Indique si considera que las normas y prácticas vigentes en la UNC fomentan inequidades retributivas en relación a las responsabilidades asignadas a los diversos directivos de los SAF.	<b>36</b> (70,6 %)	<b>11</b> (21,6 %)	<b>4</b> (7,8 %)
<b>Ítem 4:</b> Indique si considera que la UNC prevé estrategias de motivación para la adquisición y desarrollo de las competencias deseables para los cargos directivos del SAF.	<b>1</b> (2 %)	<b>20</b> (39,2 %)	<b>30</b> (58,8 %)

En el primer ítem se consultó a los participantes si consideran que la UNC ejecuta políticas específicas de formación, desarrollo y entrenamiento para la adquisición de las competencias deseables para los directivos del SAF. Sólo 5 respondieron afirmativamente. 20 (39,2 %) respondieron que las ejecuta parcialmente y 26 (51 %) que no las ejecuta. De los 46 participantes que consideraron que las políticas referidas a los procesos de formación antes, durante o después de acceder al puesto son parciales o inexistentes, 43 (93,4 %) asignaron incidencia total o parcial a la falta de interés de las autoridades de gestión y a la combinación de rasgos culturales del colectivo universitario. Aunque con poca diferencia, asignan menos importancia a intereses encontrados entre gremio y autoridades políticas, y menos del 90 % a la falta de interés del gremio (tabla 11).

**Tabla 11: Nivel de incidencia de posibles causas para el ítem 1.**

<b>Causas posibles</b>	<b>No incide</b>	<b>Incide parcialmente</b>	<b>Incide totalmente</b>
Falta de interés de las autoridades de gestión.	<b>3</b> (6,5 %)	<b>16</b> (34,8 %)	<b>27</b> (58,7 %)
Falta de interés de las autoridades gremiales.	<b>5</b> (10,9 %)	<b>21</b> (45,7 %)	<b>20</b> (43,5 %)

Intereses encontrados entre gestión política y gestión gremial.	<b>4</b> (8,7 %)	<b>26</b> (56,5 %)	<b>16</b> (34,8 %)
Combinación de rasgos culturales del colectivo universitario.	<b>3</b> (6,5 %)	<b>25</b> (54,3%)	<b>18</b> (39,1 %)

En el segundo ítem se les solicitó opinión sobre si consideran que las normas y prácticas vigentes de la UNC para el acceso a los cargos directivos del SAF contemplan de manera efectiva las competencias deseables. Este ítem alude al proceso de selección.

Las normas que rigen el proceso de selección y concurso son el Decreto N° 366/06 que aprueba el Convenio Colectivo de Trabajo para los no docentes de las instituciones universitarias nacionales reglamentada para la UNC Ordenanza N° 7/12 del Honorable Consejo Superior <sup>10</sup>. Estas normas se basan en los criterios tradicionales que priorizan la antigüedad, los conocimientos acumulados y las pruebas de conocimientos teóricos

Respecto a las prácticas vigentes, en los últimos años la mayoría de los cargos directivos son cubiertos de manera transitoria con no docentes seleccionados por las autoridades gremiales y en menor medida por las autoridades de gestión.

La mayoría (68,5 %) opinó que las normas y prácticas consideran parcialmente las competencias necesarias y un 19,6 % que no las contemplan (tabla 10). El 97,8 % lo atribuyen total o parcialmente a la falta de interés de las autoridades y del gremio, y aunque en menos porcentaje la mayoría también son relevantes en la opinión de los encuestados los rasgos culturales e intereses encontrados entre gremio y autoridades (tabla 12).

**Tabla 12: Nivel de incidencia de posibles causas para el ítem 2.**

<b>Causas posibles</b>	<b>No incide</b>	<b>Incide parcialmente</b>	<b>Incide totalmente</b>
Falta de interés de las autoridades de gestión.	<b>1</b> (2,2 %)	<b>24</b> (53,3 %)	<b>20</b> (44,4 %)

<sup>10</sup> El art. 24 del Decreto 366/05 establece que cada universidad acordará su reglamentación en el ámbito de paritarias particulares.

Falta de interés de las autoridades gremiales.	<b>1</b> (2,2 %)	<b>21</b> (46,7 %)	<b>23</b> (51,1 %)
Intereses encontrados entre gestión política y gestión gremial.	<b>4</b> (8,9 %)	<b>20</b> (44,4 %)	<b>21</b> (46,7 %)
Combinación de rasgos culturales del colectivo universitario.	<b>5</b> (11,1 %)	<b>21</b> (46,7%)	<b>19</b> (42,2 %)

El tercer ítem se refiere al sistema retributivo. La Ley de Educación Superior N° 24.521 (artículo 59) establece que las universidades nacionales tienen autarquía económico-financiera en cuyo marco son ellas las que deben fijar su régimen salarial y de administración de personal. Hoy la estructura salarial de los no docentes universitarios está establecida en el convenio colectivo de trabajo y los montos considerados en la UNC son los aprobados por paritarias nacionales. Respecto a las responsabilidades asignadas para cada categoría de cargo al no existir un tipificador de funciones <sup>11</sup> queda sujeto a la decisión la gestión que lo designa.

En este ítem, se les consultó si consideran que el sistema retributivo vigente fomenta inequidades en relación a las responsabilidades asignadas a los diversos directivos de los SAF. La distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas (tabla 12) muestra que 70,6 % de los participantes considera que hay inequidades entre las retribuciones y las responsabilidades asignadas a los directivos y lo atribuyen de manera contundente a la falta de interés gremial en primer lugar (99,7 %) y en segundo lugar a la falta de interés de las autoridades de gestión (95,7 %) (tabla 13).

**Tabla 13: Nivel de incidencia de posibles causas para el ítem 3.**

<b>Causas posibles</b>	<b>No incide</b>	<b>Incide parcialmente</b>	<b>Incide totalmente</b>
Falta de interés de las autoridades de gestión.	<b>2</b> (4,3 %)	<b>15</b> (31,9 %)	<b>30</b> (63,8 %)

<sup>11</sup> De acuerdo al art. 73 del Decreto 366/06 la Comisión Negociadora de Nivel General debía elaborar un tipificador de funciones.

Falta de interés de las autoridades gremiales.	<b>1</b> (2,1 %)	<b>15</b> (31,9 %)	<b>31</b> (66 %)
Intereses encontrados entre gestión política y gestión gremial.	<b>4</b> (8,5 %)	<b>19</b> (40,4 %)	<b>24</b> (51,1 %)

En el cuarto ítem referido a la motivación, el 98 % de los participantes opina que la UNC no prevé, o lo hace de manera parcial, estrategias de motivación para la adquisición y desarrollo de las competencias deseables para los cargos directivos del SAF (tabla 10). La mayoría lo atribuye a falta de interés gremial (98%), luego a falta de interés de las autoridades de gestión (96 %) y en menor grado a los intereses encontrados entre gremio y autoridades y a rasgos de la cultura del colectivo universitario (tabla 14).

**Tabla 14: Nivel de incidencia de posibles causas para el ítem 4.**

<b>Causas posibles</b>	<b>No incide</b>	<b>Incide parcialmente</b>	<b>Incide totalmente</b>
Falta de interés de las autoridades de gestión.	<b>2</b> (4 %)	<b>20</b> (40 %)	<b>28</b> (56 %)
Falta de interés de las autoridades gremiales.	<b>1</b> (2 %)	<b>20</b> (40 %)	<b>29</b> (58 %)
Intereses encontrados entre gestión política y gestión gremial.	<b>5</b> (10 %)	<b>23</b> (46 %)	<b>22</b> (44 %)
Combinación de rasgos culturales del colectivo universitario.	<b>7</b> (14 %)	<b>27</b> (54 %)	<b>16</b> (32 %)

La última pregunta de la encuesta se destinó a consultar sobre posibles acciones para que los funcionarios directivos del SAF posean o adquieran el perfil por competencias deseable. Se incluyó un listado de cuatro acciones sobre las que los participantes debían responder si estaban o no de acuerdo (Si / No). La tabla 15 muestra la frecuencia y porcentaje de respuestas por “Si” o por “No” para cada acción propuesta. La mayoría de los participantes están a favor de las cuatro acciones planteadas. Casi de manera unánime, 50 de los 51 participantes, consideran

conveniente ejecutar estrategias de formación y entrenamiento específicas y diferenciadas para los puestos directivos del SAF. También, aunque en menor proporción, hay una mayoritaria opinión favorable para las otras acciones: definir procesos de selección diferenciados (86,3 %), instrumentar estrategias de evaluación, incentivos y remoción para cuidar y mantener los valen la pena y removerlos en caso contrario (84,3 %) y aprobar una normativa específica para los cargos directivos (82,4 %).

**Tabla 15: Acciones a realizar para que los funcionarios directivos del SAF posean o adquieran el perfil por competencias deseable.**

<b>Acciones</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
Definir procesos de selección diferenciados.	<b>44</b> (86,3 %)	<b>7</b> (13,7 %)
Ejecutar estrategias de formación y entrenamiento específicas y diferenciadas.	<b>50</b> (98 %)	<b>1</b> (2 %)
Instrumentar estrategias de evaluación, incentivos y remoción, para cuidar y mantener los que ya están y valen la pena o removerlos en caso contrario.	<b>43</b> (84,3 %)	<b>8</b> (15,7 %)
Aprobar una normativa específica para los cargos directivos.	<b>42</b> (82,4 %)	<b>9</b> (17,6 %)

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

### **4.1 Perfil Posible para una Función Directiva Orientada a la Gestión por Resultados del Sistema de Administración Financiera de la Universidad Nacional de Córdoba**

En los últimos años el Sistema de Administración Financiera de la UNC ha desarrollado avances significativos de gestión orientada a resultados al lograr que el presupuesto exprese el plan de gobierno mediante la asignación de sus recursos para el logro de los objetivos planeados y al mejorar la información para la evaluación y la toma de decisiones. Estas mejoras fueron impulsadas, sostenidas y dirigidas por funcionarios directivos no docentes con el apoyo de las sucesivas gestiones políticas <sup>12</sup>.

Si bien estas responsabilidades han otorgado una mayor relevancia profesional a los funcionarios directivos del SAF, no se ha avanzado en la definición de reglas claras para el armado de las estructuras organizativas ni en la definición de perfiles por competencias directivas.

Tal como se desarrolló en el capítulo II, el sistema de administración financiera se compone de los subsistemas de presupuesto, contabilidad y tesorería, cada uno de los cuales está a cargo de un órgano rector dirigido por directores generales. Los subsistemas abarcan un conjunto de normas, procedimientos y estructuras para la administración presupuestaria y financiera de los recursos de cada una de las unidades académicas y demás dependencias universitarias.

Con la convicción de que es posible seguir avanzando hacia una gestión orientada a resultados si se cuenta con una masa crítica de directores competentes, convencidos de su papel, dotados de las competencias adecuadas para convertirse a su vez en agentes dinamizadores del cambio (Longo, 2004); se propone iniciar el camino hacia un modelo de gestión por competencias definiendo los perfiles deseables y posibles para los funcionarios directivos no docentes de los sistemas de administración financiera.

---

<sup>12</sup> El Honorable Consejo Superior aprobó en 2017 por Resolución N° 1749 el proyecto de “Fortalecimiento del Sistema Presupuestario de la Universidad Nacional de Córdoba”, elaborado y coordinado por el órgano rector del subsistema de presupuesto, la Dirección General de Presupuesto de la Universidad bajo los lineamientos de las autoridades políticas de Secretaría de Gestión Institucional.



La mayor dificultad para la definición de este modelo directivo es que se trata de una nueva franja que se inserta en la función pública superior de la carrera no docente, pero que no está previsto de manera específica en el sistema tradicional vigente. Su materialización requiere diversas acciones que pueden ir desde la definición de procesos de selección y de formación diferenciados hasta la instrumentación de estrategias de evaluación e incentivos y aprobación de normativas propias.

Para elaborar un modelo de gestión directiva del SAF de la UNC orientado a resultados se propone trabajar tres aspectos: 1) la generación de consensos políticos para el diseño del espacio directivo 2) la definición de los puestos directivos con un perfil por competencias deseable y 3) la adaptación de procesos de gestión de recursos humanos y desarrollo de capacidades de la UNC para contar con directivos con el perfil deseable.

**1) Generar consensos políticos para el diseño del espacio directivo**, con apoyo institucional que contemple a los principales actores involucrados. Según un informe de la OCDE (2009) uno de los principales problemas para la implementación de la gestión de competencias es la falta de compromiso y participación tanto por parte de las autoridades políticas como de los propios directivos. El informe expresa que es particularmente importante la participación de las partes interesadas durante todo el proceso de desarrollo, que suele ser de prueba y error. Se debe alentar a las partes interesadas, cada una con su perspectiva, a participar del proceso de desarrollo. Involucrar a los profesionales de recursos humanos y al gremio. De esta manera se convierten en copropietarios del proceso. Como en todo proceso de cambio, la comunicación intensiva y frecuente es clave para obtener el apoyo necesario de los diferentes grupos de interés. Los funcionarios deben estar informados del propósito y de la conducción del proceso. Si esta comunicación no se hace correctamente lo más probable es que genere tensiones y resistencias.

**2) Definir los puestos directivos del SAF** atendiendo las finalidades que les corresponden. Aparte de los conocimientos técnicos especializados que se requieren para ser funcionario de la SAF, considerar competencias directivas estratégicas: aptitudes que puestas en práctica mediante la aplicación de conocimientos y comportamientos observables contribuyan a resolver con éxito la misión del puesto directivo.

Ante la ausencia de un marco normativo general que permita orientar la selección de competencias la alternativa más accesible es estudiar lo que efectivamente hacen los directivos en su día a día, qué de lo que hacen funciona y qué no a partir de la evidencia. Se pueden realizar entrevistas de incidentes críticos, manuales de codificación de conducta y paneles de expertos. Comparar los comportamientos propios de un desempeño normal con un desempeño superior próximo a criterios y modelos de excelencia.

Como modelo de referencia se propone utilizar el ranking de competencias directivas estratégicas resultante de la encuesta (tabla 11), que se basó en el repertorio de la “Guía Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público” (CLAD, 2016). Dichas competencias ponen el foco en la gestión de los vínculos, de los resultados y del cambio.

**3) Adoptar las capacidades necesarias para contar con directivos no docentes con el perfil deseable.** Esto requiere trabajar los distintos procesos involucrados: selección, carrera profesional, evaluación de desempeño, incentivos, sistema retributivo, formación por competencias antes, durante o después de acceder al puesto.

Como la mayor parte de estos procesos requiere cambios no sólo en las prácticas sino también en las normativas, se recomienda iniciar atendiendo los procesos de formación. Invertir en una estrategia de capacitación y en programas de desarrollo directivo en función de las competencias requeridas <sup>13</sup>. Elaborar un repertorio de instrumentos adecuados: cursos, talleres, *workshops*, formación *on line* y autoformación en el puesto (Longo, 2002).

Para que el modelo funcione es necesario luego avanzar progresivamente en la adecuación de los procesos de selección, evaluación, incentivos y remuneraciones acordes a las responsabilidades asignadas, todo lo cual debiera conducir a una reglamentación específica que legitime formalmente el modelo.

---

<sup>13</sup> La tabla 17 muestra casi unanimidad de los participantes en la encuesta en la necesidad de ejecutar estrategias de formación y entrenamiento específicas y diferenciadas para los funcionarios directivos del SAF.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

Este trabajo ha intentado recoger los aspectos considerados relevantes para definir un perfil deseable y posible de funcionarios directivos del SAF de la UNC. Parafraseando a Longo (2002): definir un modelo aceptado de perfil por competencias para la FDP no es una tarea fácil, en particular por el hecho de que es una franja emergente, aún no totalmente consolidada, que funciona como bisagra entre las esferas política y burocrática. Su implementación requiere un proceso previo de introspección y de diagnóstico organizacional, un impulso innovador y una voluntad real de invertir en el capital humano que representa la función directiva.

Una buena razón para implementar un modelo directivo por competencias es que estas se pueden utilizar como herramientas de comunicación porque proporcionan un lenguaje y una comprensión común de los comportamientos necesarios para lograr los objetivos de la organización.

Los perfiles de funcionarios directivos que se plantean en el presente trabajo suponen una ruptura del dualismo tradicional weberiano entre gestión política y burocracia. Se propone una función directiva con capacidades ya no sólo para ejecutar en el mundo de “los hechos”, sino también para negociar y coordinar entre los actores de la estructura burocrática y mantener un permanente dinamismo para solucionar problemas político-administrativos. Líderes capaces de adaptarse a las transformaciones de entornos dinámicos cada vez más diversificados y complejos, a situaciones cambiantes para “cambiar con el cambio”. Líderes con capacidad de innovar, con visión para reconocer las oportunidades y los potenciales de sus equipos. Directivos imaginativos, resueltos, emprendedores, reflexivos, con capacidad para explorar las circunstancias actuales buscando oportunidades futuras.

Es preciso señalar que la consolidación de un modelo de función directiva no depende sólo de la definición de los perfiles y de que existan directivos competentes. Es necesario afianzar el modelo integrando todos los procesos de recursos humanos involucrados en torno a las competencias requeridas para el logro de los resultados esperados. La organización debe asumir ciertas políticas y plantearse como objetivos la capacitación, jerarquización y actualización permanente de la franja directiva. (Campos Ríos, 2017). Facilitar y legitimar un ámbito de delegación o discrecionalidad directiva en el que puedan crear valor, construir un instrumental

adecuado de control por resultados y activar mecanismos de incentivos capaces de estimular el ejercicio de la dirección.

Debieran revisarse los procesos de selección para que prioricen la acreditación de las competencias requeridas en lugar de seguir priorizando la antigüedad, los conocimientos acumulados y las pruebas de conocimientos teóricos. Si bien el sistema de administración financiera requiere que se evalúen sus conocimientos técnicos, para poder llevar adelante su misión es necesario también poder evaluar sus destrezas, actitudes, habilidades y otros parámetros que componen el concepto de competencia directiva.

Como el camino a recorrer es largo, es recomendable un proceso gradual que permita identificar obstáculos a baja escala y realizar ajustes a medida que se avanza. También que sea participativo, que involucre a las partes interesadas para que se apropien del proceso y de los resultados. Primero tener claro cuáles son los roles de cada puesto directivo para luego definir los perfiles con las competencias estratégicas directivas necesarias para cumplirlos. Esta definición es la que serviría de guía para armar las estrategias de capacitación, de selección, evaluación, motivación y estructura de incentivos. Incluso comenzar por un sector específico de la organización, como es el sistema de administración financiera, puede ser un proyecto piloto que sirva de base para una implementación integral de una gestión por competencias para el resto de los funcionarios no docentes de la universidad. Comenzar por la franja directiva da una señal fuerte que probablemente permita sumar más fácilmente a la gestión por competencias a los niveles inferiores (OCDE, 2009).

No sirve de nada la definición de perfiles de la FDP si no se acompaña con políticas de capacitación en torno a las competencias. En un contexto global cambiante y cada vez más complejo es necesario dar respuestas a las nuevas exigencias de capacitación. Martínez y Carmona (2009) señalan que las competencias también refieren a conocimientos adquiridos a través de la experiencia y que son educables. La educación es un instrumento clave para mejorar el proceso de modernización y fortalecimiento del rol del funcionario directivo, en el que la universidad debiera reflexionar por tratarse justamente de un ámbito educativo. Para ser un buen jefe no es suficiente ser experto en los aspectos técnicos, necesita formarse en teorías básicas de dirección de personas y organizaciones. Un jefe con mucho conocimiento técnico tendrá buenas ideas, un jefe virtuoso actuará con rectitud, pero si no tiene las competencias

mínimas del campo del liderazgo efectivo le será muy difícil ejercer la dirección y lograr resultados.

Como todo proceso de cambio se requiere, como señala Martínez Puón (2012), contar con el apoyo del más alto nivel de autoridades, tanto por la legitimidad que otorgan como por el impulso e importancia que debiera darse a la figura del FDP. Fortalecer las competencias y crear entornos propicios para que los directivos sean capaces de dirigir para el cumplimiento de los objetivos del Sistema de Administración Financiera de la UNC. Pero también es necesario contar con el interés y apoyo de los propios no docentes, ya que cualquier decisión trascendente en materia de personal puede generar resistencias individuales y colectivas a través del gremio. Los resultados de la encuesta brindan algunos indicadores alentadores tales un nivel de participación aceptable entre los encuestados, la percepción de que el perfil deseable de la función directiva requiere comportamientos especialmente ligados a la gestión del cambio y la necesidad de emprender estrategias de formación y entrenamiento específicas y diferenciadas. Abordar la construcción y rediseño del espacio directivo como segmento clave de estructura estatal es una medida estratégica en una gestión orientada a resultados. Es un largo camino a recorrer pero vale la pena intentarlo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arribas, D., y Pereña, J. (2009). *CompeTea. Evaluación de competencias*. TEA Ediciones. Madrid.
- Asselin, L. (1999) *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Cap. 5 De las Políticas a La practica: Reformas a los Sistemas de Administración Financiera en El Sector Publico. Carlos Losada Marrodán Editor. BID. Washington.
- Barraycoa, J., y Lasaga, O. (2009). *Competencias e inserción laboral: un análisis de la empleabilidad de los recién licenciados en Ade y Economía*. Madrid: CEU Ediciones.
- Baz Vicente, R. (2015) *La selección de los directivos públicos en atención al mérito profesional. Algunas enseñanzas de Portugal*. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, Nueva Época, no 14 julio-diciembre 2015
- Blanco Gaztañaga, C (enero-agosto 2010). *La figura del directivo público profesional: reclutamiento y estatuto*. *Revista DA* nº 286-287, pp. 179-205. Recuperado de: <https://revistasonline.inap.es › index.php › DA › article › download>
- Blas, F.A. (2007). *Competencias profesionales en la Formación Profesional*. Madrid: Alianza.
- Bonifacio, J.A. (2013). *El vínculo entre la profesionalización y formación como pilar de políticas sustentables de desarrollo de capacidades estatales*. XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Montevideo, Uruguay, 29 oct-1 nov.
- Bonifacio, J.A. (2019). *Coaliciones promotoras para construir una función pública profesional transversal y multinivel en Argentina*. XXIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 12 -15 nov. 2019.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager, a model for effective performance*. Nueva York: John Wiley y Sons.

- Campos Ríos, M. (2017). Estado y Administración Pública. 9° Congreso Latinoamericano de Ciencia Política, Asociación Latinoamericana de Ciencia Política (ALACIP). Montevideo, julio 26 al 28.
- CLAD y BID (2007) *Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público*. Nueva York – Caracas: CLAD y BID.
- CLAD y ONU (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, 26 y 27 de junio, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.
- CLAD (2016) Guía Referencial Iberoamericana de Competencias laborales en el Sector Público. Aprobada por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. 7 y 8 de julio, Bogotá, Colombia.
- Corominas, E., Tesouro, M., Capell, D., Teixidó, J., Pèlach, J., y Cortada, R. (2006). Percepciones del profesorado ante la incorporación de las competencias genéricas en la formación universitaria. *Revista de Educación*, 341, 301-336.
- Consenso por una función pública profesional para la Argentina del siglo XXI (2019) <https://sites.google.com/view/consenso-funcion-publica/home> (28 de febrero de 2019).
- Decreto N° 366 (2006), Poder Ejecutivo Nacional. Boletín Oficial de la República Argentina. Argentina, 31 de marzo de 2006.
- Draganidis, F. y Mentzas G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches, *Information Management & Computer Security*.
- Echebarría, K, Mendoza, X. (1999) *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Cap.1 La Especificidad De La Gestión Publica: El Concepto De Management Publico. Carlos Losada i Marrodán Editor. BID. Washington,
- García López, R., y García Moreno, M. (2010). La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe. Publicado por el Banco Internacional de Desarrollo.
- Gil, B. (2019). Una mirada crítica a los gobernantes y políticos iberoamericanos en relación con los procesos de profesionalización de la administración pública. Ecuador: un estudio de caso. XXIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 12 -15 nov. 2019.

- Gorriti Bontigui, M., Rodríguez Escanciano, S. y Jiménez Asensio, R. (2010) La alta dirección pública: análisis y propuestas”. Instituto nacional de administración pública. (INAP). Madrid
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C y Baptista Lucio, P (1997) Metodología de la Investigación. McGraw – Hill Interamericana de México, S.A.
- Hintze, J (2001) Gestión Presupuestaria de estructuras: un instrumento para la gestión por resultados. Documento presentado como ponencia en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9 noviembre 2001.
- Iacoviello, M. y Zuvanic, L (2010). “The Weakest Link: The Bureaucracy and Civil Service Systems in Latin America”, en Scartascini, Carlos, Ernesto Stein y Mariano Tommasi, How Democracy Works: Political Institutions, Actors, and Arenas in Latin American Policymaking, David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University, Cambridge.
- Kuperus, H, Rode, A (2008). Top public managers in Europe. European Institute of Public Administration Maastricht.
- Lévy-Leboyer, C. (2003). Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Gestión 2000.
- Ley N° 24156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional. Boletín Oficial de la República Argentina. Argentina, 7 de julio de 1995.
- Ley N° 24156 de Educación Superior. Boletín Oficial de la República Argentina. Argentina, 30 de setiembre de 1992.
- Longo, F. (2002) El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002
- Longo, F. (2003): La calidad de los sistemas de Servicio Civil en América Latina y El Caribe: Una metodología de evaluación. Ponencia para el VIII Congreso del CLAD.
- Longo, F. (2004) Mérito y flexibilidad: la gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Barcelona, Paidós.
- Longo, F. (2005). La implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública: obstáculos y estrategias de reforma. Foro Iberoamericano: Revitalización de la Administración



- Pública. Estrategias para la Implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública. México D.F., México, 5 y 6 de mayo.
- Longo, F. (2010). Ejes vertebradores de la gobernanza en los sistemas públicos. Un marco de análisis en clave latinoamericana. Revista del CLAD Reforma y Democracia. N°46 (Feb. 2010) Caracas.
- Longo, F (2019). La calidad de la gestión del empleo público en la era del cambio exponencial. XXIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 12 -15 nov. 2019.
- Losada Marrodán, C. (1995), “Las especificidades de la gestión pública: implicaciones en la gestión directiva pública”. Revista de Documentación Administrativa (241-242), pp. 407-482.
- Makón, M. (2014). Algunas reflexiones sobre la gestión para resultados. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) Santiago de Chile, mayo de 2014.
- Martínez F. y Carmona G. (2009). Aproximación Al Concepto De "Competencias Emprendedoras": Valor Social e Implicaciones Educativas. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 7, núm. 3, 2009, pp. 82-98 Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar Madrid, España <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num3/art6.pdf>
- Martínez Puón, R. (2012) Hacia la profesionalización de la función directiva en Latinoamérica. Revista de Gestión Pública | Volumen I, Número 2 | Julio-Diciembre 2012 | issn 0719-1820 pp. 387-419.
- Martínez Puón, R, (2013) La profesionalización de la Función Pública: ideas para Latinoamérica. Ed. Colecciones de Gobierno y Administración Pública del Gigeop. Talleres Gráficos Universitarios ULA. Mérida, Venezuela.
- McClelland, D. (1973). Testing for competences rather than intelligences. American Psychologist, 28, 1-14.1.
- Mintzberg, H. (1979) La estructuración de organizaciones: Una síntesis de la Investigación. Editorial Prentice Hall. México.
- Moore, M. (1998) Gestión estratégica y creación del valor público. Barcelona, Paidós.
- Ordenanza N° 7 (2012) Honorable Consejo Superior, Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba, 26 de junio de 2012.

- OCDE (2008) *The state of public service*. Paris, Francia.
- OCDE (2009). *Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future*, Paris: Organization for Economic Cooperation and Development.
- OCDE (2019) *Recomendación del Consejo de la OCDE sobre Liderazgo y Capacidad en la Función Pública*, OCDE/LEGAL/0445.
- Oszlak, O. (2003), *Profesionalización de la función pública en el marco de la nueva gestión pública*. Publicado en Arellano, David (et. Al.): *Retos de la profesionalización de la función pública*, CLAD, AECI/MAP/FIIAPP, Venezuela.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2001). *Gestión de los recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Ramió Matas, C. (2014). *Management avanzado (pero fácil y breve) para directivos públicos*. GIGAPP Estudios/Working Papers. Programa de Doctorado en Gobierno y Administración y Pública. Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset.
- Ramos Fernández-Torrecilla, F. (2019), *La profesionalización de los directivos públicos como base para una política pública: la necesidad de seleccionar por el talento reforzando el mérito y la imparcialidad*. XXIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 12 -15 nov. 2019.
- Tejada, J. (1999). *Acerca de las competencias profesionales*. En <http://dewey.uab.es/pmarques/dioe/competencias.pdf> (Consulta: 31-01-2008).
- Zapico-Goñi, E. (1999) *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Cap. 6: *Una visión estratégica del presupuesto*. Carlos Losada Marrodán Editor. BID. Washington.
- Zácaro, S. (2001). *The nature of organizational leadership*. Washington D.C. (Estados Unidos), Ed. Kaluzny.
- Zuñanic, L. (Diciembre de 2016) *En busca del destino: hacia la profesionalización de la Alta Dirección Pública en América Latina*. Documento de Políticas Públicas / Análisis N°180. Buenos Aires: CIPPEC.

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario de las Competencias para Definir el Perfil deseable de los Cargos Directivos del SAF

Indique para cada listado las 3 competencias que considera más importantes. No seleccione más de una respuesta por columna.

#### GESTIÓN PARA RESULTADOS

	1° en importancia	2° en importancia	3° en importancia
GESTIÓN DEL DESARROLLO DE PERSONAS. Forjar un clima laboral en el que los intereses de los equipos y de las personas armonicen con los objetivos de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GESTIÓN DE LA CALIDAD. Conducir estandarizando las buenas prácticas procedimentales en el marco del paradigma de la calidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LIDERAZGO EFECTIVO. Dirigir equipos, optimizando la aplicación de talento disponible y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**PLANIFICACIÓN.**  
Identificar problemas y oportunidades prioritarias para diseñar planes, programas, proyectos que preestablezcan metas, actividades, recursos, costos, cronogramas, responsables e indicadores de avance, de resultado y de impacto.



**TOMA DE DECISIONES:** adoptar e informar decisiones explorando previamente alternativas para minimizar costos y aumentar las ventajas para la organización, en la materia que decide.



## GESTIÓN DE VÍNCULOS

1° en importancia

2° en importancia

3° en importancia

**COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.**  
Iniciar y mantener comunicaciones respetuosas y cordiales: transmitir comportamientos, información y mensajes de manera fehaciente y adecuada al receptor con actitud constructiva y empática.



## GESTIÓN DEL CAMBIO

1° en importancia    2° en importancia    3° en importancia

**GESTIÓN DEL CAMBIO.** Anticipar e impulsar cambios estratégicos y/o operativos para responder a novedades del contexto.

**GESTIÓN DIGITAL.** Fomentar el uso de medios y canales electrónicos múltiples.

**INNOVACIÓN.** Forjar un clima de interés por las soluciones novedosas que mejoren la eficiencia.

**PROACTIVIDAD.** Actuar con iniciativa e instruir a colaboradores para anticiparse a los acontecimientos previsibles.

**TRABAJO BAJO PRESIÓN.** Manejar las emociones en pos de la calidad de los actos de gestión, evitando reacciones temperamentales en situaciones de presión.

## Anexo 2: Cuestionario de la Ponderación de las Capacidades de la UNC para Contar con Directivos No Docentes con el Perfil Deseable

¿Considera que la UNC ejecuta políticas específicas de formación, desarrollo y entrenamiento para la adquisición de las competencias deseables para los directivos del SAF? \*

- Sí
- Parcialmente
- No

Asigne un nivel de incidencia a las posibles causas por las que considera que la UNC no ejecuta o ejecuta parcialmente políticas específicas de formación, desarrollo y entrenamiento para la adquisición de las competencias deseables para los directivos del SAF. \*

	1 - No incide	2 - Incide parcialmente	3 - Incide totalmente
Falta de interés de las autoridades de gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de interés de las autoridades gremiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intereses encontrados entre gestión política y gestión gremial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Combinación de rasgos culturales del colectivo universitario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otra posible causa que desee expresar:

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Indique si considera que las normas y prácticas vigentes de la UNC para acceso a los cargos directivos de SAF contemplan de manera efectiva las competencias deseables. \*

- Si
- Parcialmente
- No

Asigne un nivel de incidencia a a las posibles causas por las que considera que las normas y prácticas vigentes de la UNC para acceso a los cargos directivos no contemplan o contemplan parcialmente las competencias deseables. \*

	1 - No incide	2 - Incide parcialmente	3 - Incide totalmente
Falta de interés de las autoridades de gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de interés de las autoridades gremiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intereses encontrados entre gestión política y gestión gremial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Combinación de rasgos culturales del colectivo universitario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otra posible causa que desee expresar:

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Indique si considera que las normas y prácticas vigentes en la UNC fomentan inequidades retributivas en relación a las responsabilidades asignadas a los diversos directivos de los SAF. \*

- Si
- Parcialmente
- No

Asigne un nivel de incidencia a las posibles causas por las que las normas y prácticas vigentes en la UNC fomentan inequidades retributivas en relación a las responsabilidades asignadas. \*

	1 - No incide	2 - Incide parcialmente	3 - Incide totalmente
Falta de interés de las autoridades de gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de interés de las autoridades gremiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intereses encontrados entre gestión política y gestión gremial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otra posible causa que desee expresar:

Tu respuesta \_\_\_\_\_



Indique si considera que la UNC prevé estrategias de motivación para la adquisición y desarrollo de las competencias deseables para los cargos directivos del SAF. \*

- Sí
- Parcialmente
- No

Asigne un nivel de incidencia a las posibles causas por las que considera que la UNC no instrumenta o instrumenta de manera parcial estrategias de motivación del personal directivo para la adquisición de las competencias deseables. \*

	1 - No incide	2 - Incide parcialmente	3 - Incide totalmente
Falta de interés de las autoridades de gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de interés de las autoridades gremiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intereses encontrados entre gestión política y gestión gremial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Combinación de rasgos culturales del colectivo universitario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otra posible causa que desee expresar:

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Indique que acciones considera realizarse para que los funcionarios directivos del SAF posean o adquieran el perfil por competencias deseable: \*

	Si	No
Definir procesos de selección diferenciados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ejecutar estrategias de formación y entrenamiento específicas y diferenciadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instrumentar estrategias de evaluación, incentivos y remoción. para cuidar y retener a los que ya están y valen la pena o removerlos en caso contrario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprobar una normativa específica para los cargos directivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Otra posible acción que considera podría realizarse

Tu respuesta

---