

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

**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y
DESARROLLO GUBERNAMENTAL**

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA (TFM)

La Agencia Nacional de Seguridad Vial en la era de la
transformación: Desafíos y oportunidades para la
Alta Dirección Pública en el desarrollo de
competencias estratégicas

AUTORA:

- **Lic. PORRECA**, Marisa

DIRECTOR/TUTOR:

- **Dr. PANDO**, Diego

23 DE MAYO-2024

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado, en primera instancia, a la Agencia Nacional de Seguridad Vial (ANSV), ya que considero que contribuye a la mejora del rendimiento organizacional y a la creación de una cultura que valore las competencias directivas. Es una herramienta valiosa para el desarrollo profesional del personal directivo de la ANSV.

En segunda instancia, la dedicatoria es al personal directivo de la Agencia Nacional de Seguridad Vial, ya que este trabajo les proporciona una visión general de las competencias directivas consideradas importantes, lo que les permite comprender mejor sus propias fortalezas y áreas de desarrollo en relación con las competencias directivas.

Asimismo, los motiva a seguir formándose para alcanzar su máximo potencial y a identificar oportunidades de desarrollo profesional.

Por último, está dedicado a todas las personas interesadas en el desarrollo de las competencias directivas, con la esperanza de que esta investigación contribuya a mejorar el desempeño de las personas líderes en las organizaciones.

Agradecimiento

Desearía que estas líneas sean utilizadas para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas las personas que, con su ayuda, han colaborado en la realización de este trabajo.

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por acompañarme en todo el proceso, brindándome seguridad, confianza, persistencia y esperanza.

Igualmente quiero agradecer a la Escuela de Negocios y Administración Pública - Económicas UBA y al Fondo Permanente de Capacitación y Recalificación Laboral (FoPeCap) por darme la oportunidad de cumplir mi sueño y alcanzar las expectativas deseadas.

Asimismo, quiero expresar mi agradecimiento especial y sincero a los profesores de la Maestría en Gestión Pública y Desarrollo Gubernamental por su constante apoyo, confianza en mi trabajo y habilidades para guiar mis ideas y mi formación profesional.

También quiero agradecer el apoyo y acompañamiento de mi director de tesis, el Dr. Diego Pando, a quien admiro profundamente por sus contribuciones en el campo de la Administración Pública.

A mis compañeros, solo tengo palabras de agradecimiento, fueron mi sostén en todo momento, con una generosa disposición para compartir conocimientos y experiencias tanto profesionales como personales; sin ustedes, no lo habría logrado.

Agradezco también al personal directivo de la ANSV por permitirme realizar esta investigación. Gracias por su confianza y colaboración.

Por último, quiero agradecer a mis hijos Mauro y Agustina por su constante apoyo, dándome la fuerza necesaria para no rendirme. Sin su apoyo, colaboración e inspiración, habría sido imposible completar esta etapa. ¡Todo mi esfuerzo es por ellos y para ellos!

Resumen

El trabajo plantea una importante problemática en el ámbito de la Administración Pública. Los cambios tecnológicos y sociales han generado nuevos desafíos para el personal directivo, que requieren actualizar sus conocimientos y habilidades para poder desempeñar sus funciones de manera eficiente.

La presente investigación se centra en conocer la percepción del grado de conocimientos y aplicabilidades de las competencias laborales actuales del personal directivo de la ANSV que impactan en sus tareas diarias.

Para ello, se plantea como objetivo general, conocer el grado de conocimiento que tiene el personal directivo de la ANSV acerca de las variadas competencias directivas requeridas por el perfil para sus desempeños, según la percepción de los propios directivos y de sus subordinados/as, durante 2023.

La metodología de la investigación se basa en un enfoque exploratorio/descriptivo. Se utilizará como instrumento de recolección de datos una encuesta dirigida al personal directivo de la ANSV y la misma encuesta orientada al personal subordinado.

Los resultados obtenidos acerca de las percepciones sobre las competencias del personal directivo varían. Por un lado, el personal directivo se percibe con alto nivel en competencias técnicas, pero con áreas de mejora en herramientas y sistemas de gestión, y por otro lado, el personal subordinado percibe deficiencias en las competencias del personal directivo en general.

En cuanto a las competencias institucionales, hay un alto compromiso ético por parte del personal directivo, pero el personal subordinado observa falta de claridad en la fijación de objetivos y la identificación de recursos.

Esta investigación pone de manifiesto la necesidad apremiante de abordar la brecha entre las competencias laborales actuales del personal directivo de la ANSV y las exigencias cambiantes del entorno tecnológico y social. Los resultados muestran una discrepancia perceptual entre el personal directivo y sus subordinados/as, destacando áreas de mejora en herramientas de gestión y en la claridad de objetivos y recursos. Estos hallazgos subrayan la importancia de implementar programas de capacitación y desarrollo que aborden estas deficiencias y promuevan un desempeño más eficiente y coherente con los desafíos contemporáneos de la administración pública.

Palabras claves:

Competencias directivas, desempeño directivo, administración Pública, cambios tecnológicos y sociales.

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
1. Justificación/ Fundamentación	1
2. Descripción del organismo	1
3.1. Formulación del tema/problema	4
3.1. Objetivos General y Específico	5
a.- Objetivo general	5
b.- Objetivos específicos.....	6
3.2. Hipótesis	6
4. Marco teórico (preliminar)	6
4.1. Capítulo I	6
4.1.1. Perfiles según el Régimen de Gestión del Empleo Público	6
4.2. Capítulo II	9
4.2.1. Competencias Directivas	9
4.2.2. Gestión por competencias.....	13
4.3 Capítulo III	14
4.3.1 Percepciones	14
5. Metodología y técnicas a utilizar	18
5.1. Alcance de la investigación	18
5.2. Enfoque de la investigación	18
5.3. Categorías de análisis:.....	18
5.4. Unidad de análisis:	21
5.5. Muestra:	22
5.6. Los instrumentos:	22
6. Hallazgos/desarrollo	23
6.1. Diagnóstico	23
6.2. Análisis de las encuestas.....	23
6.2.1 Personal directivo	23
6.2.2. Personal subordinado.....	33
6.2.3. Conclusiones diagnósticas	46
7. Propuesta de mejora	47
8. Conclusiones finales	51
9. Referencias bibliográficas y bibliografía	54
10. Anexos	57
ANEXO I Encuesta competencias directivas-personal directivo	58
ANEXO II Encuesta competencias directivas-personal subordinado	69
ANEXO III	79
Resultados encuesta competencias directivas-personal directivo	79
ANEXO IV	89
Resultados encuesta agentes-percepción de competencias de cargos directivos	89

1. Justificación/ Fundamentación

Durante el último tiempo se han producido importantes cambios a nivel tecnológico, social, económico, político y cultural, que se traducen en transformaciones respecto de las formas de trabajar.

Se considera que las competencias directivas posibilitan el éxito en el desempeño de las tareas específicas propias de cada puesto de trabajo, en donde se requiere el uso concreto de conocimiento, habilidades y características individuales para desenvolverse en una diversidad de situaciones en un entorno complejo e inestable.

Por tal motivo, es preciso prever los riesgos para poder verificar las competencias obsoletas, identificarlas y facilitar a las personas la posibilidad de adquirir las nuevas habilidades necesarias para cumplir con sus funciones.

En este marco, se plantea la necesidad de conocer la percepción del grado de conocimientos y aplicabilidades de las competencias laborales actuales del personal directivo de la Agencia Nacional de Seguridad Vial (ANSV) que impactan en sus tareas diarias y a su vez, conocer las percepciones de las personas subordinadas con respecto a esas competencias percibidas por el personal directivo.

Se pensó este trabajo con el propósito de ayudar a desempeñar un rol directivo eficiente y dar cuenta de aquellos procedimientos que se consideran viables y factibles de implementación dentro del departamento de Desarrollo y Carrera, que será el propulsor de esta propuesta. Se tendrán en cuenta las responsabilidades del departamento, así como los recursos disponibles.

A continuación, se describe a la ANSV, organismo en el cual se desarrolla este trabajo.

2. Descripción del organismo

El organismo al que se referirá es la Agencia Nacional de Seguridad Vial, una entidad descentralizada de la Secretaría de Transporte, bajo la órbita del Ministerio de Economía.

La ANSV cuenta con autonomía económica y financiera, personalidad jurídica propia y capacidad para actuar tanto en el ámbito del derecho público como del derecho privado.

La visión de la ANSV es convertirse en una entidad capaz de transformar la conciencia vial en una conducta diaria de educación y prevención. Además, busca

establecerse como una institución capaz de superar las diferencias entre jurisdicciones, definir y establecer un marco normativo general en materia de seguridad vial y, de esta manera, reducir la cantidad de accidentes de tránsito.

En relación a su misión, destaca el trabajo para reducir la tasa de accidentes de tránsito en todo el territorio nacional. Para lograrlo, la ANSV promueve, coordina, controla y supervisa las políticas nacionales e internacionales de seguridad vial. Se basa en cuatro ejes fundamentales: concienciación, prevención, control y sanción en materia de tránsito en la República Argentina.

La Agencia Nacional de Seguridad Vial tiene como objetivo principal fomentar un tránsito seguro en todo el país. Para lograrlo, lleva a cabo una amplia gama de tareas que incluyen:

- Liderar la seguridad vial a nivel nacional, impulsando políticas y medidas para un tránsito seguro en todo el territorio argentino. Actualiza y evalúa las normas de seguridad vial, coordinando el Sistema Nacional de Seguridad Vial y brindando recomendaciones en esta materia.

- Gestionar la Licencia Nacional de Conducir, creando y administrando este documento fundamental para la seguridad vial. Diseña el sistema de puntos de la licencia para fomentar la conducción responsable y administra el Registro Nacional de Licencias, centralizando la información y garantizando la transparencia.

- Controlar y fiscalizar el tránsito, coordinando con las fuerzas de seguridad para un control y fiscalización efectivos del tránsito. Crea un modelo único de acta de infracción, coordina la revisión técnica vehicular y autoriza sistemas de control de infracciones, entre otras acciones.

- Investigar y prevenir accidentes de tránsito, proponiendo medidas preventivas y diseñando un Sistema de Auditoría Nacional de Seguridad Vial. Administra el Registro Nacional de Antecedentes de Tránsito y el Registro Nacional de Estadísticas de Tránsito, generando información vital para la toma de decisiones.

Además, la ANSV organiza cursos y seminarios de capacitación, elabora campañas de concientización y suscribe convenios de colaboración para fortalecer la formación y el intercambio de experiencias en materia de seguridad vial.

En cuanto a los valores que guían el desempeño de las funciones de la ANSV, se destacan la honestidad, legalidad, transparencia, fidelidad y lealtad, compromiso y responsabilidad, equidad y confidencialidad. Estos valores se suman a la capacidad de

trabajo en equipo y al reconocimiento de los intereses y talentos individuales para lograr resultados.

La ANSV es una organización sin fines de lucro y su ámbito de actuación es nacional, expandiéndose a través de bases operativas en distintas provincias y localidades. Su capital proviene de fuentes públicas, como partidas presupuestarias asignadas por ley, fondos provenientes de servicios prestados, donaciones y aportes, entre otros.

Dado el alcance de sus actividades, la ANSV se ubica en el sector terciario, brindando diversos servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad en cuanto a la reducción de la mortalidad causada por accidentes de tránsito.

Con respecto a su tamaño, la ANSV es considerada una organización grande. Está compuesta por 20 direcciones que brindan apoyo y colaboran directamente con el cumplimiento de su misión. Cada dirección cuenta con un jerarca que toma decisiones pertinentes y recibe asesoramiento de mandos medios en la toma de decisiones.

La ANSV cuenta con un equipo de mil treinta y uno agentes, quienes desempeñan un papel fundamental en la organización. De ellos, ochocientos sesenta y nueve pertenecen a las direcciones sustantivas, encargadas de las licencias de conducir, antecedentes de tránsito, coordinación interjurisdiccional, observatorio vial, capacitación y campañas viales. Además, ciento treinta y siete forman parte de las direcciones de apoyo, como administración, auditoría interna y asuntos legales y jurídicos. Por último, veinticinco personas integran la Dirección Ejecutiva.

La estructura organizativa de la ANSV fue aprobada mediante el Decreto 1787 (2008). Es importante destacar el rol de la Dirección de Recursos Humanos, la cual tiene la responsabilidad de proponer políticas de capacitación, evaluar el potencial de los agentes y determinar las necesidades de capacitación, reubicación y rediseño de puestos de trabajo. Para cumplir con esta tarea, se creó el Departamento de Desarrollo y Carrera, encargado de coordinar el proceso de detección de necesidades, implementar actividades de capacitación y proponer medidas emergentes.

Dentro de este departamento, se designa a una Coordinadora Técnica de Capacitación, quien se encarga de elaborar planes de capacitación, asegurar estándares de calidad, diseñar estrategias de relaciones con otras áreas y colaborar con autoridades y líderes de equipos. También brinda asesoramiento técnico y facilita información y herramientas a los cargos directivos y líderes de equipo.

Estas áreas de Recursos Humanos se rigen por los lineamientos del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), el cual regula la capacitación en el Estado. Sin embargo, históricamente se ha observado una estructura de poder piramidal en la ANSV, lo que ha generado desigualdades y contradicciones en las decisiones tomadas.

En cuanto a la cultura organizativa, la ANSV está en proceso de intentar adoptar una postura más exigente, enfocada en el cumplimiento de objetivos y resultados. A partir de 2023, se ha intentado promover internamente una cultura que enfatiza el respeto, la inclusión y la tolerancia hacia la diversidad, tanto dentro del personal como en las relaciones con terceros. Se está buscando asegurar un trato justo y equitativo, así como oportunidades de crecimiento para todos los empleados, independientemente de su género. Se están estableciendo mecanismos para sancionar los comportamientos que no se alineen con estas directrices.

Luego de enmarcar institucionalmente el trabajo, se procede a desarrollar algunas aproximaciones conceptuales que permiten abordar la problemática bajo un enfoque específico, relacionado con el objeto de estudio a investigar.

3. Planteamiento del tema/problema

3.1. Formulación del tema/problema

Históricamente a las personas con roles directivos les cuesta identificar sus debilidades y participar de instancias que logren visualizar esa falencia, aludiendo no tener tiempo para hacerlo, restándole importancia al proceso de identificación y formación continua necesaria para actualizarse acerca de las nuevas tendencias que contribuirían al logro de un desempeño eficiente en sus funciones. Esto se ve manifestado en la poca participación que tienen esas personas en los procesos de detección de necesidades de capacitación implementados por el organismo.

Iacoviello y Pulido (2019) hacen énfasis en las competencias directivas, dado que las posiciones de liderazgo representan el punto débil en la modernización del Estado y en la gestión del talento del capital humano.

Sumado a esto, el contexto del ámbito laboral exige a las personas con personal a cargo un nivel elevado de capacitación profesional. Asimismo, estas personas deben tener una gran capacidad de adaptación a los cambios que tienen lugar en sus propios entornos de trabajo. Estos cambios son producto de la velocidad de la innovación

tecnológica y la llegada de los cambios tecnológicos de la denominada “Cuarta Revolución Industrial”. Esta revolución representa un desafío importante para todo el personal, ya que afecta el empleo, la cultura y la privacidad, entre otros aspectos de la vida social.

Por tal motivo, es necesario que el personal directivo pueda prever sus riesgos verificando las competencias obsoletas, para poder identificarlas y darles a las personas la posibilidad de adquirir las nuevas habilidades necesarias para cumplir con sus funciones.

En este marco, se plantea la necesidad de conocer la percepción del grado de conocimientos y aplicabilidades de las competencias laborales actuales del personal directivo de la ANSV que impactan en sus tareas diarias. A su vez, se contrastará con la percepción de las personas subordinadas que tienen a su cargo.

Recolectando esa información, se puede dar respuestas con acciones que fortalezcan o incorporen competencias directivas imprescindibles para una gestión laboral exitosa en escenarios tan cambiantes. Estas acciones permitirán gestionar a las personas, consolidar los procesos y equipos de trabajo, en el marco de las dinámicas particulares de la Administración Pública y de las responsabilidades propias del ejercicio del servicio público.

Para desarrollar la problemática en cuestión, el presente texto se divide en dos partes: en la primera, se presenta el objeto de estudio a investigar, el contexto en el cual se va a referenciar, su fundamento a través del marco teórico y la hipótesis propuesta. En un segundo momento, se desarrolla la metodología a utilizar en el trabajo de campo. Cada uno de estos apartados se estructuran y se construyen de lo general a lo particular. Por último, a modo de cierre, se expondrán los resultados y las conclusiones.

3.1. Objetivos General y Especifico

a.- Objetivo general

Conocer el dominio que tiene el personal directivo de la Agencia Nacional de Seguridad acerca de las variadas competencias directivas requeridas por el perfil para su desempeño según la percepción de los propios directivos y de las personas subordinadas, durante el 2023.

b.- Objetivos específicos

Se busca explorar las competencias laborales que el personal directivo reconoce como importantes en su gestión, describir las competencias laborales que el personal directivo ejerce en su desempeño laboral, analizar las percepciones que tienen las personas subordinadas acerca de las competencias del personal directivo, y analizar los perfiles de las personas con cargos directivos, haciendo hincapié en las competencias requeridas.

3.2. Hipótesis

Existe una brecha significativa entre la percepción de las personas subordinadas y el personal directivo acerca del nivel de conocimiento sobre las competencias requeridas en los roles directivos que cumplen funciones en la Agencia Nacional de Seguridad, lo que afectaría negativamente sus desempeños en el cumplimiento de sus funciones.

4. Marco teórico (preliminar)

4.1. Capítulo I

4.1.1. Perfiles según el Régimen de Gestión del Empleo Público

El artículo N° 58 del Decreto 191 (2023), modificatorio del Decreto 214 (2006) que establece la homologación del Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional, establece que el Estado empleador establecerá perfiles comunes que contengan los requisitos mínimos y que tengan por objeto comprobar conocimientos, competencias, habilidades y aptitudes laborales para cubrir cargos vacantes de naturaleza funcional similar o equivalente.¹

En esa línea, desde la Dirección de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal, de la Oficina Nacional de Empleo Público, se elaboró una Guía Metodológica para la confeccionar los perfiles de los cargos directivos con responsabilidad en el diseño e

¹ <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=381851>
Decreto 191/2023 PODER EJECUTIVO NACIONAL (P.E.N.) 05-abr-2023. Acuerdos homologación. Publicada en el Boletín Oficial del 10-abr-2023, Número: 35145, Página: 11.

implementación de Políticas Públicas. La guía facilita la definición de cada perfil como también el criterio establecido para la APN que permite una gestión objetiva y eficaz.

La guía se articula con el Directorio de Competencias, brindando un marco referencial para asignar las competencias más convenientes a cada puesto.

Asimismo, las normas de referencia que regulan los Procesos de Selección en la APN establecen los requisitos de ingreso y garantizan la transparencia de la gestión. Estas normas incluyen la Ley 25.164 (1999), Marco de Regulación de Empleo Público Nacional y su Decreto Reglamentario 1.421 (2002), junto con sus modificaciones, el Decreto 214 (2006), el Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional y sus modificaciones, y el Decreto 2.098 (2008), Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del personal "Sistema Nacional de Empleo Público", y sus modificaciones.

En el perfil se pueden identificar algunos conceptos clave que forman parte de este. El puesto, en su conjunto, engloba actividades y tareas relacionadas con el objetivo del puesto y la definición de responsabilidades dentro de la organización. Además, también tiene en cuenta los requisitos y competencias necesarios para llevar a cabo dichas actividades.

El perfil surge a partir de la ubicación de un puesto en la estructura orgánica, teniendo en cuenta las necesidades específicas que el área demanda para que una persona pueda ocupar dicho puesto. El Rol, por otro lado, se refiere a un conjunto de tareas específicas que pueden ser asignadas a un puesto, dependiendo de las necesidades del sector o de una regulación establecida. Estas tareas son transversales, es decir, son comunes a diferentes organismos y jurisdicciones dentro de la APN, y atraviesan la diversidad de contextos.

A su vez, estas tareas son sustantivas, ya que están directamente relacionadas con la razón de ser y la misión de cada organismo, y no se replican en otras jurisdicciones. En cuanto a las competencias, se definen como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona debe tener para desempeñar sus funciones de manera exitosa.

Del mismo modo, es fundamental que en la ANSV se lleven a cabo una serie de acciones para confeccionar perfiles de cargos directivos. Estas acciones incluyen la elaboración de una guía metodológica que facilite la definición de cada perfil y establezca criterios objetivos para la gestión eficaz. Adicionalmente, se debe contar con

un directorio de competencias que proporcione un marco referencial para asignar las competencias adecuadas a cada puesto. Asimismo, es importante tener en cuenta las normas de referencia que regulan los procesos de selección, garantizando la transparencia y el cumplimiento de los requisitos de ingreso para planificar cuidadosamente el cumplimiento de las normativas correspondientes que aseguren una gestión eficiente y objetiva.

El presente trabajo contribuye a la elaboración de un directorio de competencias en la ANSV, al identificar y determinar las competencias claves necesarias para los cargos directivos en el contexto específico del organismo. Estas competencias incluyen habilidades técnicas, de liderazgo, de comunicación, capacidad de toma de decisiones, entre otras. A su vez, al definir claramente cada competencia, se pueden identificar los comportamientos o habilidades que las demuestran.

Por consiguiente, poder identificar las competencias requeridas para cada puesto conlleva a tomar decisiones informadas sobre la asignación de personal, promociones y desarrollo profesional. Como resultado de esta acción, se promueve la estandarización, transparencia, eficiencia, desarrollo del talento y toma de decisiones estratégicas informadas que determinan una mejora en la eficiencia y eficacia en la gestión de la ANSV.

Ahora bien, en la ANSV como en la mayoría de los organismos que son parte de la APN, se evidencia que las personas con roles directivos son designadas directamente por ser cargos de confianza política. Estas personas no pasan por ningún proceso de selección para que su elección sea de acuerdo con los principios de mérito y capacidad, de manera que la selección garantizase la adecuación de las personas designadas al perfil del puesto. En la mayoría de las personas nombradas en estas circunstancias, ejercen un poder dominante sobre las personas a quien dirigen.

En un comienzo de cada gestión, se evidencia la inclinación ideológica y política y la falta de profesionalización, condicionando el desarrollo de los equipos de trabajo.

Después de referir a los perfiles de acuerdo con el Régimen de Gestión del Empleo Público en el estudio, se avanza hacia la elaboración de algunas definiciones conceptuales sobre las competencias directivas. Estas definiciones se elaboran con el propósito de abordar la problemática específica, en consonancia con el objeto de investigación.

4.2. Capítulo II

4.2.1. Competencias Directivas

Villarreal y Cerna (2008) expresan la necesidad de renovar constantemente el conocimiento de las competencias laborales para que los líderes puedan tener herramientas actualizadas para el desempeño de sus gestiones. En el trabajo se exponen los datos obtenidos de una investigación documental y de campo referida a las competencias de directivos en varias empresas de España y Europa. Se observan las relaciones teóricas descritas en varios contextos, como también la recomendación de profundizar la temática con otros trabajos empíricos que se acoten a realidades y contextos más concretos.

Por su parte, Longo y Gil (2006) hacen referencia de la necesidad de establecer modelos de aprendizajes basados en el ejercicio de la función pública con orientación en competencias directivas y su respectiva evaluación. Los autores conceptualizan los modelos de gestión, las competencias y el proyecto de evaluación de impacto de la formación directiva. Asimismo, se exponen algunos resultados parciales de la investigación que se puso en marcha y que aún sigue vigente. Los especialistas, al explicitar la noción de competencias, constatan la vinculación entre el éxito laboral y la práctica reiterada de comportamientos observables en sus tareas diarias y a su vez, expresan que la exploración, identificación y análisis de las competencias, repercute directamente en las cualidades personales de las personas con cargos directivos.

En la misma línea, Oszlak (2020) conceptualiza los desafíos que enfrentan las gestiones públicas de los países menos desarrollados respecto de la era exponencial que deben actualizarse a partir de las nuevas competencias para abordar los avances tecnológicos. En tal sentido, el autor expresa:

Pero en un contexto complejo y cambiante, la incertidumbre rodeará la gestión de lo público. Si alguna competencia resultará crucial en el futuro, para evaluar el desempeño de los gobiernos, la gestión del riesgo frente a la incertidumbre que genera un cambio de época figurará, seguramente, al tope de la lista. Hace dos o tres décadas, los especialistas en gestión pública mirábamos con cierto recelo esa nueva herramienta del management que surgía e intentaba infiltrarse en el repertorio de las tecnologías de gestión. Hoy, a la luz del lugar que esta especialidad pasó a ocupar en la estructura organizativa de organismos públicos y empresas privadas, y del creciente número de funcionarios y

ejecutivos que asumen este tipo de funciones, ya no quedan dudas de su importancia. (p.242)

Paralelamente, Daugherty (citado por Oszlak, 2020) asegura que “los nuevos roles que se multiplicarán en el futuro se necesitarán nuevas competencias que consistirán en entrenadores, explicadores y sostenedores”

Del mismo modo, Cardona (1999) expresa la necesidad de modificar los comportamientos de las personas clave. Describe definiciones y tipos de competencias² y desarrolla el modelo 360° de evaluación de las competencias directivas.

En esta instancia, Iacoviello y Pulido (2008) exponen las formas en que el personal directivo debe ser evaluado, según sus potenciales y sus competencias en tres dimensiones funcionales: la estratégica, la política y la operativa. A su vez, hacen referencia a las competencias más difundidas para gestionar con eficiencia los medios y recursos con orientación a los resultados previstos, y tomar los riesgos y responsabilidades pertinentes para su gestión. En la misma línea, manifiestan la importancia que conlleva poder desarrollar competencias desde una visión sistémica, que incluya el desarrollo de pensamientos críticos, de aprendizaje autónomo, de identificación de problemas, de comunicación interpersonal y por último, de gestiones en red e integraciones de valores y conocimientos.

Asimismo, Pulido (2021), en el Segundo Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública, presenta su artículo denominado “Competencias directivas para innovar en las maneras de innovar”, en el cual exhibe que el rol directivo es el “talón de Aquiles” del diseño del futuro de la Administración Pública. El artículo propone diseños de formación para gestionar la innovación a través de competencias específicas. A su vez, el CLAD, en su Diccionario de Competencias (como se citó en Pulido, 2016) las describe como necesarias para las personas que cumplen roles directivos, haciendo foco en aquellas que pertenezcan a la institución, en las que facilitan la gestión para resultados y, por último, a las de liderazgo para conducir los procesos de cambio.

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) elaboró una “Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público” (2016), donde define a la competencia como: “desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas

² Con respecto a la definición de competencias, el autor las describe como los comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función, marcando su objetividad en las consecuencias externas y su subjetividad en la percepción que cada observador tenga de las mismas.

esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organizacional real” (p. 7). Si se desmenuza esta definición, es posible notar que se describe al desempeño observable como el resultado de un comportamiento concreto en el que se advierten los saberes adquiridos, las habilidades y las destrezas. Hay dos términos que se consignan en la definición: puesto y equipo de trabajo, que remiten a las tareas diarias, y de qué manera estas influyen en el desempeño de las personas que comparten el mismo accionar. Para caracterizar la última expresión (equipo de trabajo), se le atribuye la idea de intencionalmente orientado que lo relaciona con el ejercicio del sentido de pertenencia, actuando con responsabilidad hacia las metas esperadas que se convierten en los resultados a alcanzar. El hecho de que se incluya el concepto de valor público, manifiesta la finalidad de cada organismo en tanto expresa, fortalece y atiende las expectativas de la ciudadanía. Para finalizar el análisis de la definición, el último punto en el que se focaliza es el contexto donde se aplican las competencias, ya que aquel puede afectar directamente el desempeño concreto de las personas.

A su vez, el CLAD reconoce la importancia de poder identificar las competencias que son claves en el sistema de gestión de las personas del sector público, puesto que la posibilidad de comprobar el conjunto de conductas que se describen en cada desempeño laboral permite la mejora de la organización del trabajo, el fortalecimiento de las capacidades de cada persona y el análisis de sus desempeños para que, con esa información, se puedan evaluar los resultados.

Por su parte, la Dirección de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal de la Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP)³, elaboró el Directorio Central de Competencias Laborales para analizar un conjunto de competencias requeridas para el desarrollo eficaz de un puesto de trabajo. Describe las competencias y los comportamientos esperables para valorar las capacidades del personal en el desarrollo

³ La Dirección de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal de la Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP) brinda anualmente diversas capacitaciones vinculadas a los subsistemas de Recursos Humanos, con el objetivo de difundir, fortalecer y mantener actualizada la información y procesos relacionados a dichos institutos.

Se lo define, al Directorio Central de Competencias Laborales, como un instrumento que permite sentar las bases para el desarrollo de los procesos y subsistemas de Recursos Humanos, favoreciendo la gestión integral del personal, que garantiza, en la selección de personal, el cumplimiento de los requisitos establecidos en el perfil del puesto. En la capacitación, se identifican las necesidades, en materia de formación, del personal, de forma tal que se fortalezcan las competencias que son necesarias para mejorar el rendimiento laboral y/o adquirir nuevas habilidades que contribuyan a un mejor desarrollo en las tareas o funciones requeridas. En la Evaluación de Desempeño, facilitando los niveles de desarrollo de las competencias en cada empleado, y en la Remuneración e Incentivos, compensando los resultados del personal que aportan valor a la organización, mediante estímulos económicos y/o motivacionales, reconociendo desempeños por encima de lo esperado.

de sus funciones. Focaliza en las competencias acerca del liderazgo y en la calidad de las decisiones a tomar, en línea con la gestión del cambio organizacional. Incluye competencias acerca de: visión estratégica, construcción de redes de relaciones, liderazgo, resolución de conflictos y negociación, planificación y gestión de resultados, gestión de políticas y desarrollo de las personas. Se expresa que las competencias deben poder reconocerse en comportamientos que las evidencian y las hacen posibles de observación en el desempeño del día a día. Se considera que las competencias deben ser localizadas a través de una detección de las necesidades de capacitación⁴, que debe ser impulsada y coordinada por el Departamento de Desarrollo y Carrera, cuyos directores/as tienen la responsabilidad y la tarea de recopilar la información y evaluar cuáles son las competencias que sus equipos de trabajo necesitan desarrollar.

Para finalizar con estas aproximaciones conceptuales, Alles (2009) incluye en su Diccionario de competencias La Trilogía, las 60 competencias más utilizadas. Un aporte que introduce es la definición de competencia cardinal y específica. La primera engloba a las competencias esenciales para alcanzar la visión organizacional, los valores y ciertas características del organismo, aplicables a todo el personal; la segunda, es descrita como las competencias específicas de un sector que son necesarias en todas las personas que tienen roles directivos o de mandos medios. La misma autora hace una diferenciación entre competencias y comportamientos y alude que las competencias definen las características de personalidad y dan información acerca de cómo las personas realizan sus tareas; es por ello que en las descripciones de perfiles se deben indicar las competencias y las capacidades requeridas para conseguir que el desempeño sea exitoso. En relación con los comportamientos, la definición apunta a considerarlos como los indicadores que permiten la medición de las respectivas competencias.

En resumen, Alles recomienda realizar un relevamiento acerca del grado de desarrollo de competencias de todas las personas que cumplen roles claves dentro del organismo. A este proceso lo denomina “Inventario”, cuyo propósito es comparar las competencias requeridas en cada perfil con su desempeño real para poder diseñar acciones de desarrollo o fortalecimiento a corto plazo.

Tras haber detallado diversas conceptualizaciones sobre competencias directivas que facilitan el abordaje de la problemática de manera específica y alineada con el

⁴ Según el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), se considera el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación como un insumo para el mantenimiento de las competencias o la solución de problemas concretos en un proyecto de cambio de las administraciones públicas.

objeto de estudio, se procede a desarrollar la gestión por competencias. Este paso implica una exploración más detallada y práctica de cómo las competencias identificadas previamente pueden ser integradas y gestionadas efectivamente en el ámbito de estudio de la investigación. Este enfoque permitirá un análisis más completo y una aplicación más efectiva de las competencias directivas en el contexto específico que se está investigando.

4.2.2. Gestión por competencias

En el contexto actual, la gestión de competencias se ha convertido en un elemento fundamental para optimizar el desempeño y la eficiencia de los organismos públicos. A medida que las demandas y expectativas evolucionan, es crucial que las instituciones gubernamentales cuenten con un enfoque estratégico en la gestión de su talento humano.

La gestión de competencias implica identificar, desarrollar y utilizar las habilidades, conocimientos y capacidades necesarias para cumplir con las responsabilidades y metas establecidas. Se plantea este enfoque para alinear las competencias del personal directivo y mandos medios con los objetivos estratégicos de la ANSV, fomentando así un desempeño óptimo y una mejora continua.

Asimismo, la gestión de competencias implica la evaluación y el seguimiento constante de las habilidades y capacidades del personal, con el fin de identificar brechas y oportunidades de desarrollo. Esto no solo contribuye a fortalecer las capacidades individuales, sino que también permite que la ANSV pueda adaptarse de manera más efectiva a los cambios y desafíos del entorno. En esa línea, en la ANSV no se realizan evaluaciones de desempeño al personal directivo, la cual detecta los conocimientos, las habilidades, aptitudes y actitudes vigentes en el personal, acorde a la descripción del perfil.

En esta era de transformación digital y demandas cada vez más exigentes, la gestión de competencias se posiciona como una herramienta clave para garantizar la eficiencia, transparencia y calidad en la prestación de servicios públicos. Al enfocarse en el desarrollo y aprovechamiento del talento humano, se puede potenciar su capacidad para responder de manera ágil y efectiva a las necesidades de la sociedad.

En esta instancia, Alles (2015) expresa que la gestión por competencias es una herramienta de gestión, con un enfoque que busca alinear a las personas que integran un organismo, incluyendo al personal directivo y mando medios, con el fin de lograr los objetivos estratégicos propuestos.

En esa línea, para lograrlo hay que implementar un modelo sistémico de competencias en el cual los procesos puedan seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas para alcanzar la estrategia organizacional. Si el modelo se diseña adecuadamente, resulta beneficioso tanto para logro de objetivos del organismo como para el desempeño laboral de su personal (p. 38).

En este sentido, el presente documento abordará los fundamentos y beneficios de la gestión de competencias en un organismo público, así como las mejores prácticas y estrategias para su implementación exitosa. A través de este enfoque, se busca impulsar la excelencia y el servicio público de calidad, contribuyendo así al bienestar y desarrollo de la comunidad

Luego de haber desarrollado la gestión por competencias, se prosigue con la descripción del concepto de percepción. En esta etapa, se busca contextualizar y definir cómo la percepción juega un papel crucial en el análisis de las competencias directivas identificadas. Esta exploración del concepto de percepción pretende enriquecer la comprensión de cómo los individuos, tanto directivos como subordinados/as, interpretan y evalúan las competencias en el entorno específico de la investigación.

4.3 Capítulo III

4.3.1 Percepciones

La percepción es una parte esencial de la conciencia. Es la que consta de hechos intratables y, por lo tanto, constituye la realidad como es experimentada. La percepción puede definirse como el resultado del procesamiento de la información que consta de estimulaciones a receptores. (Castilla, C. A. A., 2006)

Lillo Argomedo & Tapia Cuevas (2004) definen la percepción como el conjunto de procesos y actividades relacionados con la estimulación que alcanza a los sentidos, mediante los cuales se obtiene información respecto al hábitat, las acciones que se efectúan en él y los propios estados internos.

Todo ser vivo cuenta con la capacidad de la percepción, distinguiéndose la raza humana del resto de los mortales por algunas peculiaridades. Esa distinción está

determinada por las formas en las que se presentan las percepciones, pudiendo ser subjetiva, selectiva y temporal.

La subjetividad se manifiesta en la variabilidad de las reacciones ante un mismo estímulo. Por ejemplo, ante un estímulo visual, las respuestas serán distintas dependiendo de las necesidades del momento o las experiencias previas de cada individuo. La selectividad es una consecuencia de la naturaleza subjetiva de la percepción. No podemos percibir todo al mismo tiempo, por lo que seleccionamos nuestro campo perceptual en función de lo que deseamos percibir. La temporalidad indica que la percepción es un fenómeno a corto plazo. La forma en que los individuos llevan a cabo el proceso de percepción evoluciona a medida que se enriquecen las experiencias, o varían las necesidades y las motivaciones. (Argomedo & Tapia Cuevas, 2004)

Sumamos a estas presentaciones los factores externos e internos. Los primeros están constituidos por las sensaciones o los estímulos físicos que provienen del medio externo, en forma de imágenes, sonidos y aromas, entre otros, los cuales inciden en las percepciones. Los estímulos sensoriales pueden ser los mismos para todas las personas, pero cada una de ellas podrá percibir cosas distintas. Los factores internos se refieren a cómo la persona atiende a los estímulos para que se dé la percepción a través de los procesos cognoscitivos. Por ejemplo, la motivación, la experiencia pasada o las expectativas en un momento dado pueden actuar como señales. Estos factores internos que provienen del individuo (como las necesidades, las motivaciones y la experiencia previa) proporcionarán una elaboración psicológica distinta de cada uno de los estímulos externos. En otras palabras, caracterizan a cada persona, pues ésta carga de distinto significado a los estímulos (Argomedo & Tapia Cuevas, 2004).

Son varios los autores, entre ellos, Allport (1974), Cohen (1973), Coren y Waid (1979), Ardilla (1980), todos citados por Melgarejo (1994), que definen la percepción como el proceso cognitivo de la consciencia, que consiste en el reconocimiento, la interpretación y la significación para la elaboración de juicios, en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, y en el que intervienen otros procesos psíquicos, como el aprendizaje, la memoria y la simbolización.

En la percepción intervienen una serie de procesos en constante interacción, donde el individuo y la sociedad tienen un papel activo en la conformación de percepciones particulares a cada grupo social. Dentro del proceso de percepción están involucrados mecanismos vivenciales, conscientes e inconscientes dentro de la psique humana (Melgarejo, 1994).

Dentro del plano consciente, el individuo se da cuenta de que percibe ciertos acontecimientos. En el inconsciente se llevan a cabo los procesos de selección y organización de las sensaciones. Se tiene en cuenta que las vivencias no tienen que ser necesariamente experimentadas por el sujeto, las situaciones pueden ser narradas y apropiadas por el individuo, constituyéndose en una vivencia de tipo personal. La autora afirma, asimismo, que durante el proceso de percepción se ponen en juego referentes ideológicos y culturales que producen y explican la realidad, y que son aplicados a las distintas experiencias cotidianas, para ordenarlas y transformarlas. El reconocimiento de las experiencias cotidianas permite evocar experiencias y conocimientos previos, adquiridos a lo largo de la vida, para poder explicar la realidad con una cierta lógica, de entre tantas posibles (Melgarejo, 1994).

La percepción clasifica la realidad a través de códigos o estructuras. La manera de clasificar lo percibido es moldeada por las circunstancias sociales. La cultura de pertenencia, la clase social a la que pertenece y el grupo en el cual se está inmerso en la sociedad influyen sobre las maneras en las que se concibe a la realidad. La percepción es una constante construcción de significados en el espacio y en el tiempo. Por lo tanto, la percepción tiene que ser entendida como relativa a una situación histórica y social, dependiendo de las circunstancias cambiantes y de la adquisición de experiencias que incorporen otros elementos a las estructuras perceptuales previas, modificándolas y adecuándolas a las condiciones (Santoro, 1980, citado por Melgarejo).

Balash, (1991) define la percepción, a partir de tres acepciones: la biológica, la física y la social. Desde la perspectiva biológica, el concepto de percepción describe el condicionamiento cómo reaccionar aprendido o construido, en base a las asociaciones que cada individuo puede haber sufrido. Demostrar afecto o miedo a un objeto o situación es un fenómeno de condicionamiento típico, que implica una alteración biológica, normalmente referida en términos emocionales. Desde la acepción física, el concepto de percepción va unido a la orientación respecto del comportamiento físico de los objetos y del propio cuerpo en el espacio y en el tiempo. Por último, desde el abordaje social, la percepción hace referencia a la valoración que un individuo hace de

una determinada situación social y de su papel o sus posibilidades en ella. Tomar consciencia de sí mismo se define como la percepción y la comprensión de los estados y de las acciones de cada persona, en relación directa con las exigencias del ambiente. El autor señala, asimismo, que cuando se habla de percepción se está describiendo algo relacionado con el aprendizaje o, simplemente, con la experiencia de cada individuo particular.

Bruning et al. (2005) sostienen que la percepción está influida de manera directa por el conocimiento, ya que permite que esa percepción ocurra y la influye guiando la percepción de la nueva información. También influye en la manera en cómo se percibe, el contexto en el cual se realiza. La percepción es un fenómeno relativo más que absoluto: dos personas pueden interpretar el mismo estímulo de manera diferente, en función de lo que saben y del contexto en el que se encuentra inserto el estímulo. Los estímulos entrantes, primero se perciben, luego se les asigna un patrón reconocible y, por último, se les confiere un significado.

Durkheim (1895/1986) argumenta que las percepciones compartidas socialmente gravitan como si fueran hechos. Describe al hecho social como toda manera de hacer, establecida o no, susceptible de ejercer sobre el individuo una coacción exterior; o también, el que es general en la extensión de una sociedad determinada teniendo al mismo tiempo una existencia propia, independiente de sus manifestaciones individuales. Esta idea puede relacionarse con cómo las opiniones y creencias colectivas pueden influir en la percepción individual de las competencias directivas tanto del personal directivo como de los subordinados. Las corrientes sociales y la presión de las influencias sociales pueden moldear las percepciones individuales, incluso cuando se intenta resistir o cuestionar esas percepciones.

A su vez, expresa que las percepciones compartidas socialmente son hechos sociales, son realidades que existen en la mente de los individuos, pero que son compartidas por la sociedad en su conjunto. Estas percepciones tienen un poder real, ya que, influyen en nuestro comportamiento y en la forma en que vemos el mundo.

Por su parte, Goleman (1998) sostiene que la autopercepción como autoconocimiento, es una herramienta fundamental para el desarrollo personal y profesional. Las personas que se conocen a sí mismas en profundidad son

capaces de identificar sus fortalezas y debilidades, lo que les permite mejorar continuamente su rendimiento. Asimismo, la autoconciencia facilita el cambio personal, especialmente cuando este cambio está alineado con las metas, la misión y los valores individuales y colectivos. La creencia en la mejora continua es un factor clave para aprovechar al máximo la autoconciencia como herramienta de transformación.

De igual modo, el autor argumenta que la falta de autoconocimiento limita el desarrollo de una autoconfianza realista. Para las personas líderes que buscan mejorar su estilo de liderazgo, es fundamental profundizar en el autoconocimiento.

Tomando en consideración el marco teórico expuesto en los apartados precedentes -en el cual se desarrollaron las fundamentaciones teóricas en torno al tema de investigación de este trabajo-, en el próximo capítulo se avanzará sobre el diseño de la investigación, recorrido que se iniciará con la metodología aplicada y las técnicas a utilizar.

5. Metodología y técnicas a utilizar

5.1. Alcance de la investigación

Teniendo en cuenta el estado del conocimiento sobre el problema de investigación -expresado en el marco teórico-, se definió que la presente investigación ostenta un alcance de tipo Exploratorio y Descriptivo

5.2. Enfoque de la investigación

Esta tesis ofrece un enfoque Empírico-Analítico, a partir de la realización de dos encuestas.

5.3. Categorías de análisis:

Con respecto a las categorías de análisis, abarcará varios aspectos.

En primer lugar, se analizará el organigrama de la ANSV, incluyendo su estructura organizacional, número de niveles jerárquicos, cantidad de áreas o departamentos, y relaciones de dependencia entre las áreas o departamentos. Este análisis se llevará a cabo mediante un análisis documental, donde se revisarán los

documentos oficiales de la ANSV que describen su estructura organizacional y su normativa de creación.

Además, se examinarán los perfiles de las personas que ocupan cargos directivos, incluyendo su formación académica, experiencia laboral, y descripción de perfiles. Este análisis se realizará a través de un análisis documental de los perfiles profesionales y académicos del personal directivo.

Asimismo, se evaluará el conocimiento de competencias laborales claves, haciendo referencia a cómo las personas con roles directivos conocen sus habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse laboralmente, incluyendo el nivel de conocimiento sobre las competencias laborales requeridas y el nivel de conocimiento sobre las competencias laborales propias del cargo. Este análisis se llevará a cabo mediante la definición y selección de las competencias claves relacionadas con el trabajo en cuestión, y el diseño de un cuestionario que permita evaluar el nivel de conocimiento de la muestra sobre su nivel de conocimiento en cada una de las competencias claves identificadas. Este cuestionario se aplicará a una muestra representativa del organismo, incluyendo al personal directivo y a una muestra representativa de personas subordinadas.

Igualmente, se analizará el conocimiento del rol directivo, haciendo referencia a cómo las personas con roles directivos ven el papel que desempeñan como líderes del organismo. Se definirán y seleccionarán los roles directivos relevantes para la organización, y se diseñará un cuestionario que permita evaluar el nivel de conocimiento de la muestra sobre el desempeño de los roles directivos. Este cuestionario se aplicará a una muestra representativa del organismo.

También se identificarán los problemas/conflictos por falta de competencias, haciendo referencia a cómo las personas con roles directivos ven los desafíos que surgen cuando un trabajador/a no tiene las habilidades o conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva. Se diseñará un cuestionario que permita evaluar el nivel de conocimiento de la muestra sobre los problemas o conflictos que experimentan debido a la falta de competencias clave, y se aplicará a una muestra representativa del organismo.

Conjuntamente, se evaluará la importancia atribuida a la gestión de las competencias laborales del personal directivo, incluyendo el grado de importancia que se le atribuye a la gestión de las competencias laborales y los

factores que influyen en la importancia atribuida a la gestión de las competencias laborales. Para este fin, se diseñará un cuestionario donde se le pregunte a las personas con roles directivos y de mandos medios de la ANSV sobre su percepción acerca de la importancia de la gestión de competencias laborales.

Finalmente, se analizará la necesidad de fortalecer competencias, haciendo referencia a cómo las personas con roles directivos ven la importancia de adquirir y desarrollar habilidades y conocimientos adicionales para mejorar su desempeño laboral. Se diseñará un cuestionario que permita evaluar el nivel de conocimiento de la muestra sobre la necesidad de fortalecer sus competencias clave, y se aplicará el cuestionario a una muestra representativa del organismo.

En esta línea, y para evaluar la validez y confiabilidad de las variables, se debe determinar que los indicadores identificados sean relevantes y adecuados para medir el constructo a evaluar. Con respecto a la confiabilidad, se puede calcular el coeficiente alfa de Cronbach para determinar si los ítems de la escala miden el mismo constructo y producen resultados consistentes.

Según Sampieri (2014), la validez se refiere a la capacidad de una escala o instrumento de medición para medir lo que se supone que debe medir. El autor menciona que existen diferentes tipos de validez, como la validez de contenido, que se refiere a la medida en que los ítems de una escala o instrumento de medición representan adecuadamente el constructo que se quiere medir; la validez de constructo, que se refiere a la medida en que una escala o instrumento de medición mide el constructo que se supone que debe medir, y se puede evaluar mediante análisis factorial o correlación con otras escalas; y la validez de criterio, que se refiere a la medida en que los resultados de una escala o instrumento de medición se correlacionan con un criterio externo, como el desempeño laboral.

Por otro lado, Sampieri define la confiabilidad como la consistencia o estabilidad de una escala o instrumento de medición. Según el autor, existen diferentes tipos de confiabilidad, como la confiabilidad por consistencia interna, que se refiere a la medida en que los ítems de una escala o instrumento de medición miden el mismo constructo, y se puede evaluar mediante el coeficiente alfa de Cronbach, y la confiabilidad por estabilidad temporal, que se refiere a la medida en que una escala o instrumento de medición produce los mismos resultados en diferentes momentos, y se puede evaluar mediante la prueba-reprueba.

Es importante evaluar tanto la validez como la confiabilidad de una escala o instrumento de medición para asegurar que los resultados obtenidos sean precisos y confiables.

En este trabajo, para desarrollar escalas que midan estas variables, se utilizara dos encuestas. Es importante definir claramente cada variable y sus dimensiones, para luego diseñar preguntas que permitan medir cada una de ellas de manera confiable y válida.

5.4. Unidad de análisis:

La selección de la unidad de análisis en una investigación depende de los objetivos y preguntas de investigación. Es importante que la unidad de análisis seleccionada sea representativa del fenómeno que se está estudiando y que permita responder a las preguntas de investigación planteadas. La unidad de análisis seleccionada deberá ser lo suficientemente homogénea como para permitir la generalización de los resultados a la población de interés.

En el caso específico de este trabajo, se definen y delimitan las categorías de personal directivo y personal subordinado dentro de la ANSV, ya que la selección de estas dos categorías específicas permitirá responder a los objetivos de investigación planteados.

En esa línea, las unidades de análisis seleccionadas son, por un lado, el personal directivo, que se refiere a aquellas personas que ocupan cargos de alta dirección dentro de la ANSV, incluyendo las direcciones nacionales y las de línea de la ANSV. Esta categoría se delimita en función del nivel jerárquico y de las responsabilidades y funciones específicas que desempeñan estas personas en el organismo.

Asimismo, por otro lado, se incluye el personal subordinado, que se refiere a aquellas personas que se encuentran en niveles jerárquicos inferiores en la estructura organizativa en comparación con el personal directivo. Estas personas trabajan bajo la supervisión y dirección de los cargos de liderazgo y gestión dentro del organismo. Se analizará la percepción acerca del nivel de conocimiento y su importancia de las competencias directivas del personal directivo.

5.5. **Muestra:**

La muestra para este estudio se seleccionará de manera representativa del personal directivo y de personas subordinadas de la ANSV. Se asegurará que se incluyan representantes de todas las áreas y niveles jerárquicos relevantes dentro de la organización.

Por un lado, 16 personas relevantes de todas las áreas, con roles directivos dentro del organismo serán encuestadas a través de formulario *Google forms*. Por otro lado, 50 personas subordinadas relevantes de todas las áreas del organismo serán encuestadas a través de formulario *Google forms*.

La selección de la muestra se realiza garantizando que sea representativa y que permita obtener resultados válidos y confiables.

5.6. **Los instrumentos:**

Se utilizarán diferentes técnicas y análisis, como:

Análisis documental: Para describir el organigrama de la Agencia Nacional de Seguridad (ANSV) y el detalle de sus roles y funciones, se pueden revisar documentos y normativas internas de la organización.

Análisis de perfiles: Para analizar la adecuación de los perfiles de las personas que ocupan cargos directivos y mandos medios a las competencias requeridas, se pueden realizar análisis de los perfiles de la población de la muestra, así como entrevistas y evaluaciones de desempeño.

Encuesta al personal directivo: Para evaluar el conocimiento acerca de las competencias laborales del personal directivo y la importancia atribuida a su gestión, se pueden realizar encuestas estructuradas con preguntas específicas sobre las competencias requeridas y su importancia. En este trabajo, se elaborará una encuesta específica de competencias, que será suministrada a 20 personas relevantes de todas las áreas, con roles directivos dentro del organismo, a través de formularios de Google. La encuesta es un método para obtener datos cuantitativos a partir de una muestra representativa de la muestra, y se utiliza en estudios que tienen como objetivo describir, comparar o explicar fenómenos mediante la medición de variables.

En esa línea, el instrumento tendrá respuestas estilo escala Likert. Cada indicador se responderá con las opciones: “Siempre”, “Generalmente”,

“Ocasionalmente”, “Nunca” y “No observado”. Se les solicitará que respondan con sinceridad, transmitiendo el sentido del diagnóstico y aclarando que se trata de un trabajo académico y no una instancia de evaluación de sus competencias laborales. Se adjunta en anexo I

Encuesta al personal subordinado: Se instrumentará para analizar la percepción acerca del nivel de conocimiento que tiene el personal directivo de las competencias laborales y la importancia atribuida a sus desempeños. En este trabajo, se elaborará una encuesta específica de competencias, que será suministrada a 50 personas subordinadas dentro del organismo, a través de formularios de Google. El instrumento tendrá respuestas estilo escala Likert. Cada indicador se responderá con las opciones: “Siempre”, “Generalmente”, “Ocasionalmente”, “Nunca” y “No observado”. Se les solicitará que respondan con sinceridad, transmitiendo el sentido del diagnóstico y aclarando que se trata de un trabajo académico y no una instancia de evaluación de sus competencias laborales. Se adjunta en anexo I

6. Hallazgos/desarrollo

6.1. Diagnóstico

El propósito inicial del diagnóstico fue conocer la situación actual de cada personal directivo del organismo, pretendiendo detectar los problemas, los conflictos y las restricciones que se puedan originar por falta de competencias requeridas que afectan al cumplimiento de los objetivos de la organización. A su vez, se contrasta con las percepciones del personal subordinado acerca de las competencias del personal directivo.

Se continua con el análisis de las encuestas suministradas al personal directivo y subordinado de la ANSV.

6.2. Análisis de las encuestas

6.2.1 Personal directivo

El instrumento fue suministrado a 24 personas con roles directivos en el organismo, a través de un enlace de *Google forms*, en donde se recibieron 16 respuesta. Las edades oscilan entre los 34 y los 60 años. Con respecto al nivel académico, 7

personas manifiestan poseer estudios de posgrados, 5 estudios universitarios y 4 de nivel terciario.

Luego de haber recolectado la información a través del cuestionario implementado, se procede a su correspondiente análisis. Tomamos los aspectos que revisten mayor relevancia.

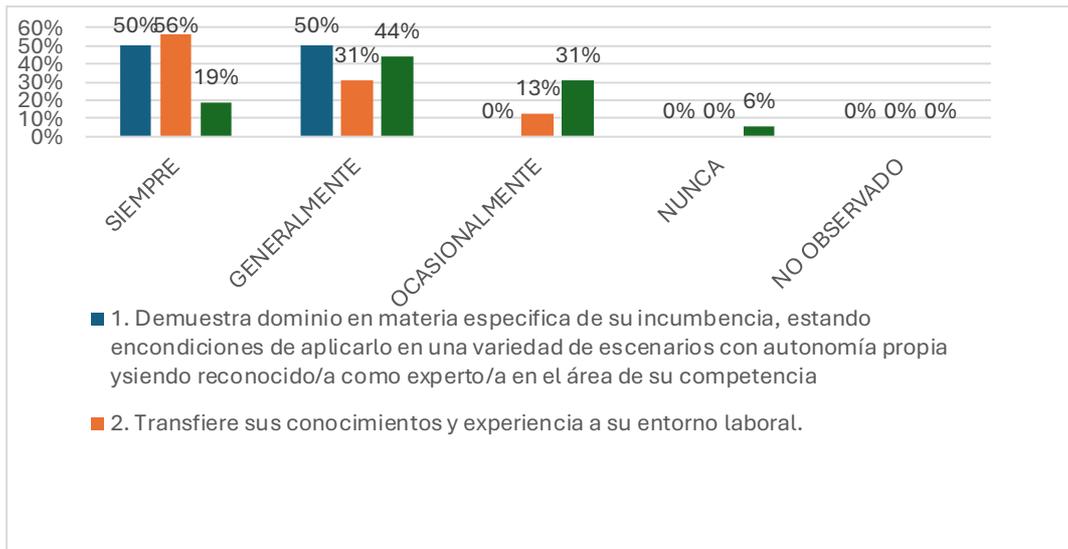
En primer lugar, es destacable la diversidad en términos de edad y nivel académico dentro del cuerpo directivo, lo que sugiere una riqueza en perspectivas y experiencias que pueden fortalecer la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias.

En cuanto a las competencias técnicas, se resalta que la mitad del personal directivo se considera experto en sus respectivas áreas de competencia, mientras que la otra mitad se ve a sí misma como generalmente competente. Esta distribución equitativa sugiere un sólido nivel de conocimientos y habilidades en el grupo en su conjunto, con diferentes estilos de liderazgo y enfoques de trabajo.

En referencia a la transferencia de conocimientos y experiencia, la mayoría indica que lo hace de manera constante, lo que denota una predisposición a compartir y colaborar en el entorno laboral. Sin embargo, también se identifica un porcentaje menor que lo hace de forma ocasional, lo que podría indicar áreas de mejora en este aspecto.

En relación a la actualización en herramientas y sistemas de gestión de personal, aunque la mayoría se sitúa en los niveles "Generalmente" y "Ocasionalmente", es relevante señalar que hay una minoría que se siente menos cómoda con este aspecto. Esto podría indicar la necesidad de implementar programas de formación continua o proporcionar recursos adicionales para mantener al personal directivo al tanto de las últimas tendencias y tecnologías en su campo.

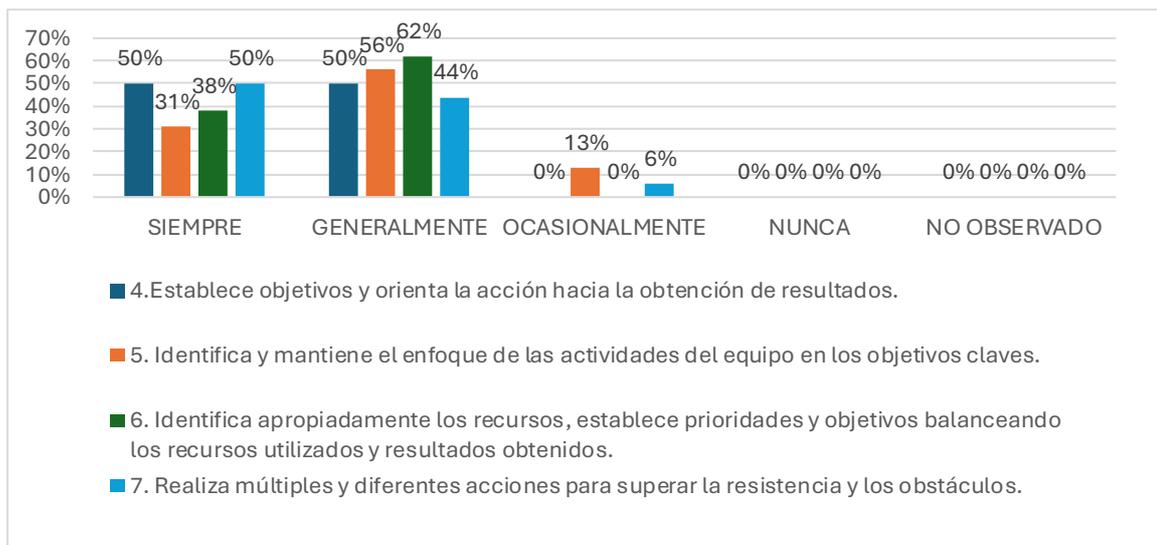
Gráfico 1: COMPETENCIAS TÉCNICAS



Fuente: Elaboración propia

Acerca de las competencias Institucionales, se dividieron en dos variables, cada una de ellas con sus respectivos indicadores. En referencia a la primera variable, orientación al logro, se observa una distribución equitativa entre aquellos que indican que siempre establecen objetivos y orientan la acción hacia la obtención de resultados, y quienes lo hacen generalmente. Esto sugiere un compromiso con la consecución de metas y una clara dirección en la acción.

Gráfico 2 A: COMPETENCIAS INSTITUCIONALES: Orientación al logro



Fuente: Elaboración propia

En términos de integridad y ética profesional, la mayoría del personal directivo asegura que refuerzan los estándares éticos de la organización, lo que sugiere un

compromiso sólido con la integridad y la ética profesional en el desempeño de sus funciones.

A su vez, Se destaca que un alto porcentaje (69%) responde a la confianza brindada y cumple con los compromisos acordados de manera consistente. Esto refleja un nivel de responsabilidad y fiabilidad en sus acciones.

Con respecto a la actuación justa y equilibrada, la mitad de los encuestados (50%) afirman actuar con justicia basada en un equilibrio y juicio imparcial, mientras que una proporción significativa (44%) lo hace de manera general. Esto indica una preocupación por la equidad y el cumplimiento de principios éticos en la toma de decisiones.

Asimismo, en referencia al criterio independiente en resolución de conflictos éticos, se observa que una parte considerable (50%) muestra criterio independiente al resolver situaciones relacionadas con conductas no éticas o ilegales, buscando apoyo en instancias superiores cuando es necesario. Esto denota una actitud responsable y proactiva frente a dilemas éticos.

En referencia al manejo de la incertidumbre con discreción, La mayoría (63%) demuestra manejar la incertidumbre con discreción propia de su nivel jerárquico, lo que sugiere una capacidad para gestionar situaciones delicadas con prudencia y sensatez.

Gráfico 2 B: COMPETENCIAS INSTITUCIONALES: Integridad y ética profesional



Fuente: Elaboración propia

En relación con las competencias de gestión, se dividieron en cuatro variables, cada una con sus respectivos indicadores.

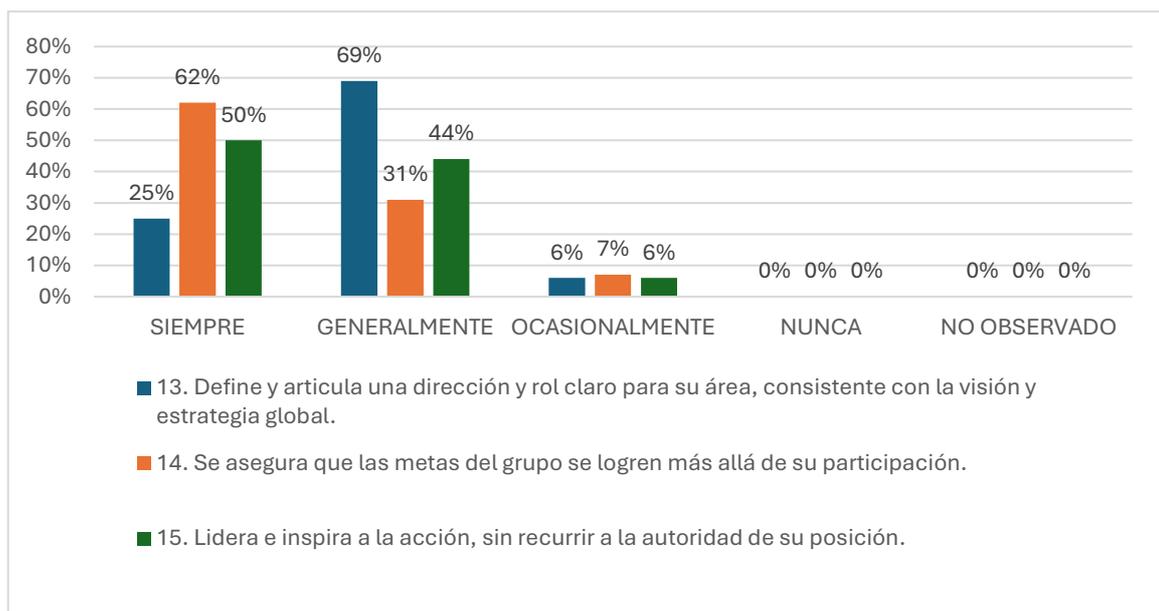
En referencia al indicador referido al liderazgo de visión, se observa que la mayoría de los encuestados (69%) considera que el personal directivo define y articula una dirección con roles claros, alineados con la visión y estrategia global, de manera general. Esto sugiere una comunicación efectiva de la misión y objetivos del equipo.

Con respecto al indicador de aseguramiento del logro de metas grupales, la mayoría (62%) indica que se asegura de que las metas del grupo se logren más allá de su propia participación, lo que denota un compromiso con el éxito colectivo y una visión orientada al logro de resultados conjuntos.

Asimismo, en liderazgo inspirador sin recurrir a la autoridad, se destaca que la mitad de los encuestados (50%) percibe que el liderazgo inspira a la acción sin depender únicamente de la autoridad de su posición, mientras que un porcentaje significativo (44%) lo observa de manera general. Esto refleja una capacidad para motivar y guiar a través del ejemplo y la inspiración, más allá del poder jerárquico.

En definitiva, estos datos revelan que el personal directivo se percibe comprometido y competente al manifestar poseer habilidades para definir una dirección clara y adaptarse a los cambios.

Gráfico 3 A: COMPETENCIAS DE GESTIÓN: Liderazgo de visión



Fuente: Elaboración propia

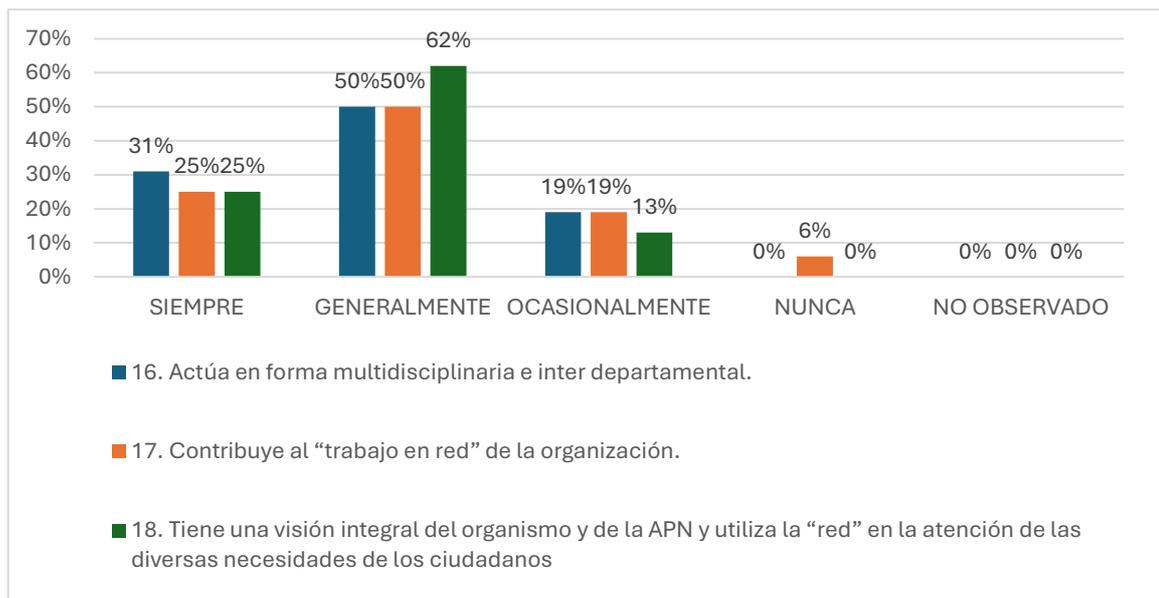
En referencia al indicador referido a la construcción de relaciones, actuación multidisciplinaria e interdepartamental, se observa que una parte significativa de los encuestados (50%) considera que el personal directivo actúa generalmente en forma multidisciplinaria e interdepartamental, lo que sugiere una capacidad para colaborar y trabajar en equipo de manera transversal. Sin embargo, también se identifica un porcentaje menor (31%) que lo percibe como una acción constante.

Con respecto a la contribución al trabajo en red de la organización, la mayoría (50%) indica que contribuye generalmente al "trabajo en red" de la organización, lo que implica una predisposición a colaborar y establecer conexiones dentro y fuera de la institución. Aunque un porcentaje menor (25%) señala que lo hace siempre, existe una conciencia sobre la importancia de la colaboración.

En relación a la visión integral y uso de la red en la atención ciudadana, se destaca que la mayoría (62%) tiene una visión generalmente integral del organismo y de la Administración Pública Nacional (APN), utilizando la "red" para atender las diversas necesidades. Esto refleja una comprensión amplia de las interconexiones dentro del organismo y la importancia de la colaboración para brindar un servicio público eficaz.

Estas interpretaciones permiten una comprensión más detallada de cómo el personal directivo percibe y valora sus competencias en relación a la construcción de relaciones dentro del contexto organizacional.

Gráfico 3 B: COMPETENCIAS DE GESTIÓN: Construcción de relaciones



Fuente: Elaboración propia

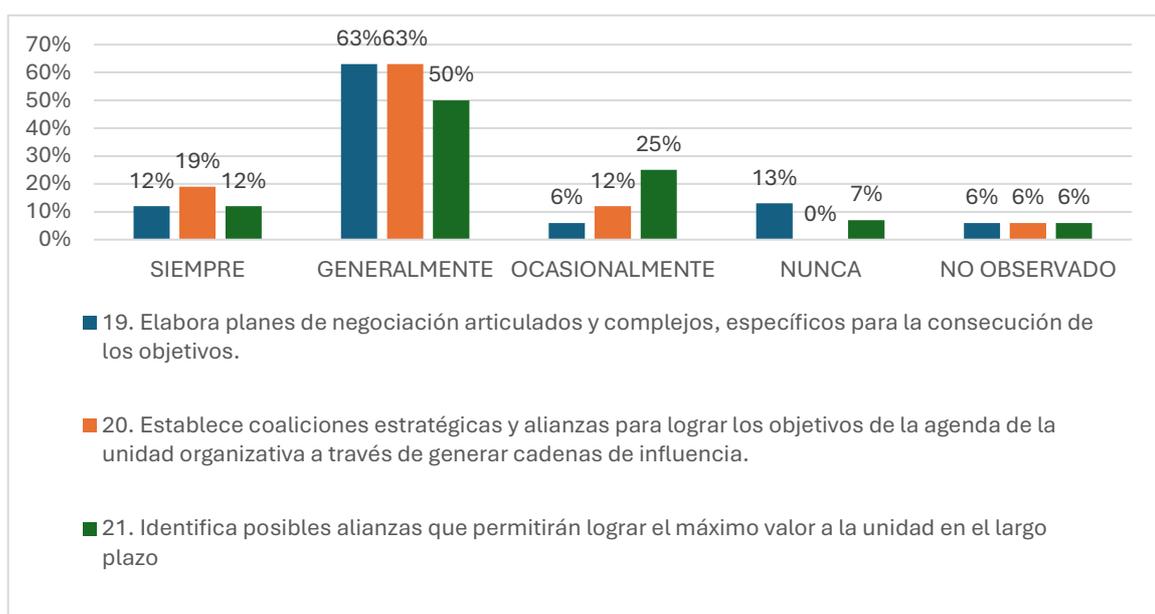
En referencia a la comprensión del Entorno Organizacional, elaboración de planes de negociación articulados y complejos, se observa que la mayoría de los encuestados (62%) considera que generalmente elabora planes de negociación articulados y complejos, específicos para la consecución de los objetivos. Esto sugiere una capacidad para diseñar estrategias detalladas y adaptadas a las necesidades del entorno.

Con respecto al establecimiento de coaliciones estratégicas y alianzas, la mayoría (62%) indica que generalmente establece coaliciones estratégicas y alianzas para lograr los objetivos de la agenda de la unidad organizativa, generando cadenas de influencia. Esto refleja una habilidad para construir relaciones sólidas y colaborativas en pos de objetivos comunes.

En relación con la identificación de posibles alianzas de valor a largo plazo, se destaca que la mayoría (50%) identifica generalmente posibles alianzas que permitirán lograr el máximo valor a la unidad en el largo plazo. Esto denota una visión estratégica y prospectiva en la identificación de oportunidades de colaboración y crecimiento.

Estas interpretaciones permiten una comprensión más detallada de cómo el personal directivo percibe y valora sus competencias en relación a la comprensión del entorno organizacional dentro del contexto institucional.

Gráfico 3 C: COMPETENCIAS DE GESTIÓN: Comprensión del entorno organizacional



Fuente: Elaboración propia

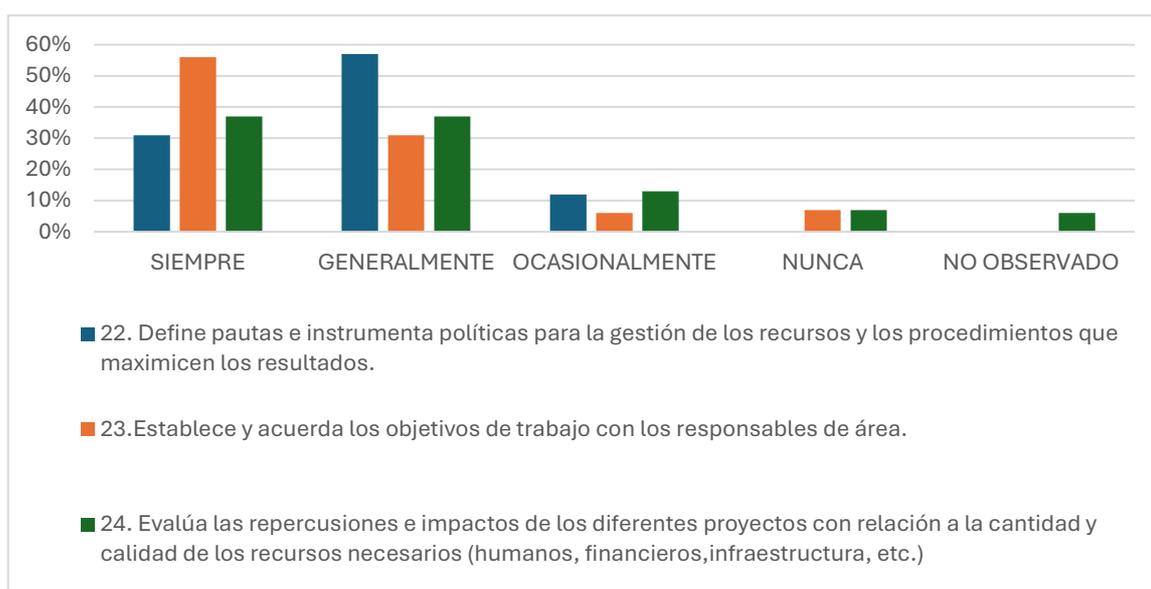
En referencia a la planificación y gestión, definición de pautas e instrumentación de políticas, la mayoría de los encuestados (56%) considera que generalmente define pautas e instrumenta políticas para la gestión de recursos y procedimientos que maximicen los resultados. Esto sugiere una capacidad para establecer directrices claras y eficaces en la gestión organizacional.

De acuerdo con el establecimiento y acuerdo de objetivos de trabajo, la mayoría (56%) indica que siempre establece y acuerda los objetivos de trabajo con los responsables de área, lo que refleja una comunicación efectiva y una alineación en torno a las metas organizacionales. Sin embargo, también se reconoce que hay un porcentaje menor que lo hace ocasionalmente o nunca, lo que podría indicar áreas de mejora en la comunicación y el establecimiento de objetivos.

Con respecto a la evaluación de repercusiones e impactos de proyectos, se observa que una parte significativa de los encuestados (37%) evalúa siempre las repercusiones y los impactos de los proyectos en relación a los recursos necesarios, tanto humanos, financieros como de infraestructura. Esta capacidad para analizar de manera integral los aspectos clave de los proyectos sugiere una gestión consciente y orientada a la eficiencia.

Estas interpretaciones permiten una comprensión más detallada de cómo el personal directivo percibe y valora sus competencias en relación a la planificación y gestión dentro del contexto organizacional.

Gráfico 3 D: COMPETENCIAS DE GESTIÓN: Planificación y gestión



Fuente: Elaboración propia

En referencia al desarrollo de personal, motivación proactiva y respaldo, la mayoría de los encuestados (56%) percibe que siempre motiva proactivamente y respalda a las personas para desplegar mayor energía en su trabajo. Esto sugiere una capacidad de liderazgo para inspirar y apoyar a los colaboradores en la consecución de sus metas.

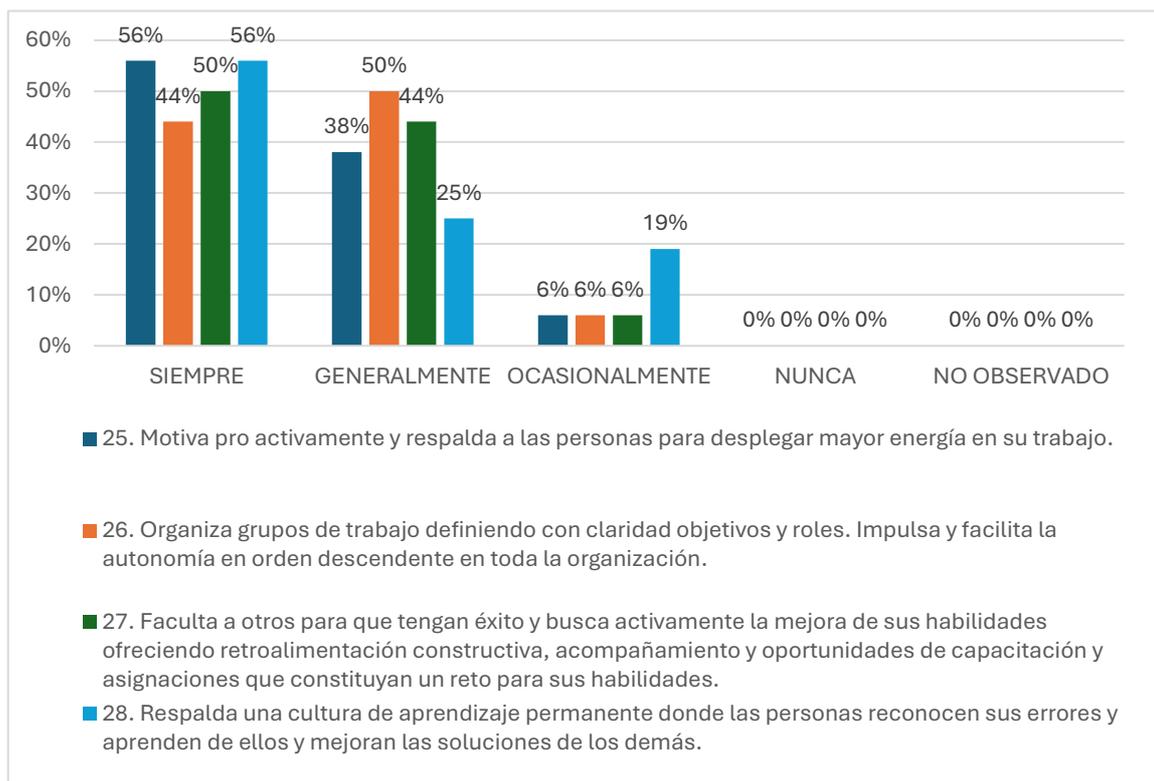
En relación a la organización de grupos de trabajo y fomento de autonomía, se observa que una parte significativa (50%) considera que el personal directivo generalmente organiza grupos de trabajo, define objetivos y roles con claridad, e impulsa la autonomía en toda la organización. Este enfoque promueve la eficiencia y la responsabilidad en todos los niveles.

Con respecto a él empoderamiento y desarrollo de habilidades, la mayoría (50%) indica que siempre faculta a otros para tener éxito, busca activamente la mejora de sus habilidades y ofrece retroalimentación constructiva, acompañamiento y oportunidades de capacitación. Este enfoque centrado en el crecimiento individual y colectivo promueve un ambiente de aprendizaje continuo.

En cuanto a la cultura de aprendizaje permanente, se destaca que la mayoría (56%) respalda una cultura de aprendizaje permanente, donde se reconoce errores, se aprende de ellos y se mejoran las soluciones de los demás. Este enfoque fomenta la innovación, el crecimiento y la mejora continua en la organización.

Estas interpretaciones permiten una comprensión más detallada de cómo el personal directivo percibe y valora sus competencias en relación al desarrollo del personal dentro del contexto organizacional.

Gráfico 3 E: COMPETENCIAS DE GESTIÓN: Desarrollo de personal



Fuente: Elaboración propia

Después de analizar detenidamente los datos recopilados a través de la encuesta implementada, podemos concluir que existe una variabilidad significativa en las percepciones de las personas encuestadas en relación con las competencias técnicas, institucionales y de gestión. En general, se observa un nivel considerable de cumplimiento en las competencias técnicas, especialmente en lo que respecta a la transferencia de conocimientos y experiencia, así como en el establecimiento de objetivos y orientación al logro. Sin embargo, hay áreas de mejora identificadas, como la actualización de conocimientos en herramientas y sistemas de gestión de personal.

En cuanto a las competencias institucionales, se destaca un sólido compromiso ético y de integridad profesional, con altas tasas de cumplimiento en áreas como responder a la confianza brindada y actuar con justicia. No obstante, se evidencia la necesidad de fortalecer la identificación y mantenimiento del enfoque de las actividades del equipo en los objetivos clave.

Por último, en relación con las competencias de gestión, se identifican tanto fortalezas como áreas de oportunidad. Si bien hay un liderazgo perceptiblemente efectivo en términos de definir una dirección clara y asegurar el logro de metas

grupales, existen desafíos en la planificación y gestión de recursos, así como en la elaboración de planes de negociación articulados y complejos.

En conjunto, estos hallazgos sugieren la importancia de desarrollar estrategias específicas de mejora para fortalecer las áreas identificadas como oportunidades de crecimiento, al tiempo que se aprovechan y se fomentan las fortalezas existentes en las distintas dimensiones evaluadas. Este enfoque integral hacia el desarrollo de competencias contribuirá a optimizar el desempeño individual y organizacional en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

6.2.2. Personal subordinado

El instrumento fue suministrado a 100 personas subordinadas en el organismo, a través de un enlace de *Google forms*, en donde se recibieron 50 respuestas. En primer lugar, es relevante resaltar la diversidad en términos de edad y nivel educativo dentro del personal subordinado, lo que denota una combinación de experiencia y conocimiento en el grupo.

En relación al nivel académico, se identificó una variedad de formación educativa, desde estudios de posgrado hasta secundario.

Las 50 encuestas realizadas al personal de la ANSV proporcionan una valiosa ventana a las percepciones sobre las competencias del personal directivo. Este análisis se sumerge en las respuestas para comprender mejor las fortalezas y áreas de mejora en tres áreas clave: dominio en materia específica, transferencia de conocimientos y experiencia, y actualización en herramientas y sistemas de gestión de personal.

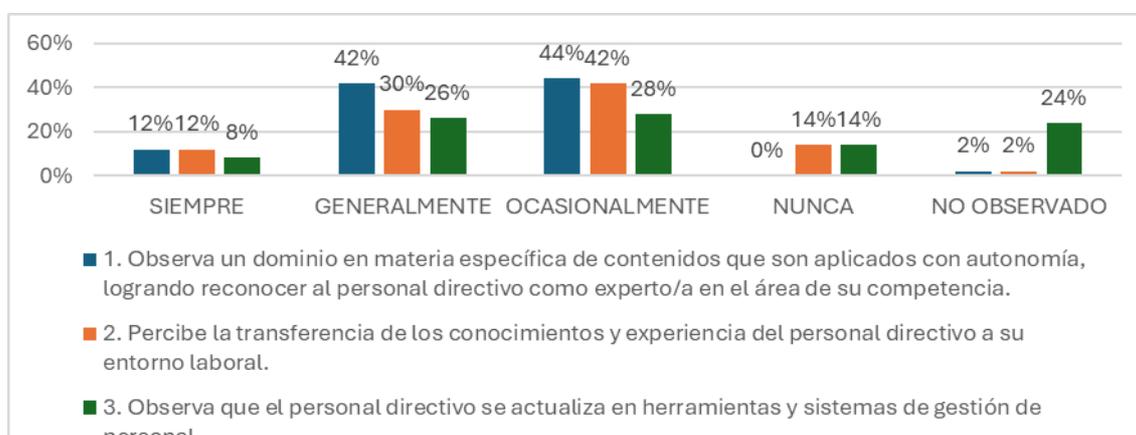
En referencia al dominio en materia específica de contenidos que son aplicados con autonomía, los resultados reflejaron que una parte significativa de las personas subordinadas expresó observar este dominio en diferentes grados. El 54% de los encuestados (12% "Siempre" y 42% "Generalmente") reconoce un alto dominio en materia específica del personal directivo, destacando su experticia en el área de su competencia.

Con respecto a la transferencia de conocimientos y experiencia del personal directivo a su entorno laboral, los resultados mostraron cómo el personal subordinado percibe esta transferencia, con distintos niveles de frecuencia. Si bien un 42% (12% "Siempre" y 30% "Generalmente") observa una transferencia positiva de conocimientos y experiencia del personal directivo a su entorno laboral, un significativo 42% lo

observa solo "Ocasionalmente". Esta área, aunque valorada, presenta un espacio para fortalecer la comunicación y el intercambio de saberes, potenciando el crecimiento del equipo.

En relación con la actualización en herramientas y sistemas de gestión de personal, las respuestas revelan un panorama dispar. Un 34% (8% "Siempre" y 26% "Generalmente") la considera alta, mientras que un 42% (28% "Ocasionalmente" y 14% "Nunca") observa una brecha en este ámbito. Implementar estrategias de capacitación y actualización continua es crucial para cerrar esta brecha y asegurar la eficiencia en la gestión del personal.

Gráfico 4: COMPETENCIAS TÉCNICAS



Fuente: Elaboración propia

Acerca de las competencias Institucionales, se dividieron en dos variantes, cada una de ellas con sus respectivos indicadores.

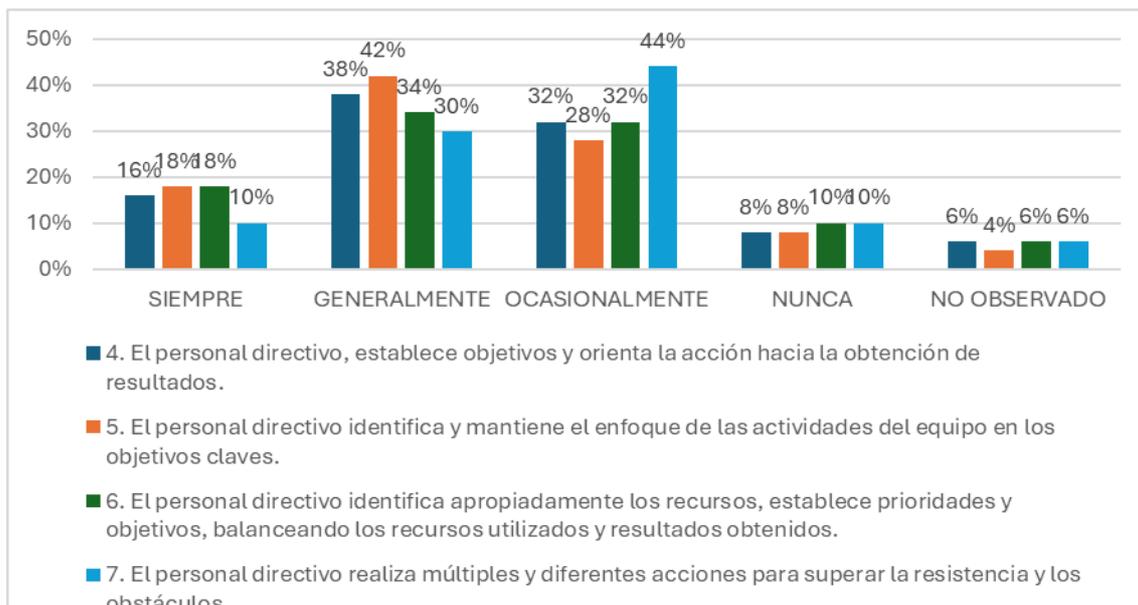
Con respecto a la orientación al logro, establecimiento de objetivos y orientación hacia resultados, se observa que existe una distribución variada en cuanto a la frecuencia con la que el personal directivo establece objetivos y orienta la acción hacia la obtención de resultados. Si bien una parte considera, el 54% (16% "Siempre" y 38% "Generalmente") del personal reconoce que el personal directivo define objetivos claros y orienta las acciones hacia su consecución, la otra parte, el 32% lo observa "Ocasionalmente", lo que indica un espacio para fortalecer la comunicación y el alineamiento de las actividades del equipo. Asimismo, un 14% (8% "Nunca" y 6% "No observado") no observa esta habilidad con frecuencia, lo que requiere atención y estrategias de desarrollo.

En relación con el enfoque de actividades en objetivos claves, el personal subordinado indica que el personal directivo identifica y mantiene el enfoque de las actividades del equipo en los objetivos claves en diferentes niveles. Esto sugiere una conciencia sobre la importancia de alinear las acciones con los objetivos estratégicos, aunque se destaca la necesidad de mejorar la consistencia en este aspecto.

En referencia a la Identificación adecuada de recursos y prioridades, existe una percepción variada en cuanto a la capacidad del personal directivo para identificar adecuadamente los recursos, establecer prioridades y objetivos, y balancear los recursos utilizados con los resultados obtenidos. Un 52% (18% "Siempre" y 34% "Generalmente") del personal percibe una adecuada identificación de recursos, establecimiento de prioridades y balance entre recursos y resultados, a su vez, un 32% lo observa "Ocasionalmente", lo que sugiere la posibilidad de optimizar la gestión de recursos para maximizar la eficiencia. Esto señala áreas de mejora en la gestión eficiente de recursos y en la alineación con los resultados esperados.

En cuanto a la superación de resistencias y obstáculos, el personal subordinado percibe que el personal directivo realiza múltiples acciones para superar la resistencia y los obstáculos, aunque con cierta variabilidad en la frecuencia. Un 40% (10% "Siempre" y 30% "Generalmente") del personal reconoce que el personal directivo implementa acciones para superar obstáculos, un 44% lo observa "Ocasionalmente", lo que indica un área de mejora en la gestión de situaciones desafiantes y un 16% (10% "Nunca" y 6% "No observado") no observa esta habilidad con frecuencia, lo que requiere estrategias para fortalecer la capacidad de liderazgo en situaciones difíciles.

Gráfico 5 A: COMPETENCIAS INSTITUCIONALES: Orientación al logro



Fuente: Elaboración propia

En referencia a la integridad y ética profesional, refuerzo de estándares éticos, se observa una variedad en la consistencia con la que el personal directivo refuerza los estándares éticos asumidos por el organismo. Aunque el 60% (24% "Siempre" y 36% "Generalmente") reconoce que el personal directivo promueve y refuerza los valores éticos dentro del organismo, un 16% lo observa "Ocasionalmente" y un 24% (16% "Nunca" y 8% "No observado") no observa esta conducta con frecuencia, lo que requiere atención y medidas para fomentar una cultura ética sólida. fortaleciendo la internalización de los principios éticos en todos los niveles.

Con respecto a la respuesta a la confianza y cumplimiento de compromisos, existe una percepción diversa. Si bien una parte, el 66% (18% "Siempre" y 48% "Generalmente") del personal percibe que el personal directivo responde a la confianza depositada y cumple con sus promesas, el 30% lo observa "Ocasionalmente" y el 4% (2% "Nunca" y 2% "No observado") no observa esta conducta con frecuencia, lo que sugiere la posibilidad de mejorar la comunicación, el seguimiento de los compromisos y la consistencia y fiabilidad en el cumplimiento de acuerdos.

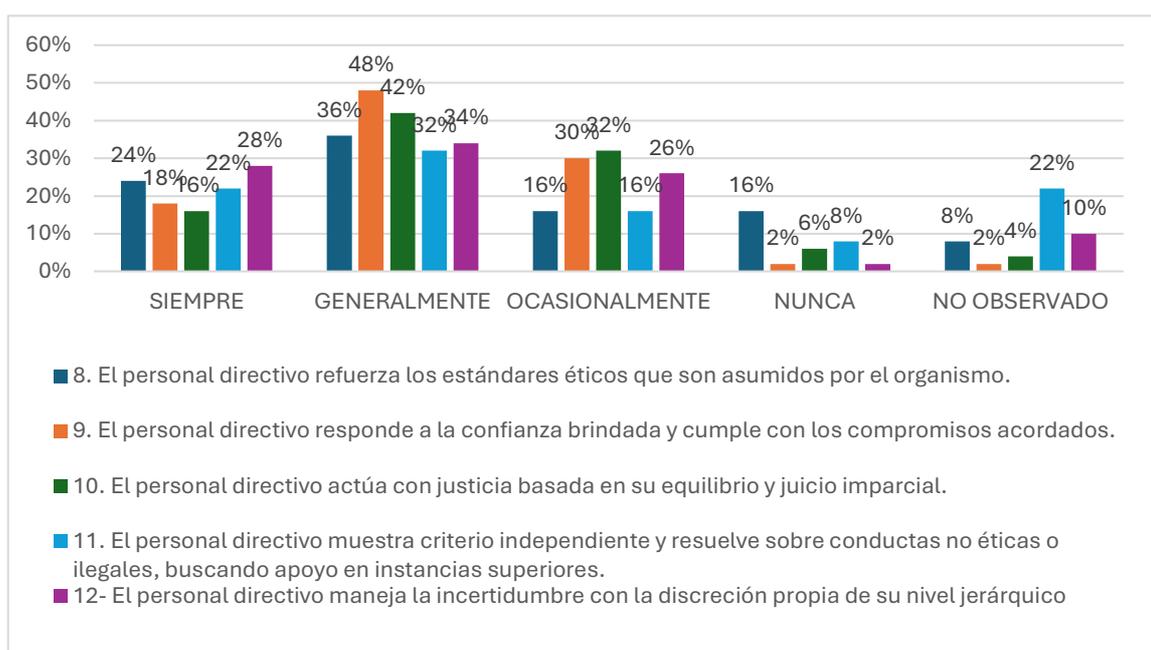
En relación a la actuación justa basada en equilibrio e imparcialidad, el personal subordinado percibe, un 58% (16% "Siempre" y 42% "Generalmente"), que el personal directivo actúa generalmente con justicia basada en equilibrio y juicio imparcial, asimismo, un 32% lo observa "Ocasionalmente" y un 10% (6% "Nunca" y 4% "No observado") no observa esta conducta con frecuencia, lo que requiere medidas para

asegurar un liderazgo justo y transparente, destacando la importancia de mantener un trato equitativo e imparcial en todas las interacciones.

En cuanto a la resolución sobre conductas no éticas o ilegales, hay una diversidad de percepciones en cuanto a la capacidad del personal directivo para resolver sobre conductas no éticas o ilegales, buscando apoyo en instancias superiores. Un 54% (22% "Siempre" y 32% "Generalmente") del personal reconoce que el personal directivo toma decisiones independientes frente a situaciones no éticas o ilegales, un 16% lo observa "Ocasionalmente" y un 30% (8% "Nunca" y 22% "No observado") no observa esta conducta con frecuencia, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la toma de decisiones éticas y la gestión de situaciones conflictivas.

A su vez, en el manejo de la incertidumbre con discreción, se observa una variedad en la forma en que el personal directivo maneja la incertidumbre con la discreción propia de su nivel jerárquico. Aunque una parte considera, el 62% (28% "Siempre" y 34% "Generalmente"), que el personal directivo maneja la incertidumbre con discreción y responsabilidad, la otra parte, el 26% lo observa "Ocasionalmente" y el 12% (10% "Nunca" y 2% "No observado") no observa esta conducta con frecuencia, lo que requiere medidas para fortalecer la confianza en el liderazgo durante situaciones difíciles y mejora en la gestión de situaciones delicadas con sensatez y prudencia.

Gráfico 5 B: COMPETENCIAS INSTITUCIONALES: Integridad y ética profesional



Fuente: Elaboración propia

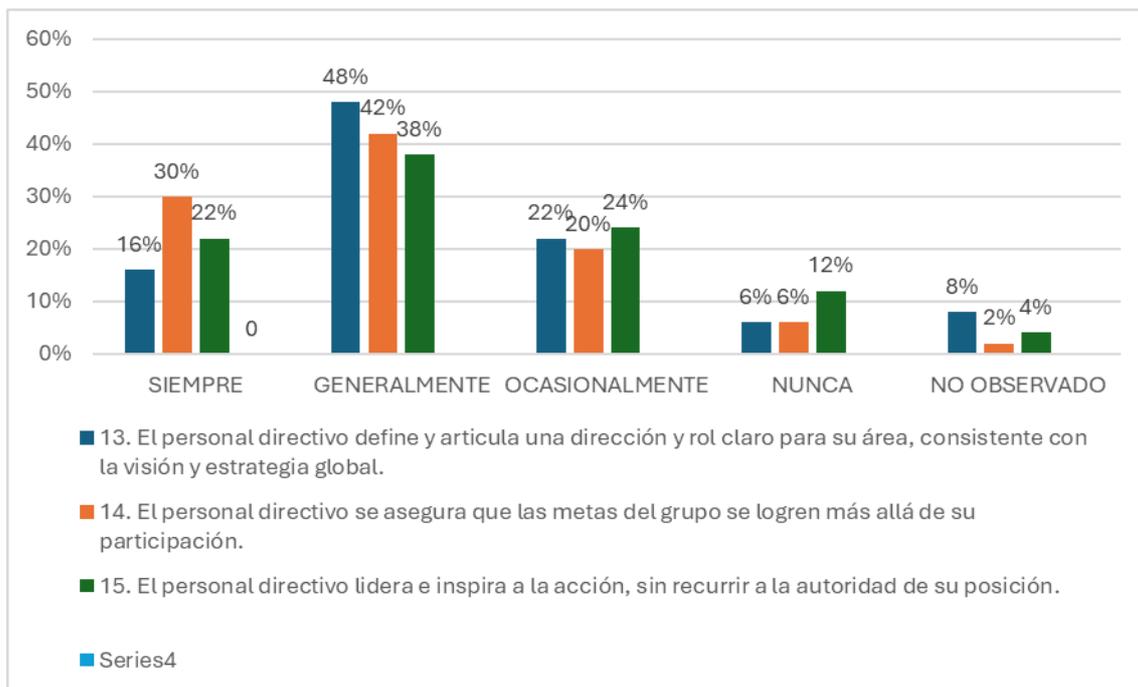
En referencia al liderazgo de Visión, definición de dirección y rol claro, Según las percepciones del personal subordinado, se observa que una parte significativa, el 64% (16% "Siempre" y 48% "Generalmente") del personal considera que el personal directivo define y articula una dirección y rol claro para su área, consistente con la visión y estrategia global. Sin embargo, un 22% lo observa "Ocasionalmente" y un 14% (6% "Nunca" y 8% "No observado") no observa esta habilidad con frecuencia, lo que requiere atención y estrategias para fortalecer la capacidad de liderazgo visionario.

Con respecto al aseguramiento del logro de metas grupales, un 72% (30% "Siempre" y 42% "Generalmente") del personal percibe que el personal directivo se asegura de que las metas del grupo se logren, incluso sin su participación directa. A su vez, un 20% lo observa "Ocasionalmente" y un 8% (6% "Nunca" y 2% "No observado") no observa esta habilidad con frecuencia, lo que requiere medidas para fortalecer la confianza en el liderazgo y la capacidad de delegar.

En relación al liderazgo inspirador sin recurrir a la autoridad, existe una percepción variada en cuanto a la capacidad del personal directivo para liderar e inspirar a la acción sin recurrir únicamente a la autoridad de su posición. Un 60% (22% "Siempre" y 38% "Generalmente") del personal reconoce que el personal directivo inspira a la acción sin recurrir a la coerción, un 24% lo observa "Ocasionalmente" y un 16% (12% "Nunca" y 4% "No observado") no observa esta habilidad con frecuencia, lo que requiere medidas para desarrollar un estilo de liderazgo más auténtico y motivador que guíe a través del ejemplo y la inspiración.

Estas interpretaciones permiten una comprensión más detallada de cómo el personal subordinado percibe y valora las competencias del personal directivo en liderazgo de visión, destacando áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en la conducción estratégica y motivacional dentro de la organización.

Gráfico 6 A: COMPETENCIAS DE GESTIÓN: Liderazgo de visión



Fuente: Elaboración propia

En referencia a la construcción de relaciones, actuación multidisciplinaria e interdepartamental, se observa que un 56% (16% "Siempre" y 40% "Generalmente") reconoce que el personal directivo trabaja de manera efectiva con equipos de diferentes áreas. Sin embargo, Un 30% lo observa "Ocasionalmente" y un 14% (8% "Nunca" y 6% "No observado") no observa esta habilidad con frecuencia, lo que requiere atención y estrategias para fomentar el trabajo en equipo interdisciplinario para fortalecer la comunicación y la coordinación entre departamentos.

En relación a la contribución al "trabajo en red" de la organización, un 50% (18% "Siempre" y 32% "Generalmente") del personal percibe que el personal directivo participa activamente en la construcción de redes de colaboración dentro del organismo. Sin embargo, un 28% lo observa "Ocasionalmente" y un 22% (14% "Nunca" y 8% "No observado") no observa esta habilidad con frecuencia, lo que sugiere la posibilidad de optimizar la participación en redes para maximizar el intercambio de conocimiento y la colaboración y a su vez, establecer conexiones dentro y fuera de la institución.

Con respecto a la visión integral y uso de la "red" en la atención de necesidades, existe una percepción variada en cuanto a si el personal directivo tiene una visión integral del organismo y utiliza la "red" en la atención de las diversas necesidades de los ciudadanos. Por un lado, el 50% (16% "Siempre" y 34% "Generalmente") del personal reconoce que el personal directivo posee una visión amplia y utiliza las redes para

atender las necesidades de los ciudadanos, y por otro lado, un 20% (12% "Nunca" y 8% "No observado") no observa esta habilidad con frecuencia, lo que requiere medidas para desarrollar una visión integral y estratégica, identificando oportunidades para mejorar la comprensión global de la organización y el aprovechamiento de redes para satisfacer las demandas de los ciudadanos de manera más efectiva.

Estas interpretaciones permiten una comprensión más detallada de cómo el personal subordinado percibe y valora las competencias del personal directivo en construcción de relaciones, resaltando áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en la gestión de interacciones interdepartamentales, colaborativas y orientadas al servicio al ciudadano.

Gráfico 6 B: COMPETENCIAS DE GESTIÓN: Construcción de relaciones



Fuente: Elaboración propia

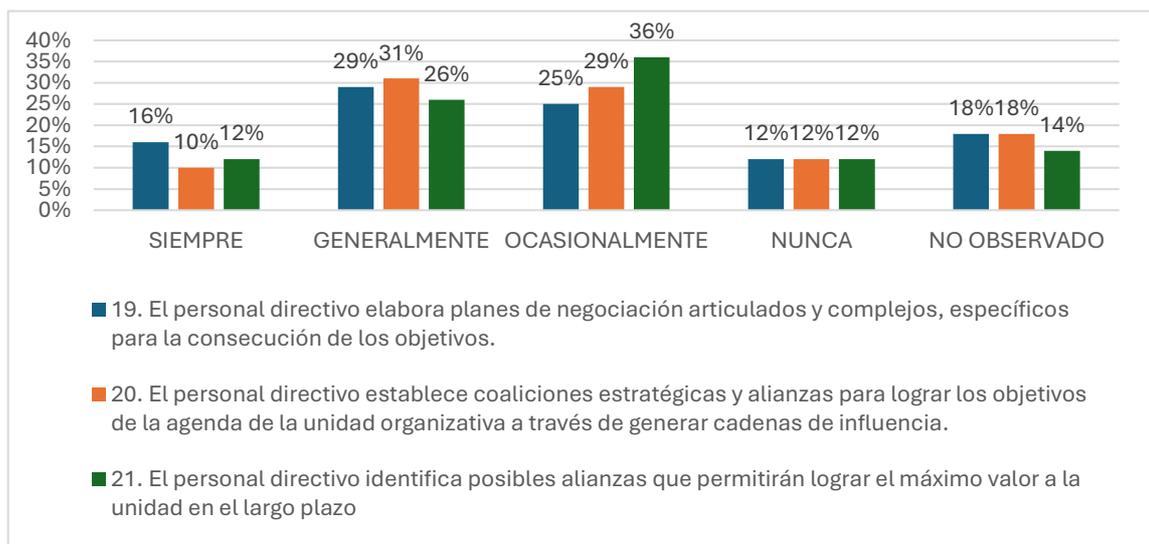
En referencia a la comprensión del Entorno Organizacional, elaboración de planes de negociación articulados y complejos, se observa una variedad en la frecuencia con la que el personal directivo elabora planes de negociación articulados y complejos para la consecución de los objetivos. Un 45% (16% "Siempre" y 29% "Generalmente") del personal reconoce que el personal directivo crea planes de negociación específicos para alcanzar los objetivos. Sin embargo, el 55% (25% "Ocasionalmente", 12% "Nunca" y 18% "No observado") no observa esta habilidad con frecuencia, lo que requiere atención y estrategias para desarrollar habilidades de planificación estratégica que fortalezcan la capacidad de planificar y ejecutar estrategias de negociación.

En relación al establecimiento de coaliciones estratégicas y alianzas, el personal subordinado indica que el personal directivo generalmente establece coaliciones estratégicas y alianzas para lograr los objetivos de la unidad organizativa a través de la generación de cadenas de influencia, siendo un 41% (10% "Siempre" y 31% "Generalmente") del personal que lo percibe. Asimismo, un 49% (29% "Ocasionalmente" y 12% "Nunca") observa que esta habilidad se aplica con frecuencia variable y un 31% (18% "No observado" y 12% "Nunca") no observa esta habilidad con frecuencia, lo que requiere medidas para desarrollar habilidades de networking y gestión de alianzas.

Con respecto a la identificación de posibles alianzas de valor a largo plazo, existe una percepción variada en cuanto a si el personal directivo identifica posibles alianzas que permitirán lograr el máximo valor a la unidad en el largo plazo. Un 38% (12% "Siempre" y 26% "Generalmente") del personal reconoce que el personal directivo identifica alianzas que aportan valor a la unidad a largo plazo. Así mismo, un 62% (36% "Ocasionalmente", un 12% "Nunca" y un 14% "No observado") no observa esta habilidad con frecuencia, lo que requiere medidas para desarrollar una visión estratégica y proactiva.

Estas interpretaciones permiten una comprensión más detallada de cómo el personal subordinado percibe y valora las competencias del personal directivo en comprensión del entorno organizacional, resaltando áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en la planificación estratégica, la gestión de alianzas y la creación de valor a largo plazo.

Gráfico 6 C: COMPETENCIAS DE GESTIÓN: Comprensión del entorno organizacional



Fuente: Elaboración propia

En referencia a la planificación y gestión, comenzando por la definición de pautas e instrumentación de políticas, se observa que un 52% (22% "Siempre" y 30% "Generalmente") reconoce que el personal directivo define e implementa políticas para la gestión eficiente de recursos y procedimientos. Asimismo, un 34% lo observa "Ocasionalmente", lo que indica la posibilidad de mejorar la comunicación y la transparencia en la definición de políticas. A su vez, un 14% (6% "Nunca" y 8% "No observado") no observa esta habilidad con frecuencia, lo que requiere atención y estrategias para desarrollar habilidades de planificación estratégica y gestión de recursos.

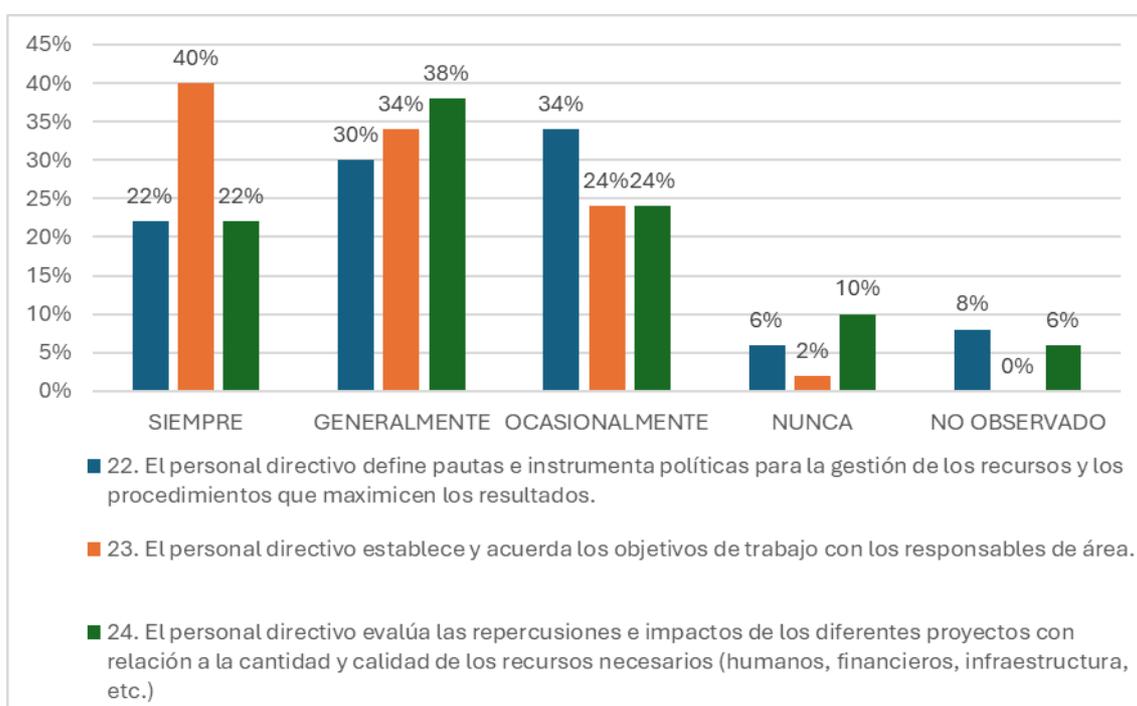
En relación a el establecimiento y acuerdo de objetivos de trabajo, el personal subordinado indica que el personal directivo generalmente establece y acuerda los objetivos de trabajo con los responsables de área, ya que un 74% (40% "Siempre" y 34% "Generalmente") lo percibió. A su vez, un 24% lo observa "Ocasionalmente" y un 2% ("No observado") no observa esta habilidad con frecuencia, lo que requiere medidas para asegurar la claridad y el consenso en la definición de objetivos, posibilitando fortalecer la participación del equipo en la definición de objetivos y la creación de un ambiente de trabajo colaborativo.

En cuanto a la evaluación de repercusiones e impactos de proyectos, se observa que un 60% (22% "Siempre" y 38% "Generalmente") del personal reconoce que el personal directivo evalúa las repercusiones e impactos de los proyectos en relación a los recursos disponibles. Asimismo, un 34% lo observa "Ocasionalmente" y un 16% (10%

"Nunca" y 6% "No observado") no observa esta habilidad con frecuencia, lo que requiere medidas para fortalecer la capacidad de evaluación y aprendizaje para la mejora continua.

Estas interpretaciones permiten una comprensión más detallada de cómo el personal subordinado percibe y valora las competencias del personal directivo en planificación y gestión, resaltando áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en la gestión estratégica, la definición de objetivos y la evaluación de proyectos dentro del contexto organizacional.

Gráfico 6 D: COMPETENCIAS DE GESTIÓN: Planificación y gestión



Fuente: Elaboración propia

En referencia al desarrollo de Personal, comenzando por la motivación proactiva y respaldo, se observa que un 48% (18% "Siempre" y 30% "Generalmente") del personal reconoce que el personal directivo los motiva y apoya para que se esfuercen al máximo en su trabajo. Sin embargo, un 48% (34% "Ocasionalmente" y 14% "Nunca") observa que esta habilidad se aplica con frecuencia variable, y un 4% ("No observado") no observa esta habilidad con frecuencia, lo que requiere atención y estrategias para desarrollar habilidades de liderazgo motivacional que fortalezcan la motivación y el apoyo individualizado para impulsar el compromiso y el rendimiento.

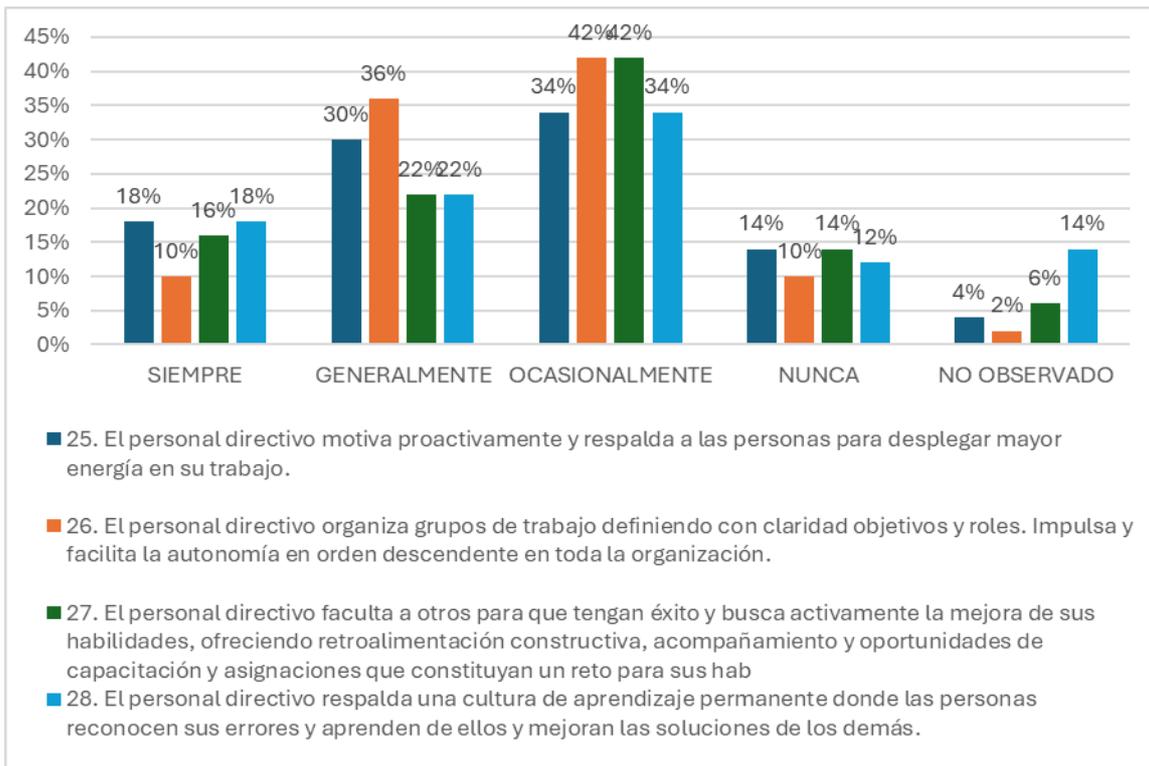
En relación a la organización de grupos de trabajo y fomento de la autonomía, aunque un 46% (10% "Siempre" y 36% "Generalmente") del personal percibe que el personal directivo organiza grupos de trabajo con objetivos y roles claros, a mayoría, un 54% (42% "Ocasionalmente", 10% "Nunca" y 2% "No observado") observa que esta habilidad se aplica con frecuencia variable o nula, lo que sugiere la posibilidad de fortalecer la confianza en el equipo y la delegación de responsabilidades.

Con respecto al empoderamiento y desarrollo de habilidades, la mayoría, un 56% (42% "Ocasionalmente" y 14% "Nunca"), observa que esta habilidad se aplica con frecuencia variable, lo que indica la posibilidad de ofrecer más oportunidades de capacitación y desarrollo profesional.

En cuanto al fomento de una cultura de aprendizaje permanente, se destaca que un 46% (34% "Ocasionalmente" y 12% "Nunca") percibe que esta habilidad se aplica con frecuencia variable, lo que indica la posibilidad de fortalecer la retroalimentación constructiva y el aprendizaje continuo.

Estas interpretaciones permiten una comprensión más detallada de cómo el personal subordinado percibe y valora las competencias del personal directivo en desarrollo de personal, resaltando áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en el impulso del crecimiento profesional y el fomento de un ambiente de aprendizaje continuo.

Gráfico 6 E: COMPETENCIAS DE GESTIÓN: Desarrollo de personal



Fuente: Elaboración propia

Después del análisis de los datos recopilados a través de la encuesta implementada, se puede concluir que existe una deficiencia generalizada en las competencias del personal directivo en las áreas técnicas, institucionales y de gestión. En cuanto a las competencias técnicas, se evidencia que un porcentaje considerable de las personas encuestadas no percibe un dominio en materia específica de contenidos por parte del personal directivo. Esto representa una preocupación significativa, ya que esta carencia puede afectar la capacidad del liderazgo para tomar decisiones estratégicas y dirigir eficazmente equipos de trabajo.

En relación con la transferencia de conocimiento, se observa que la mayoría de las personas encuestadas no percibe una transferencia efectiva de conocimientos y experiencia del personal directivo a su entorno laboral. Esta falta de transferencia de conocimiento puede limitar el desarrollo profesional del equipo y la eficiencia en el trabajo.

En cuanto a las actualizaciones en herramientas y sistemas, la mayoría de las personas encuestadas no observa que el personal directivo se mantenga actualizado en herramientas y sistemas de gestión de personal. Esto sugiere una falta de adaptación a

las nuevas tecnologías y metodologías de trabajo, lo que puede afectar la eficacia operativa de la organización.

En el ámbito de las competencias institucionales, se destaca una percepción negativa en aspectos como el establecimiento de objetivos claros, la identificación de recursos y la superación de obstáculos por parte del personal directivo. Estas deficiencias pueden impactar negativamente en la capacidad de la organización para alcanzar sus metas y objetivos.

En relación con la integridad y ética profesional, se observa una falta de percepción positiva en cuanto al cumplimiento de estándares éticos, la respuesta a la confianza brindada y la capacidad de manejar la incertidumbre de manera adecuada por parte del personal directivo. Estas carencias pueden minar la confianza y credibilidad de la organización.

En las competencias de gestión, se identifican áreas de mejora en la definición de dirección y roles claros, así como en el liderazgo inspirador y la construcción de relaciones multidisciplinarias e interdepartamentales. Estas deficiencias pueden afectar la cohesión y eficacia del equipo de trabajo.

Para concluir, los datos de la encuesta reflejan por un lado aspectos positivos en cuanto al desempeño del personal directivo, por el otro lado, se han identificado áreas de mejora por parte del personal subordinado. Una comunicación abierta y transparente entre ambas partes, así como un enfoque en el desarrollo profesional y el apoyo mutuo, podrían contribuir a cerrar esta brecha percibida y fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo en la ANSV.

Abordar estas áreas de mejora puede ser fundamental para fortalecer el liderazgo y la eficacia operativa de la ANSV en su conjunto.

6.2.3. Conclusiones diagnósticas

Después de analizar detenidamente los datos recopilados a través de las encuestas implementadas, se observa una variabilidad significativa en las percepciones de los encuestados en relación con las competencias técnicas, institucionales y de gestión del personal directivo.

En primera instancia, haciendo referencia al primer análisis de las respuestas por parte del personal directivo, se destaca un nivel considerable de cumplimiento en competencias técnicas, especialmente en áreas como la transferencia de conocimientos y experiencia, así como en el establecimiento de objetivos y orientación al logro. Sin

embargo, se identifican áreas de mejora, como la actualización de conocimientos en herramientas y sistemas de gestión de personal.

En segunda instancia, referenciando el segundo análisis de las respuestas por parte del personal subordinado, se evidencia una deficiencia generalizada en las competencias del personal directivo, especialmente en las áreas técnicas y de gestión. Un porcentaje considerable de personas encuestadas no percibe un dominio en materia específica de contenidos ni una efectiva transferencia de conocimientos y experiencia por parte del personal directivo. Además, se observa una falta de actualización en herramientas y sistemas de gestión, lo que sugiere una falta de adaptación a las nuevas tecnologías y metodologías de trabajo.

En cuanto a las competencias institucionales, mientras que en el primer análisis se destaca un sólido compromiso ético y de integridad profesional, con altas tasas de cumplimiento en áreas como responder a la confianza brindada y actuar con justicia, en el segundo análisis se observa una percepción negativa en aspectos como el establecimiento de objetivos claros y la identificación de recursos por parte del personal directivo.

Sintetizando, ambos análisis señalan la importancia de desarrollar estrategias específicas de mejora para fortalecer las áreas identificadas como oportunidades de crecimiento, al tiempo que se aprovechan y se fomentan las fortalezas existentes en las distintas dimensiones evaluadas. La gestión por competencias se presenta como una herramienta clave para optimizar el desempeño individual y organizacional hacia el desarrollo de competencias directivas, con el fin de lograr el cumplimiento de objetivos, promoviendo la mejora continua en el ámbito laboral e institucional.

Los resultados obtenidos confirman la importancia de las competencias directivas y la necesidad de su evaluación para identificar brechas y oportunidades de mejora.

A partir de este análisis, se realizará una propuesta formativa que pueda aportar a fortalecer las competencias de la alta dirección y lograr así una mejora en la calidad laboral e institucional, se continua con la conclusión final.

7. Propuesta de mejora

A partir de los logros y las aportaciones de este documento, se propone la siguiente acción para afrontar este problema en la ANSV.

Luego de haber implementado las encuestas, de las cuales se obtuvieron los datos necesarios para la elaboración de una acción que afronte la problemática, se diseña un plan de capacitación específico en la ANSV, acorde a los datos recolectados.

Para su elaboración se tendrán en cuenta varios pasos, que se describen a continuación.

En primera instancia debe definirse la Fundamentación, en la cual se explicitan los requerimientos y/o necesidades por las que se diseña el plan de capacitación, haciendo referencia a las demandas de los potenciales destinatarios y de los actores intervinientes en las encuestas y la construcción de la demanda.

En nuestro plan será: el contexto del ámbito laboral en la ANSV exige al personal directivo un nivel elevado de capacitación profesional y una gran capacidad de adaptación a los cambios que tienen lugar en sus propios entornos de trabajo. Es por ello que se les demanda habilidades, saberes y conocimientos cada vez más específicos y desarrollados. Dentro de esta propuesta formativa se pretende dar respuesta al fortalecimiento de competencias directivas, pudiendo incorporar las habilidades de gestión, liderazgo y comunicación; aspectos imprescindibles para una gestión laboral exitosa en escenarios tan cambiantes.

Luego se plantea la Contribución esperada. A partir de una formulación de lo que se espera obtener del plan, se explicitan los resultados esperados en las personas, en términos de las capacidades a desarrollar en sus prácticas laborales.

En nuestro plan será: el presente plan apunta a que los agentes con cargos directivos en la ANSV puedan desarrollar, potenciar y fortalecer sus competencias, reconociendo su propio estilo de liderazgo, identificando sus fortalezas y aquellas conductas que identifiquen oportunas modificar o mejorar, para incrementar los resultados de sus equipos de trabajo, contribuyendo a la generación de un buen clima laboral, así como las relaciones interpersonales y la calidad en el desempeño de sus funciones.

Se continúa con la definición del Perfil del participante, en el cual se incluye una descripción breve de las características profesionales de las personas participantes en la que se indiquen, como mínimo, las tareas y el ámbito organizacional donde las desarrollan.

En nuestro plan serán: directores y directoras pertenecientes al organismo, siendo sus principales tareas planificar y desarrollar los programas y los procedimientos de su área, implicándose en la formulación de propuestas de políticas específicas, planes

y cursos de acción. Supone la responsabilidad sobre el cumplimiento de objetivos con sujeción a políticas generales y marcos normativos o técnicos amplios, con delegación de autonomía dentro de la competencia asignada.

Se prosigue con la enunciación de los Objetivos, expresados en términos de capacidades a fortalecer. Deberán indicar claramente lo que podrán hacer los participantes como resultado de los aprendizajes. Vinculan las conductas de los participantes con los contenidos de la actividad formativa.

En nuestro plan serán, fortalecer los conceptos y las competencias claves de una persona conductora de equipos de trabajo dentro de la ANSV; comprender la importancia del Liderazgo de la dirección, para el éxito de los Sistemas de Gestión; mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos, para crear un clima de trabajo productivo; interpretar adecuadamente las exigencias normativas que involucran la participación de la Dirección; realizar un análisis estratégico de los factores del entorno internos y externos de la ANSV; reconocer las necesidades y las expectativas de las partes interesadas; aplicar elementos estratégicos de gestión y realizar el seguimiento y la actualización del análisis estratégico y del plan de acciones correspondiente.

Se aclara que el objetivo del plan debe ser específico, medible, alcanzable, relevante y temporal, para poder implementar una correcta evaluación, al final o en el transcurso de su implementación.

Se procede a identificar los Contenidos pertinentes que constituyen el plan, el saber se describen al servicio del saber hacer. Los contenidos serán un insumo necesario para la realización de las actividades de aprendizaje, y estarán al servicio de la construcción de las capacidades.

En nuestro plan serán, aspectos introductorios a la gestión Directiva; normativas específicas de la ANSV sobre los aspectos directivos; contextos organizacionales, análisis y evaluación; modelos Gerenciales; capacidad de liderazgo; modelos de motivación del personal; trabajo en equipo; herramientas de coaching y competencias comunicacionales y estrategias laborales y resolución de conflictos.

Se plasman las Estrategias metodológicas y recursos didácticos para promover y facilitar las actividades de aprendizaje de los participantes.

Las actividades a realizar por las personas participantes deberán operacionalizar los objetivos de aprendizaje. Serán de tres tipos: introductorias, de desarrollo y de integración.

En nuestro plan las actividades se realizan a través de una plataforma digital y de manera presencial, en la que se desarrollarán actividades teóricas y prácticas, con actividades individuales, grupales y en plenario. Se utilizan como soportes los recursos didácticos a través de una presentación de diapositivas y de videos.

Por último, se plantea la Evaluación de los aprendizajes, definiendo las instancias de evaluación de los aprendizajes de los participantes, en función del momento y del objeto de análisis. Por una parte, se realiza la evaluación del proceso, la cual deberá disponer de información continua y significativa para conocer la situación y tomar las decisiones adecuadas para proseguir la actividad educativa, mejorándola progresivamente. Indicar cómo y en qué momentos se realizará la evaluación. A su vez, se realiza la evaluación de producto, para poder valorar hasta qué punto y en qué grado los participantes han fortalecido o no los conocimientos, las habilidades, las destrezas y los valores que se pretendía. Por último, se implementa la evaluación de satisfacción, a través de una última actividad que consistirá en un breve cuestionario individual, en el cual el personal directivo responderá acerca de su satisfacción respecto del curso, en virtud de la pertinencia del curso, en función de la mejora de sus tareas laborales; pertinencia de los contenidos y nivel de claridad en la exposición e utilidad del material suministrado por los docentes (tanto el perteneciente a las dinámicas, como el material teórico preparado para que los participantes lo tengan y repasen).

En nuestro plan será: al inicio de la actividad se realizará una evaluación introductoria sobre los aprendizajes previos. Durante el desarrollo, en pequeños grupos deberán resolver un caso problema, el cual será presentado en plenario. Los representantes del grupo tendrán distintos roles en la exposición, que serán evaluados mediante una guía de observación.

Los instrumentos de evaluación serán: el análisis de un caso problemático, una grilla de observación con los criterios definidos para evaluar la resolución del caso, la realización de una devolución al grupo acerca de los aspectos positivos de su conclusión y la necesidad de mejorar aquellos aspectos en los que se encuentren por debajo de lo esperado.

Como criterio de evaluación, se tendrá en cuenta la aplicación práctica de los aspectos teóricos transmitidos durante la clase. También se considerarán las respuestas

innovadoras, ante distintos conflictos, así como el interés y la actitud proactiva de cada participante.

Una vez finalizada la evaluación del plan de capacitación implementado, se deberá realizar un informe en el que describan los resultados obtenidos y, en base a ellos, proponer una serie de acciones preventivas de mejora. Es fundamental poder detectar alguna desviación importante, en ese caso se deberá proponer una acción correctiva.

Otras propuestas a tener en cuenta:

Generación de un Foro Virtual, que permita un intercambio fluido y permanente entre el personal directivo de la ANSV, tutelado por los responsables de capacitación.

Creación talleres de autoaprendizaje, en los que se pueda continuar reconociendo las competencias requeridas para desempeñarse como director/a (percibiendo las existentes en el grupo de aprendizaje) y diseñar actividades niveladoras entre los participantes.

Diseño encuestas de detección de necesidades de capacitación -en las que se especifiquen las competencias actuales y las deseadas- cada seis meses.

Seguimiento y el monitoreo de los objetivos cumplidos y por cumplir.

Diseño de proyecto de asesoramiento, planteando acciones de mejoras y espacios de reflexión.

Elaboración de Planes de Carrera más efectivos, que puedan atender a las necesidades formativas de los sujetos ante el nuevo trabajo que tendrían que enfrentar, mejorando, de esta forma, su adaptación, eficacia y eficiencia en el mismo.

8. Conclusiones finales

Las organizaciones modernas, como la ANSV, requieren de un liderazgo efectivo para alcanzar sus objetivos. Este liderazgo se basa en un conjunto de competencias directivas que permiten al personal directivo tomar decisiones acertadas, motivar a sus equipos y gestionar los recursos de manera eficiente.

Basándonos en los datos recolectados, podemos concluir que la hipótesis planteada en este trabajo no ha sido refutada. Esto sugiere que, durante el año 2023, las personas subordinadas de la ANSV efectivamente percibieron un menor nivel de conocimiento en el personal directivo en comparación con la percepción que los propios directivos tienen sobre sus competencias. Estos

resultados respaldan la idea de una brecha de percepción entre los directivos y sus subordinados en cuanto al nivel de conocimiento y competencias en la ANSV.

Esta discrepancia puede tener implicaciones importantes para la eficacia y la dinámica organizacional dentro de la ANSV. Es posible que la falta de percepción adecuada del nivel de conocimiento por parte de los directivos pueda afectar la toma de decisiones, la comunicación interna y la eficiencia general de la ANSV.

A su vez, a partir del trabajo de campo realizado, se visualiza la importancia de fortalecer en el personal directivo de la ANSV ciertas competencias, como la habilidad de poder desplegar un liderazgo eficaz que favorezca el desarrollo de los factores intelectuales y emocionales, y que puedan ser vinculadas a la toma de decisiones, a la capacidad de resolución de problemas, al funcionamiento y la conducción de equipos de trabajo, los procesos motivacionales, la creatividad e innovación, los mecanismos de reconocimiento positivo y recompensas, entre otros.

Por lo expuesto, reconozco la importancia de poder brindar, a través de la capacitación, las herramientas necesarias para que el personal directivo de la ANSV pueda gestionar a las personas, lo que permitirá consolidar procesos y equipos de trabajo, en el marco de las dinámicas particulares de la Administración Pública y de las responsabilidades propias del ejercicio del servicio público.

Es importante que el plan de capacitación específico se sustente en información relevante del contexto particular y específico en el que se desarrollará, ya que esto brindará el sentido institucional que lo respalda.

En este sentido, se destaca la necesidad de que las decisiones y las prioridades que adopte, y las acciones de formación que planifique, encuentren la máxima vinculación con los objetivos de la ANSV y con el rol de cada personal directivo.

No se debe olvidar tener en cuenta la velocidad de la innovación tecnológica, la llegada de los cambios tecnológicos de la denominada “Cuarta Revolución Industrial”, que representa un desafío importante para todos y todas, en la cual se ven afectados el empleo, la cultura y la privacidad, entre otros aspectos de la vida social. Es necesario prestar atención, para prever sus riesgos y comprender las oportunidades de estas innovaciones, pero sin restringir su llegada. Se deben verificar las competencias obsoletas, para poder identificarlas y darles a las personas la posibilidad de adquirir las nuevas habilidades necesarias para cumplir con sus funciones.

Asimismo, luego de cada instancia de formación -y en sus funciones-, se considera fundamental que el personal directivo de la ANSV se someta a procesos de

análisis y revisiones constantes de su propia práctica, que los lleve a reflexionar sobre su propia conducta y expresiones, para luego modificarlas (en caso de que sea necesario) en pos de lograr una mejora en las relaciones interpersonales, en la comunicación y en el clima laboral, orientados al logro de los objetivos planteados por el área.

Por ende, por lo antes mencionado, puedo extraer como fundamental la importancia de realizar una evaluación planificada y participativa, que cuente con criterios unificados y seguimiento continuo, y que tenga por finalidad la mejora de los procesos y la colaboración con el aprendizaje institucional. La planificación integral, colaborativa, medida y continua permite realizar ajustes durante el desarrollo del plan, con el objeto de la mejora permanente y la elaboración de procesos de calidad.

A su vez, es necesario contemplar la introducción de mecanismos que permitan escuchar las voces de todos los actores involucrados en el análisis y la interpretación de la información, así como en la formulación de recomendaciones. De esta forma, la evaluación se presenta como una herramienta de revisión constante, que brinda la información necesaria para tomar decisiones, llevar a cabo acciones correctivas sobre la marcha del proceso, aprender de los desvíos y sus causas, y favorecer la introducción de correcciones que constituyan aprendizajes capitalizables por la organización. Se pretende una evaluación útil para disparar nuevas acciones, optimizar los recursos, apuntalar la gestión a través de la mejora continua de los procesos y retroalimentar el sistema.

También es importante que el personal directivo de la ANSV tenga la capacidad de identificar un potencial conflicto y utilizar las herramientas comunicacionales oportunas que le permitan distinguir e interpretar los diferentes lenguajes, a fin de facilitar el diálogo y la negociación como método de resolución de conflictos. Un buen líder logra que los integrantes de su equipo sean personas emocionalmente inteligentes, que puedan cooperar entre sí, manteniendo una actitud proactiva y desarrollando una comunicación efectiva basada en la empatía. La clave para ello es el compromiso y la motivación de cada directivo, y esto solo se consigue si se tienen herramientas para el conocimiento de la propia emocionalidad y la capacidad de su autorregulación responsable.

Haber logrado realizar este trabajo en la ANSV fue un desafío para el organismo, teniendo en cuenta las resistencias existentes entre los actores destinatarios.

Históricamente, al personal directivo les cuesta identificar sus debilidades y participar de estas instancias, aludiendo no tener tiempo para hacerlo, restándole importancia al proceso de formación continua necesario para actualizarse acerca de las nuevas tendencias que contribuirían al logro de un desempeño eficiente en sus funciones.

Asimismo, se considera importante continuar reflexionando sobre la importancia de gestionar las relaciones con efectividad, lo cual se presume como el secreto de un buen trabajo en equipo y, a la vez, el pilar que sostiene la construcción de un ámbito laboral saludable.

Se afirma que la capacitación constituye uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar, fortalecer o cambiar las actitudes y los comportamientos de las autoridades directivas dentro de una organización.

Para finalizar, se recuerda lo que establecen Mercedes Iacoviello, Diego Pando, Nélide Mendelson y Sebastián Essayag, en su artículo Desafíos y competencias para el fortalecimiento de la alta dirección pública en Argentina: “Desde este punto de vista, los directivos públicos se convertirían de técnicos en estrategas, intentando averiguar el valor de lo que están haciendo e intentando determinar la eficacia y la adecuación de los medios”.

9. Referencias bibliográficas y bibliografía

- Bruning, R. & Schraw, G. & Norby, M. & Ronning, R. (2005). Contextos escolares para el crecimiento cognitivo. En *Psicología cognitiva y de la instrucción*. (pp. 228-248). 4ª ed. Madrid: Person Educación, S. A
- Cardona, P. (1999). En busca de las competencias directivas. *IESE Revista de antiguos alumnos*, 19-26.
- Castilla, C. A. A. (2006). Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas. *Revista Horizontes Pedagógicos*, 8(1).
- CLAD. (2016). *Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público*. Recuperado de: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Guia-Referencial-Iberoamericana-de-Competencias-Laborales-en-el-Sector-Publico-07-2016.pdf>

- CLAD. (2019). Formación de competencias laborales en servidores públicos. Recuperado de: https://clad.org/wp-content/uploads/2021/02/3.Competencias_DIGITAL_191110.pdf
- Chinchilla, N., & García, P. 2001. *Estudio sobre competencias directivas*. Diputació de Barcelona.
- Dirección de Gestión y Desarrollo de Carrera del Personal de la Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP). (2020). *Directorio Central de Competencias Laborales*. Recuperado de: file:///C:/Users/EXO14/Desktop/MAESTRIA/M%C3%A9todos%20y%20t%C3%A9cnicas%20de%20investigaci%C3%B3n%20social%20FINAL/BIBLIOGRAFIA/dc_directorio_de_competencias_29052020.pdf
- Durkheim, É. (1895/1986). *Las reglas del método sociológico*. Fondo de Cultura Económica.
- Fassio, A. & Pascual, L. (2015). Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la administración y el análisis organizacional. Eudeba.
- Goleman, D. (1998). *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. Editorial Kairós. S.A. Barcelona España.
- Hamui Sutton, A. & Varela Ruiz M. (2012). La técnica de grupos focales. *Inv Ed Med.* (pp. 55-60). http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num01/09_MI_HAMUI.LPDF
- Hernández Sampieri, R. & Fernández Collado, C & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. 4ª. Ed. McGraw Hill.
- Iacoviello, M., Llano, M., & Strazza, L. (2011). Profesionalización de la Alta Dirección Pública en América Latina: algunas experiencias comparadas. In documento presentado en el VI Congreso Argentino de Administración Pública, Resistencia, Argentina (Vol. 6, No. 7).
- Iacoviello. M. y Pulido, N. (2008). Gestión y gestores de resultados: cara y contracara. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. No. 41. Recuperado de: [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/64E2E64BD679C86805257FDF00755E64/\\$FILE/gestores_resultados.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/64E2E64BD679C86805257FDF00755E64/$FILE/gestores_resultados.pdf)

- Iacoviello M., Pando, D., Mendelson, N., y Essayag, S. (2010). Desafíos y Competencias para el Fortalecimiento de la Alta Dirección Pública en Argentina. *Revista Venezolana de Gestión Pública. Grupo de Investigación de Gestión Pública*. Año 1 No. 1. Recuperada de: https://www.researchgate.net/publication/313636376_Desafios_y_competencias_para_el_fortalecimiento_de_la_Alta_Direccion_Publica_en_Argentina
- Lillo Argomedo, M. A., & Tapia Cuevas, M. A. (2004). Percepción de un grupo de adolescentes hombres y mujeres hijos de padres separados y padres no separados, de estrato socio económico medio-alto, frente a la separación matrimonial. Recuperado en: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/112696>
- Longo, F., & Gil, E. (2006). La Dirección Pública como aprendizaje: Una experiencia de diseño y evaluación de la formación en Gerencia Pública. Estado, gobierno, gestión pública. *Revista Chilena de Administración Pública*, (8), 45-65.
- Oszlak, O. (2020). *El Estado en la era exponencial*. INAP. Libro digital, PDF. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/inap/publicaciones/exponencial#:~:text=El%20Estado%20en%20la%20era%20exponencial%20%7C%20Oscar,era%20exponencial%20que%20avanza%20a%20un%20ritmo%20vertiginoso>
- Pulido, N. (2021). *Competencias directivas para innovar en las maneras de innovar*. Recuperado de: <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/02/PulidoN-Competencias-Directivas-para-innovar.pdf>
- Roca i Balasch, J. (1991). Percepción: usos y teorías. Apunts. Educación Física y Deportes, 25, 9-14. https://revista-apunts.com/wp-content/uploads/2020/11/025_009-014_es.pdf
- Valles, M.S. (1997). Diseños y estrategias metodológicas en los estudios cualitativos. Técnicas Cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional. *Síntesis*.
- Vargas Melgarejo, I. M., (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4(8), 47-53. <https://www.redalyc.org/pdf/747/74711353004.pdf>

Villarreal, J. P., & Cerna, L. M. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios gerenciales*, 24(109), 87-103.

10. Anexos

- 10.1. Anexo I Encuesta competencias directivas-personal directivo
- 10.2. Anexo II Encuesta competencias directivas-personal subordinado
- 10.3. Anexo III Resultados encuesta competencias directivas-personal directivo
- 10.4. Anexo IV Resultados encuesta competencias directivas-personal subordinado

COMPETENCIAS DIRECTIVAS

El siguiente formulario es parte de la recolección de información para mi trabajo final de **Maestría en Gestión Pública y Desarrollo Gubernamental que estoy cursando en la Escuela de Negocios y Administración Pública- Económicas UBA.**

El objetivo del formulario es conocer sus percepciones de aquellas competencias laborales que sean consideradas como claves para su desempeño.

Los datos son confidenciales y solo serán utilizados con fines académicos. Desde ya le agradezco enormemente su colaboración.

Lic. Marisa Porreca.

** Indica que la pregunta es obligatoria*

1.Nombre *

2.Edad *

3.Nivel académico *

Marca solo un óvalo.

Doctorado Posgrado Universitario Terciario

Secundario

COMPETENCIAS TÉCNICAS

4. Demuestra dominio en materia específica de su incumbencia, estando en condiciones de aplicarlo en una variedad de escenarios con autonomía propia y siendo reconocido/a como experto/a en el área de su competencia.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmente Ocasionalmente Nunca
 No observado

5. Transfiere sus conocimientos y experiencia a su entorno laboral.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmente Ocasionalmente Nunca
 No observado

6. Conocimientos actualizados en herramientas y sistemas de gestión de personal.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmente Ocasionalmente Nunca
 No observado

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES: a) Orientación al logro

7. Establece objetivos y orienta la acción hacia la obtención de resultados.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmente Ocasionalmente Nunca
 No observado

8. Identifica y mantiene el enfoque de las actividades del equipo en los objetivos claves.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmente Ocasionalmente Nunca
 No observado

9. Identifica apropiadamente los recursos, establece prioridades y objetivos balanceando los recursos utilizados y resultados obtenidos.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmente Ocasionalmente Nunca
 No observado

10. Realiza múltiples y diferentes acciones para superar la resistencia y los obstáculos.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmente
 Ocasionalme
nte Nunca
 No observado

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES: b) Integridad y ética profesional

11. Refuerza los estándares éticos que son asumidos por el organismo.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmen
te
Ocasionalmente
 Nunca

No observado

12. Responde a la confianza brindada y cumple con los compromisos acordados.

Marca solo un óvalo.

Siempre

Generalmen

te

Ocasionalm

ente Nunca

No observado

13. Actúa con justicia basado en su equilibrio y juicio imparcial.

Marca solo un óvalo.

Siempre

Generalme

nte

Ocasional

mente

Nunca

No observado

14. Muestra criterio independiente y resuelve sobre conductas no éticas o ilegales buscando apoyo en instancias superiores.

Marca solo un óvalo.

Siempre

Generalmen

te

Ocasionalm

ente Nunca

No observado

15. Maneja la incertidumbre con la discreción propia de su nivel jerárquico

Marca solo un óvalo.

Siempre

Generalme

nte

Ocasionalment

e Nunca

No observado

COMPETENCIAS DE GESTIÓN: a) Liderazgo de visión

16. Define y articula una dirección y rol claro para su área, consistente con la visión y estrategia global.

Marca solo un óvalo.

Siempre

Generalme

nte

Ocasionalment

e Nunca

No observado

17. Se asegura que las metas del grupo se logren más allá de su participación.

Marca solo un óvalo.

Siempre

Generalme

nte

Ocasionalment

e Nunca

No observado

18. Lidera e inspira a la acción, sin recurrir a la autoridad de su posición.

Marca solo un óvalo.

Siempre

Generalme

nte

Ocasional

mente

Nunca

No observado

COMPETENCIAS DE GESTIÓN: b) Construcción de relaciones

19. Actúa en forma multidisciplinaria e inter departamental.

Marca solo un óvalo.

Siempre

Generalmen

te

Ocasionalm

ente Nunca

No observado

20. Contribuye al “trabajo en red” de la organización.

Marca solo un óvalo.

Siempre

Generalme

nte

Ocasionalment

e Nunca

No observado

21. Tiene una visión integral del organismo y de la APN y utiliza la “red” en la atención de las diversas necesidades de los ciudadanos

Marca solo un óvalo.

Siempre

Generalme

nte

Ocasionalment

e Nunca

No observado

COMPETENCIAS DE GESTIÓN: c) Comprensión del entorno organizacional

- 19- Elabora planes de negociación articulados y complejos, específicos para la consecución de los objetivos.

Marca solo un óvalo.

Siempre

Generalme

nte

Ocasionalment

e Nunca

No observado

22. Establece coaliciones estratégicas y alianzas para lograr los objetivos de la agenda de la unidad organizativa a través de generar cadenas de influencia.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmente
 Ocasionalmente
 Nunca
 No observado

23. Identifica posibles alianzas que permitirán lograr el máximo valor a la unidad en el largo plazo

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmente
 Ocasionalmente
 Nunca
 No observado

COMPETENCIAS DE GESTIÓN: d) Planificación y gestión

24. Define pautas e instrumenta políticas para la gestión de los recursos y los procedimientos que maximicen los resultados.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmente
 Ocasionalmente
 Nunca
 No observado

25. Establece y acuerda los objetivos de trabajo con los responsables de área.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmen
te
Ocasionalmente
 Nunca
 No observado

26. Evalúa las repercusiones e impactos de los diferentes proyectos con relación a la cantidad y calidad de los recursos necesarios (humanos, financieros, infraestructura, etc.)

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmen
te
Ocasionalmente
 Nunca
 No observado

COMPETENCIAS DE GESTIÓN: e) Desarrollo de personal

27. Motiva pro activamente y respalda a las personas para desplegar mayor energía en su trabajo.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Generalmen
te
- Ocasionalmente
- Nunca
- No observado

28. Organiza grupos de trabajo definiendo con claridad objetivos y roles. Impulsa y facilita la autonomía en orden descendente en toda la organización.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Generalmen
te
- Ocasionalmente
- Nunca
- No observado

29. Faculta a otros para que tengan éxito y busca activamente la mejora de sus habilidades ofreciendo retroalimentación constructiva, acompañamiento y oportunidades de capacitación y asignaciones que constituyan un reto para sus habilidades.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Generalmen
te
- Ocasionalmente
- Nunca
- No observado

30. Respalda una cultura de aprendizaje permanente donde las personas reconocen sus errores y aprenden de ellos y mejoran las soluciones de los demás.

Marca solo un óvalo.

- Siempre Generalmente Ocasionalmente Nunca
 No observado

31. Otros comentarios

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

PERCEPCIÓN DE COMPETENCIAS DE CARGOS DIRECTIVOS

El siguiente formulario es parte de la recolección de información para mi trabajo final de **Maestría en Gestión Pública y Desarrollo Gubernamental que estoy cursando en la Escuela de Negocios y Administración Pública- Económicas UBA.**

El objetivo del formulario es conocer sus percepciones de aquellas competencias laborales claves observadas en el personal directivo de la ANSV.

Los datos son confidenciales y solo serán utilizados con fines académicos.

Desde

ya le agradezco enormemente su colaboración.

Lic. Marisa Porreca.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Nombre *

2. Edad *

Nivel académico *
Marca solo un óvalo.

Doctorado Posgrado Universitario Terciario Secundario

COMPETENCIAS TÉCNICAS

3. Observa un dominio en materia específica de contenidos que son aplicados con autonomía, logrando reconocer al personal directivo

como experto/a en el área de su competencia.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmente Ocasionalmente Nunca
 No observado

4. Percibe la transferencia de los conocimientos y experiencia del personal directivo a su entorno laboral.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmente Ocasionalmente Nunca
 No observado

5. Observa que el personal directivo se actualiza en herramientas y sistemas de gestión de personal.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmente Ocasionalmente Nunca
 No observado

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES: a) Orientación al logro

6. El personal directivo, establece objetivos y orienta la acción hacia la obtención de resultados.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Generalmente Ocasionalmente Nunca
- No observado

7. El personal directivo identifica y mantiene el enfoque de las actividades del equipo en los objetivos claves.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Generalmente Ocasionalmente Nunca
- No observado

8. El personal directivo identifica apropiadamente los recursos, establece prioridades y objetivos, balanceando los recursos utilizados y resultados obtenidos.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Generalmente Ocasionalmente Nunca
- No observado

9. El personal directivo realiza múltiples y diferentes acciones para superar la resistencia y los obstáculos.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Generalmente Ocasionalmente Nunca
- No observado

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES: b) Integridad y ética profesional

10. El personal directivo refuerza los estándares éticos que son asumidos por el organismo.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmente Ocasionalmente Nunca
 No observado

11. El personal directivo responde a la confianza brindada y cumple con los compromisos acordados.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmente Ocasionalmente Nunca
 No observado

12. El personal directivo actúa con justicia basada en su equilibrio y juicio imparcial.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmente Ocasionalmente Nunca
 No observado

13. El personal directivo muestra criterio independiente y

resuelve sobre conductas no éticas o ilegales, buscando apoyo en instancias superiores.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmente Ocasionalmente Nunca
 No observado

14. El personal directivo maneja la incertidumbre con la discreción propia de su nivel jerárquico

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmente Ocasionalmente Nunca
 No observado

COMPETENCIAS DE GESTIÓN: a) Liderazgo de visión

15. El personal directivo define y articula una dirección y rol claro para su área, consistente con la visión y estrategia global.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmente Ocasionalmente Nunca
 No observado

16. El personal directivo se asegura que las metas del grupo se logren más allá de su participación.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Generalmente Ocasionalmente Nunca
- No observado

17. El personal directivo lidera e inspira a la acción, sin recurrir a la autoridad de su posición.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Generalmente Ocasionalmente Nunca
- No observado

COMPETENCIAS DE GESTIÓN: b) Construcción de relaciones

18. El personal directivo actúa en forma multidisciplinaria e interdepartamental.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Generalmente Ocasionalmente Nunca
- No observado

19. El personal directivo contribuye al “trabajo en red” de la organización.

Marca solo un óvalo.

- Siempre

Generalmente Ocasionalmente Nunca
 No observado

20. El personal directivo tiene una visión integral del organismo y de la APN y utiliza la “red” en la atención de las diversas necesidades de los ciudadanos

Marca solo un óvalo.

Siempre
 Generalmente Ocasionalmente Nunca
 No observado

COMPETENCIAS DE GESTIÓN: c) Comprensión del entorno organizacional

21. El personal directivo elabora planes de negociación articulados y complejos, específicos para la consecución de los objetivos.

Marca solo un óvalo.

Siempre
 Generalmente Ocasionalmente Nunca
 No observado

22. El personal directivo establece coaliciones estratégicas y alianzas para lograr los objetivos de la agenda de la unidad organizativa a través de generar cadenas de influencia.

Marca solo un óvalo.

Siempre
 Generalmente Ocasionalmente Nunca

No observado

23. El personal directivo identifica posibles alianzas que permitirán lograr el máximo valor a la unidad en el largo plazo

Marca solo un óvalo.

Siempre

Generalmente *Ocasionalmente* *Nunca*

No observado

COMPETENCIAS DE GESTIÓN: d) Planificación y gestión

24. El personal directivo define pautas e instrumenta políticas para la gestión de los recursos y los procedimientos que maximicen los resultados.

Marca solo un óvalo.

Siempre

Generalmente *Ocasionalmente* *Nunca*

No observado

25. El personal directivo establece y acuerda los objetivos de trabajo con los responsables de área.

Marca solo un óvalo.

Siempre

Generalmente *Ocasionalmente* *Nunca*

No observado

26. El personal directivo evalúa las repercusiones e impactos de los diferentes proyectos con relación a la cantidad y calidad de los recursos necesarios (humanos, financieros, infraestructura, etc.)

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmente Ocasionalmente Nunca
 No observado

COMPETENCIAS DE GESTIÓN: e) Desarrollo de personal

27. El personal directivo motiva proactivamente y respalda a las personas para desplegar mayor energía en su trabajo.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmente Ocasionalmente Nunca
 No observado

28. El personal directivo organiza grupos de trabajo definiendo con claridad objetivos y roles. Impulsa y facilita la autonomía en orden descendente en toda la organización.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmente Ocasionalmente Nunca
 No observado

29. El personal directivo faculta a otros para que tengan éxito y busca activamente la mejora de sus habilidades, ofreciendo retroalimentación constructiva, acompañamiento y oportunidades de capacitación y asignaciones que constituyan un reto para sus habilidades.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmente Ocasionalmente Nunca
 No observado

30. El personal directivo respalda una cultura de aprendizaje permanente donde las personas reconocen sus errores y aprenden de ellos y mejoran las soluciones de los demás.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Generalmente Ocasionalmente Nunca
 No observado

31. Otros comentarios

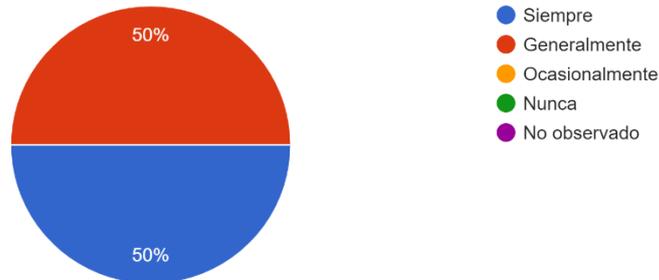
ANEXO III

Resultados encuesta competencias directivas-personal directivo

COMPETENCIAS TÉCNICAS

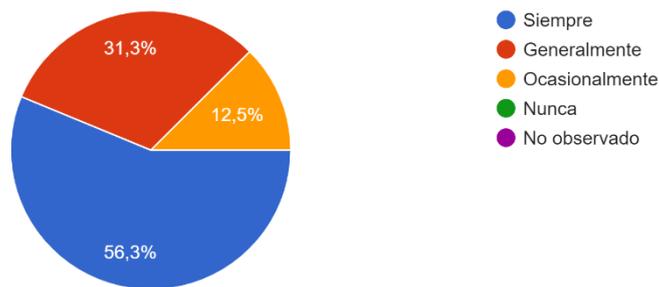
1. Demuestra dominio en materia específica de su incumbencia, estando en condiciones de aplicarlo en una variedad de escenarios con auton...o/a como experto/a en el área de su competencia.

16 respuestas



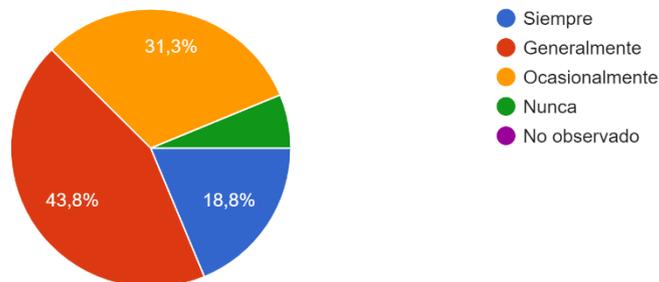
2- Transfiere sus conocimientos y experiencia a su entorno laboral.

16 respuestas



3- Conocimientos actualizados en herramientas y sistemas de gestión de personal.

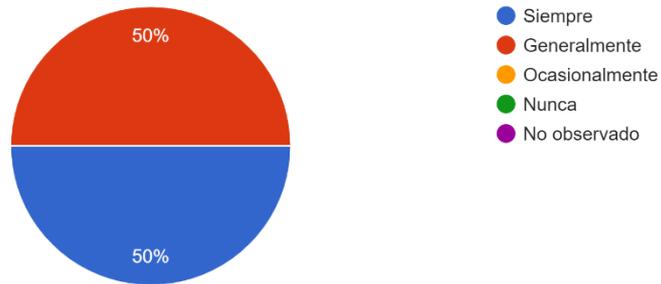
16 respuestas



COMPETENCIAS INSTITUCIONALES: a) Orientación al logro

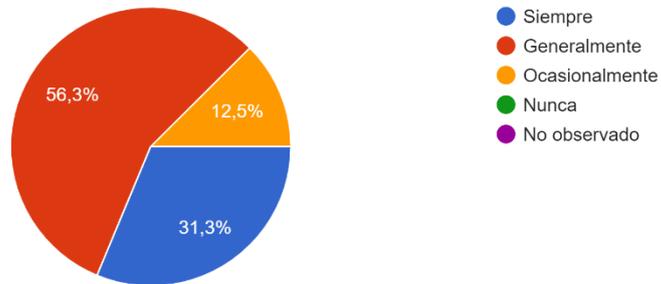
4- Establece objetivos y orienta la acción hacia la obtención de resultados.

16 respuestas



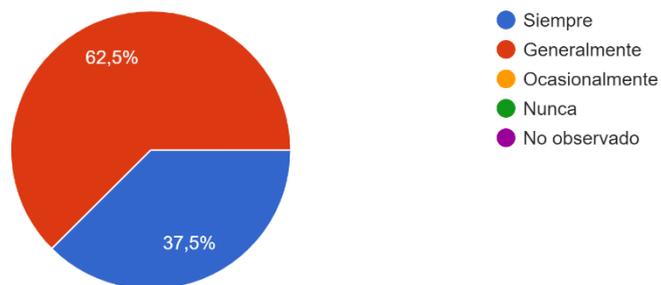
5- Identifica y mantiene el enfoque de las actividades del equipo en los objetivos claves.

16 respuestas



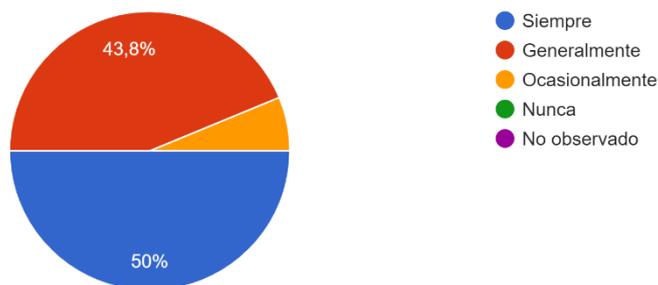
6- Identifica apropiadamente los recursos, establece prioridades y objetivos balanceando los recursos utilizados y resultados obtenidos.

16 respuestas



7- Realiza múltiples y diferentes acciones para superar la resistencia y los obstáculos.

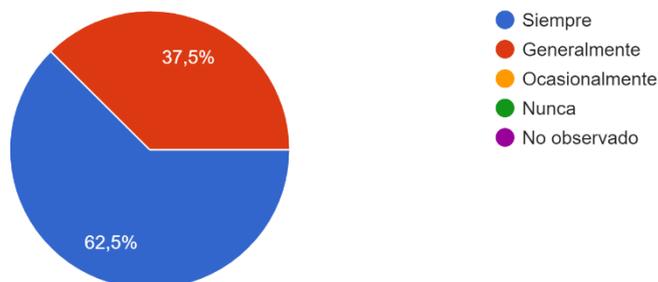
16 respuestas



COMPETENCIAS INSTITUCIONALES: b) Integridad y ética profesional

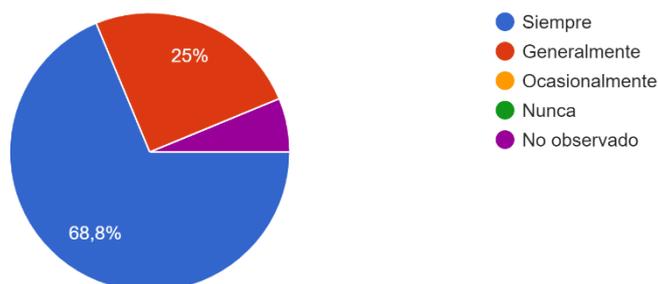
8- Refuerza los estándares éticos que son asumidos por el organismo.

16 respuestas



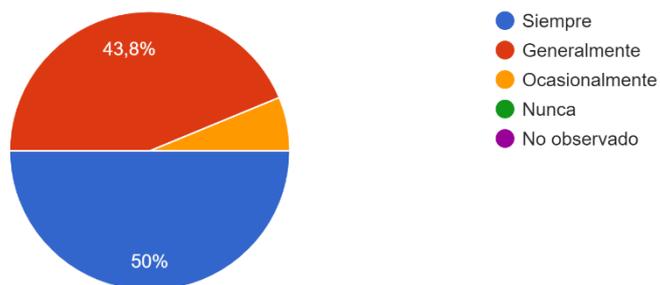
9- Responde a la confianza brindada y cumple con los compromisos acordados.

16 respuestas



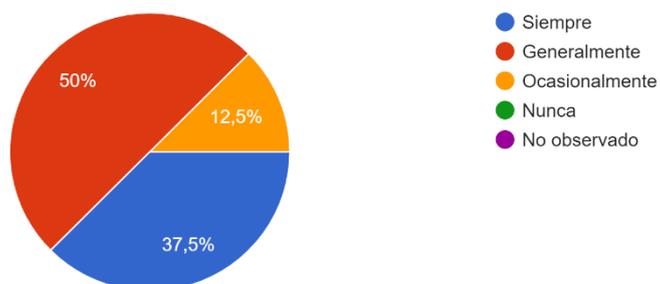
10- Actúa con justicia basado en su equilibrio y juicio imparcial.

16 respuestas



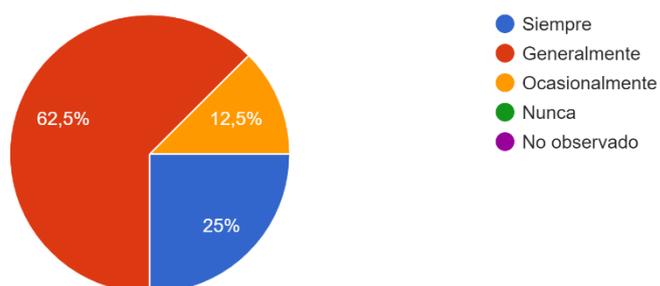
11- Muestra criterio independiente y resuelve sobre conductas no éticas o ilegales buscando apoyo en instancias superiores.

16 respuestas



12- Maneja la incertidumbre con la discreción propia de su nivel jerárquico

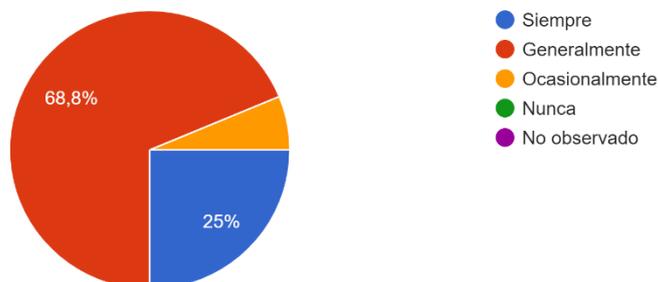
16 respuestas



COMPETENCIAS DE GESTIÓN: a) Liderazgo de visión

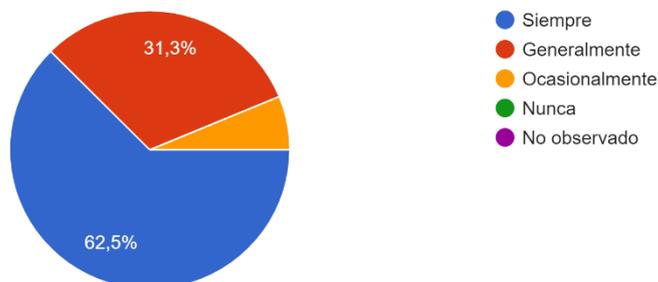
13- Define y articula una dirección y rol claro para su área, consistente con la visión y estrategia global.

16 respuestas



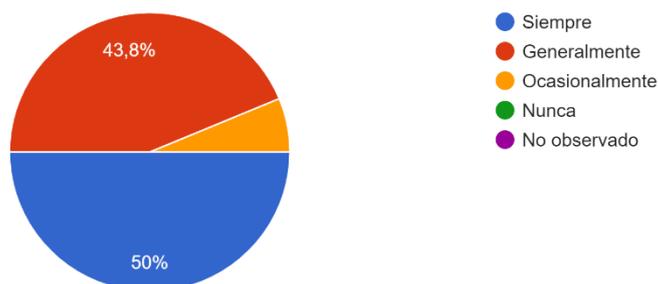
14- Se asegura que las metas del grupo se logren más allá de su participación.

16 respuestas



15- Lidera e inspira a la acción, sin recurrir a la autoridad de su posición.

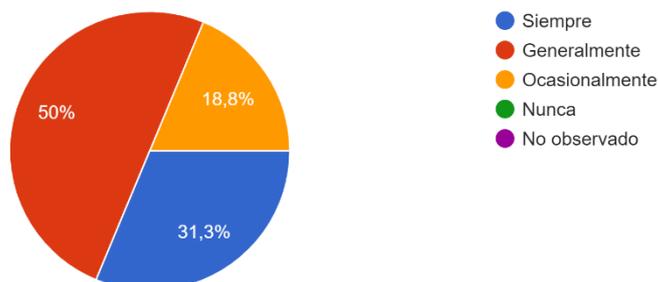
16 respuestas



COMPETENCIAS DE GESTIÓN: b) Construcción de relaciones

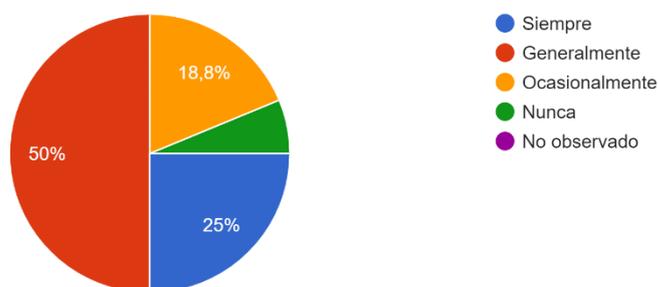
16- Actúa en forma multidisciplinaria e inter departamental.

16 respuestas



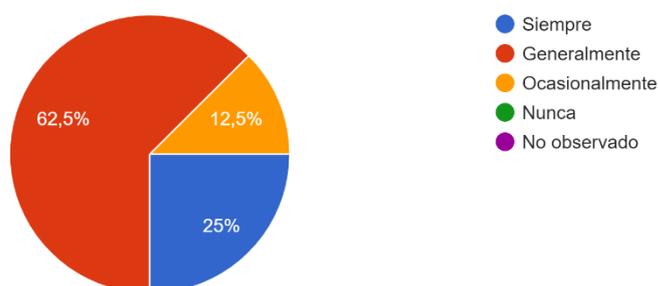
17- Contribuye al "trabajo en red" de la organización.

16 respuestas



18- Tiene una visión integral del organismo y de la APN y utiliza la "red" en la atención de las diversas necesidades de los ciudadanos

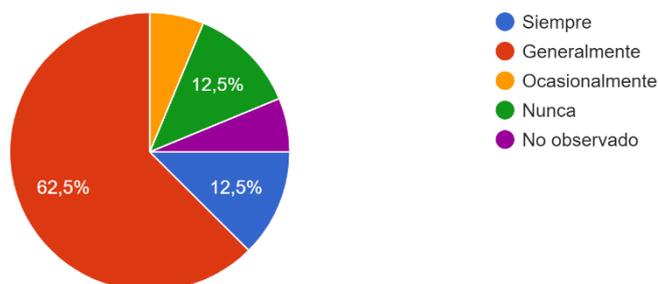
16 respuestas



COMPETENCIAS DE GESTIÓN: c) Comprensión del entorno organizacional

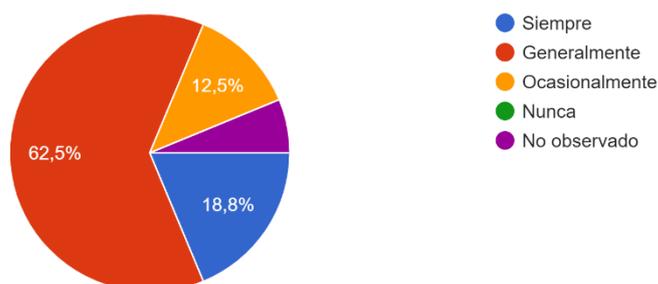
19- Elabora planes de negociación articulados y complejos, específicos para la consecución de los objetivos.

16 respuestas



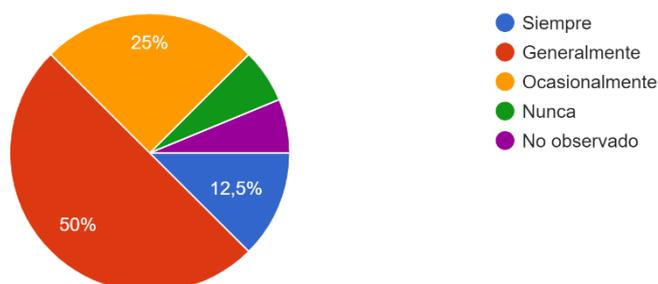
20- Establece coaliciones estratégicas y alianzas para lograr los objetivos de la agenda de la unidad organizativa a través de generar cadenas de influencia.

16 respuestas



21- Identifica posibles alianzas que permitirán lograr el máximo valor a la unidad en el largo plazo

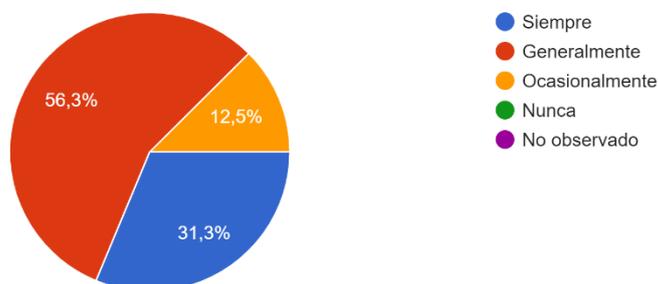
16 respuestas



COMPETENCIAS DE GESTIÓN: d) Planificación y gestión

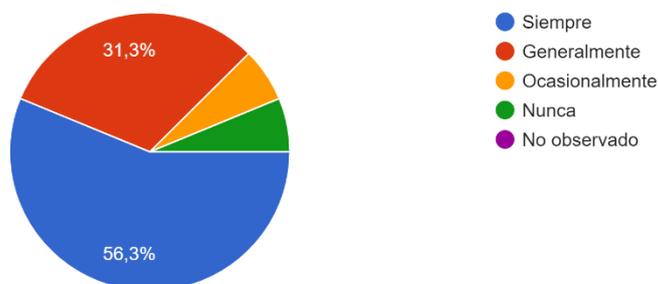
22- Define pautas e instrumenta políticas para la gestión de los recursos y los procedimientos que maximicen los resultados.

16 respuestas



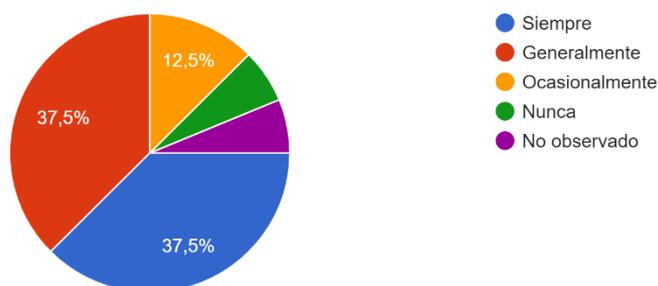
23- Establece y acuerda los objetivos de trabajo con los responsables de área.

16 respuestas



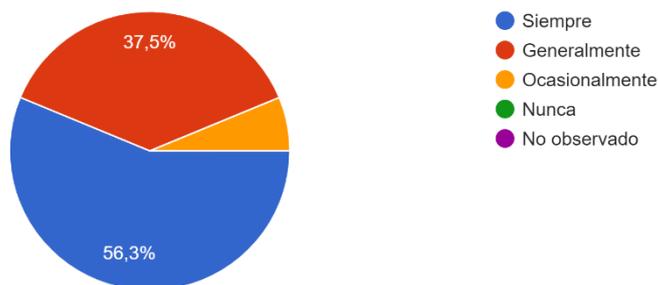
24- Evalúa las repercusiones e impactos de los diferentes proyectos con relación a la cantidad y calidad de los recursos necesarios (humanos, financieros, infraestructura, etc.)

16 respuestas

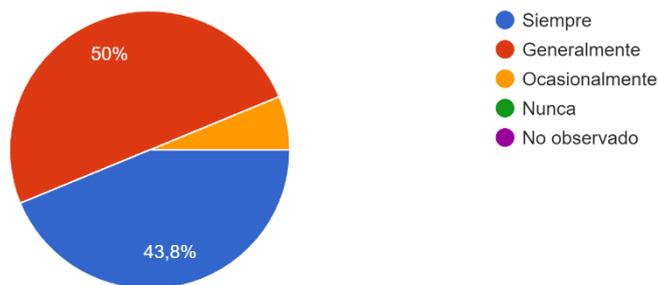


COMPETENCIAS DE GESTIÓN: e) Desarrollo de personal

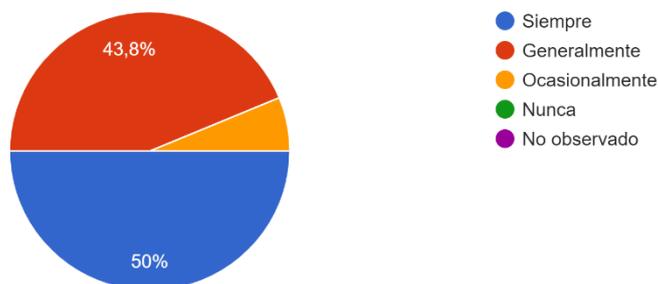
25- Motiva pro activamente y respalda a las personas para desplegar mayor energía en su trabajo.
16 respuestas



26- Organiza grupos de trabajo definiendo con claridad objetivos y roles. Impulsa y facilita la autonomía en orden descendente en toda la organización.
16 respuestas

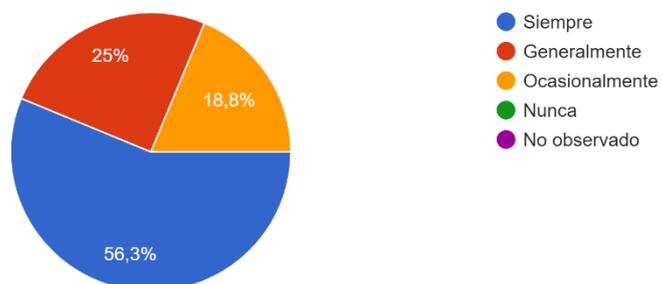


27- Faculta a otros para que tengan éxito y busca activamente la mejora de sus habilidades ofreciendo retroalimentación constructiva, acompañamientos que constituyan un reto para sus habilidades.
16 respuestas



28- Respalda una cultura de aprendizaje permanente donde las personas reconocen sus errores y aprenden de ellos y mejoran las soluciones de los demás.

16 respuestas



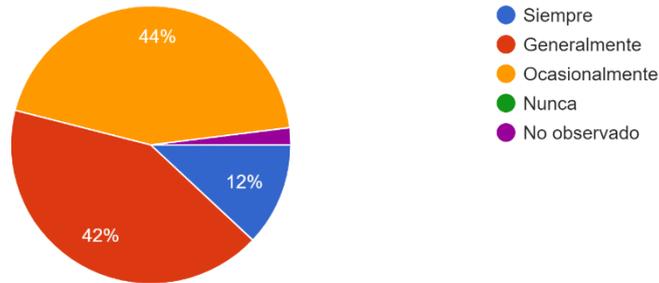
ANEXO IV

Resultados encuesta agentes-percepción de competencias de cargos directivos

COMPETENCIAS TÉCNICAS

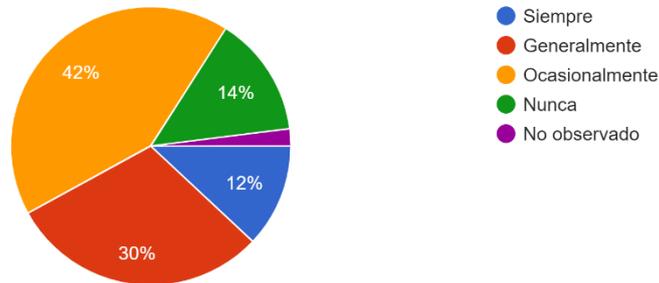
1. Observa un dominio en materia específica de contenidos que son aplicados con autonomía, logrando reconocer al personal directivo como experto/a en el área de su competencia.

50 respuestas



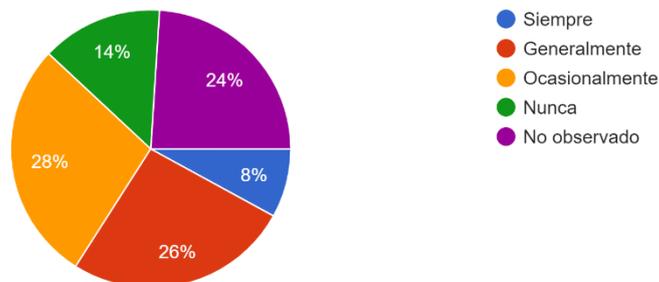
2- Percibe la transferencia de los conocimientos y experiencia del personal directivo a su entorno laboral.

50 respuestas



3- Observa que el personal directivo se actualiza en herramientas y sistemas de gestión de personal.

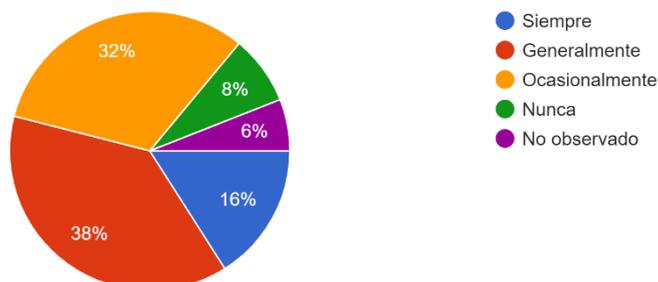
50 respuestas



COMPETENCIAS INSTITUCIONALES: a) Orientación al logro

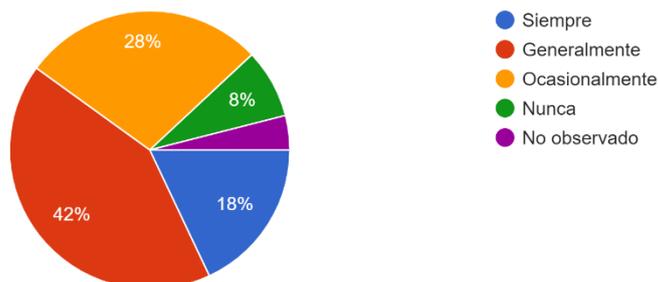
4- El personal directivo, establece objetivos y orienta la acción hacia la obtención de resultados.

50 respuestas



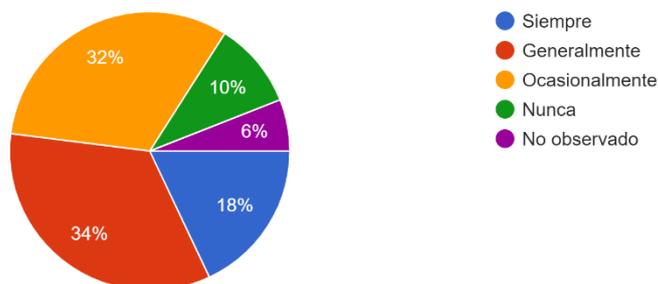
5- El personal directivo identifica y mantiene el enfoque de las actividades del equipo en los objetivos claves.

50 respuestas



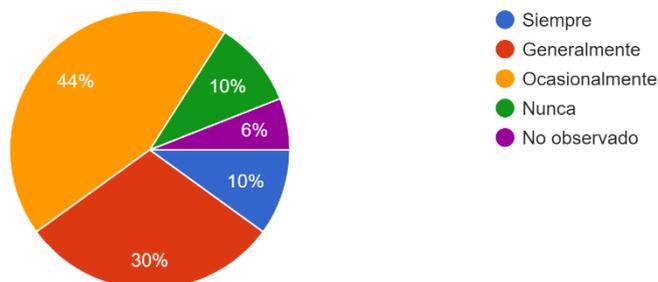
6- El personal directivo identifica apropiadamente los recursos, establece prioridades y objetivos, balanceando los recursos utilizados y resultados obtenidos.

50 respuestas



7- El personal directivo realiza múltiples y diferentes acciones para superar la resistencia y los obstáculos.

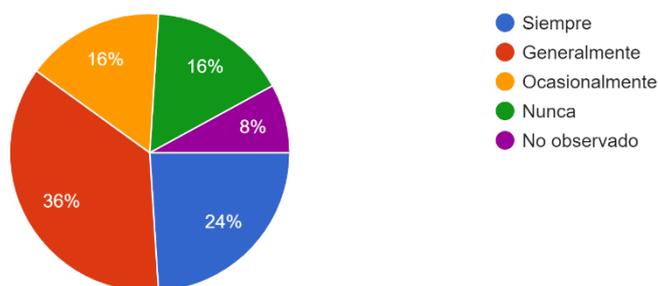
50 respuestas



COMPETENCIAS INSTITUCIONALES: b) Integridad y ética profesional

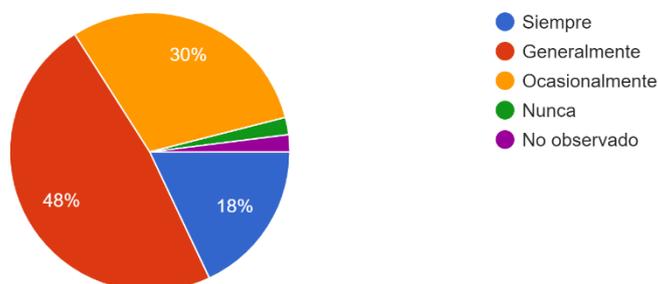
8- El personal directivo refuerza los estándares éticos que son asumidos por el organismo.

50 respuestas



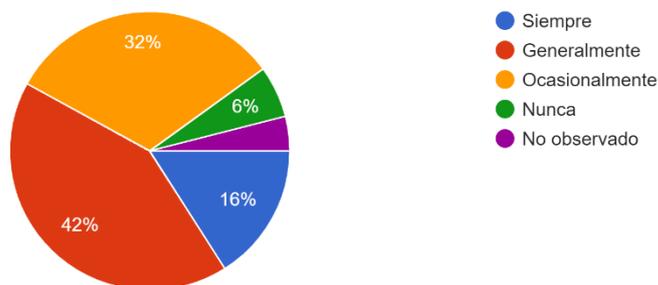
9- El personal directivo responde a la confianza brindada y cumple con los compromisos acordados.

50 respuestas



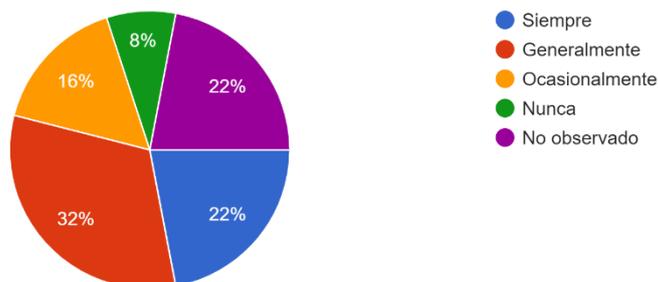
10- El personal directivo actúa con justicia basada en su equilibrio y juicio imparcial.

50 respuestas



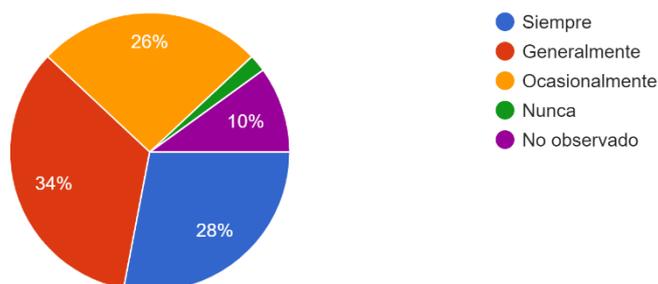
11- El personal directivo muestra criterio independiente y resuelve sobre conductas no éticas o ilegales, buscando apoyo en instancias superiores.

50 respuestas



12- El personal directivo maneja la incertidumbre con la discreción propia de su nivel jerárquico

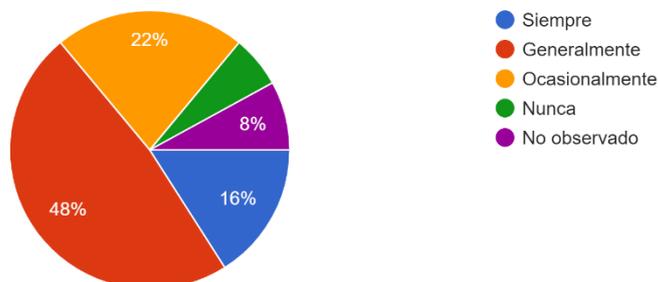
50 respuestas



COMPETENCIAS DE GESTIÓN: a) Liderazgo de visión

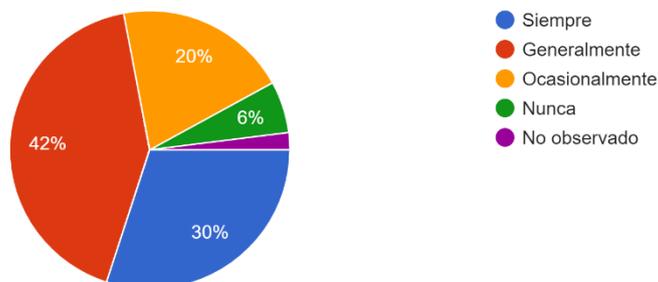
13- El personal directivo define y articula una dirección y rol claro para su área, consistente con la visión y estrategia global.

50 respuestas



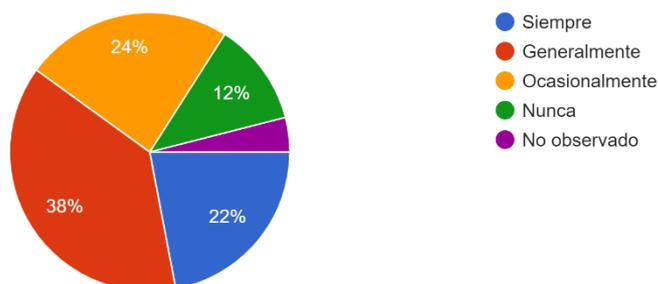
14-El personal directivo se asegura que las metas del grupo se logren más allá de su participación.

50 respuestas



15- El personal directivo lidera e inspira a la acción, sin recurrir a la autoridad de su posición.

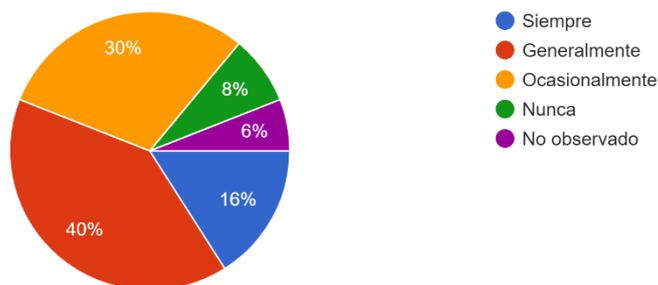
50 respuestas



COMPETENCIAS DE GESTIÓN: b) Construcción de relaciones

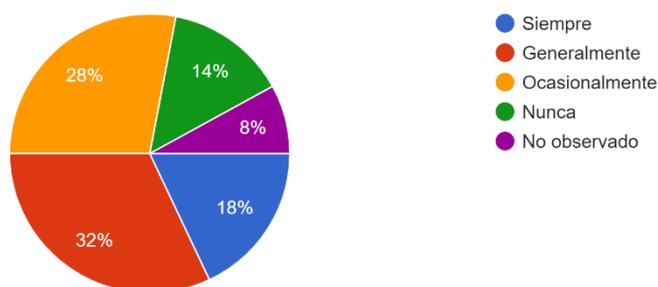
16- El personal directivo actúa en forma multidisciplinaria e interdepartamental.

50 respuestas



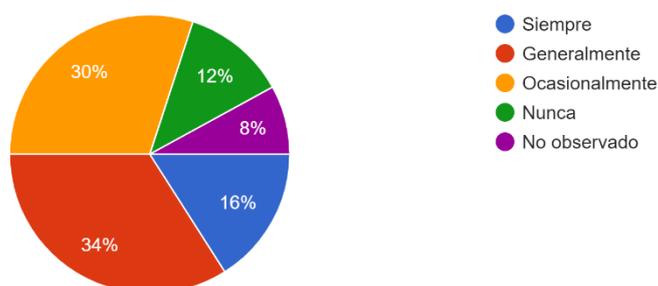
17-El personal directivo contribuye al “trabajo en red” de la organización.

50 respuestas



18-El personal directivo tiene una visión integral del organismo y de la APN y utiliza la “red” en la atención de las diversas necesidades de los ciudadanos

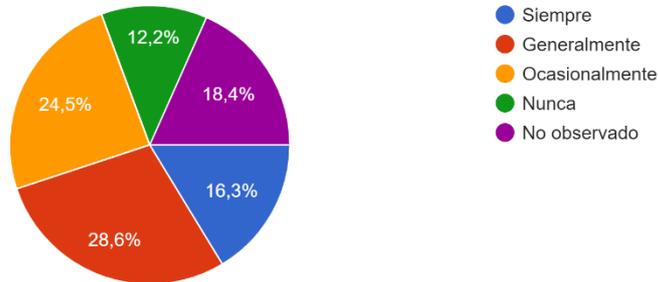
50 respuestas



COMPETENCIAS DE GESTIÓN: c) Comprensión del entorno organizacional

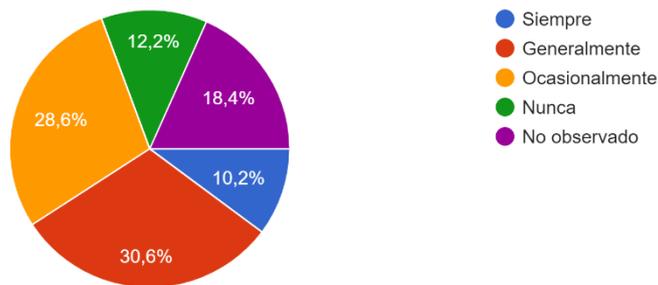
19- El personal directivo elabora planes de negociación articulados y complejos, específicos para la consecución de los objetivos.

49 respuestas



20-El personal directivo establece coaliciones estratégicas y alianzas para lograr los objetivos de la agenda de la unidad organizativa a través de generar cadenas de influencia.

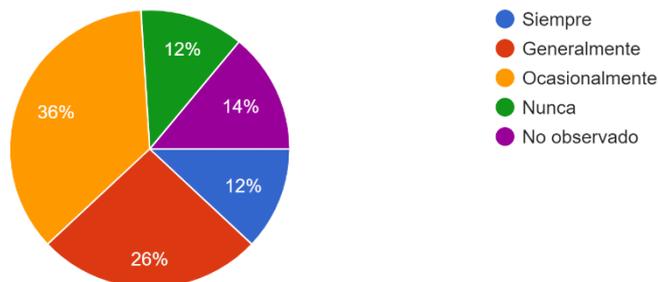
49 respuestas



COMPETENCIAS DE GESTIÓN: d) Planificación y gestión

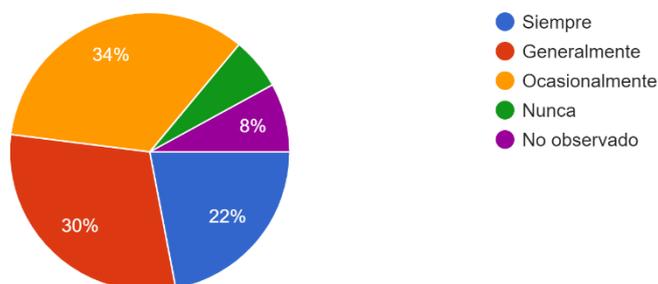
21-El personal directivo identifica posibles alianzas que permitirán lograr el máximo valor a la unidad en el largo plazo

50 respuestas



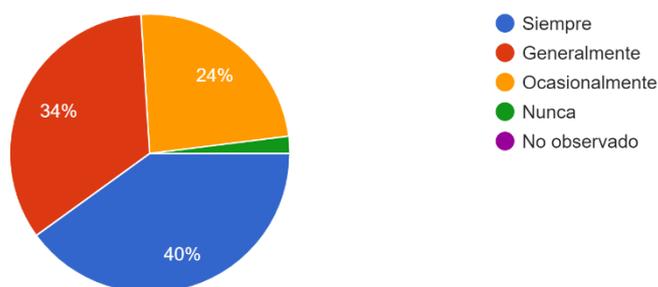
22- El personal directivo define pautas e instrumenta políticas para la gestión de los recursos y los procedimientos que maximicen los resultados.

50 respuestas



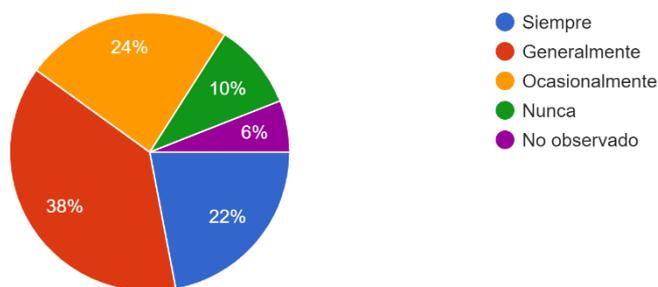
23- El personal directivo establece y acuerda los objetivos de trabajo con los responsables de área.

50 respuestas



24-El personal directivo evalúa las repercusiones e impactos de los diferentes proyectos con relación a la cantidad y calidad de los recursos necesarios (humanos, financieros, infraestructura, etc.)

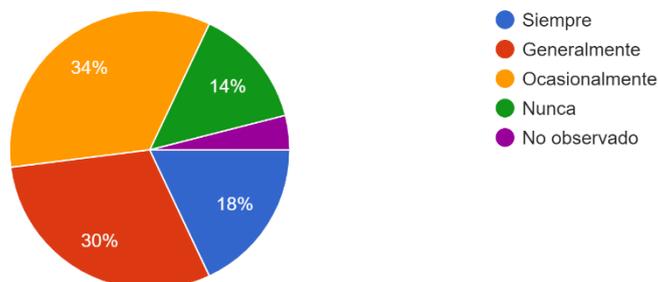
50 respuestas



COMPETENCIAS DE GESTIÓN: e) Desarrollo de personal

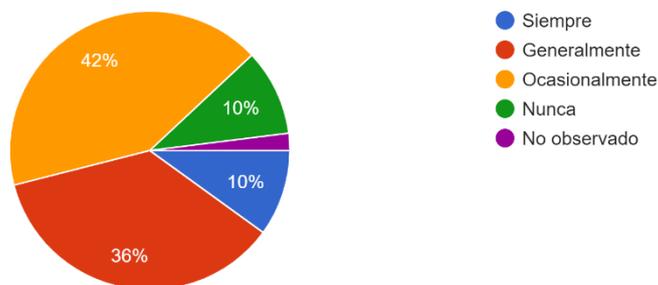
25-El personal directivo motiva proactivamente y respalda a las personas para desplegar mayor energía en su trabajo.

50 respuestas



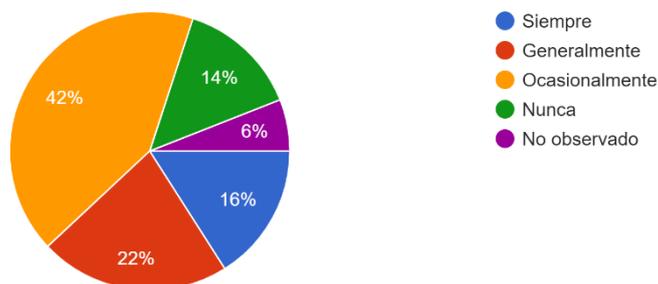
26-El personal directivo organiza grupos de trabajo definiendo con claridad objetivos y roles. Impulsa y facilita la autonomía en orden descendente en toda la organización.

50 respuestas



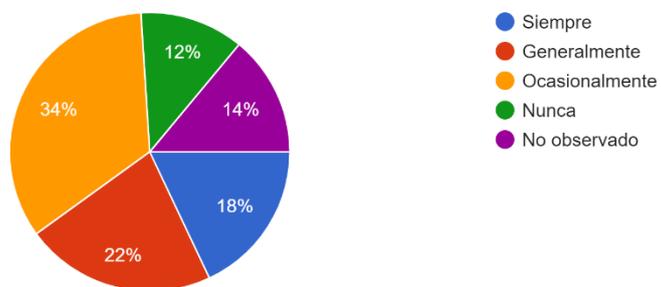
27-El personal directivo faculta a otros para que tengan éxito y busca activamente la mejora de sus habilidades, ofreciendo retroalimentación constructivas que constituyan un reto para sus habilidades.

50 respuestas



28-El personal directivo respalda una cultura de aprendizaje permanente donde las personas reconocen sus errores y aprenden de ellos y mejoran las soluciones de los demás.

50 respuestas



Solicitud de constitución de Jurado para Defensa del TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA		Código de la Maestría ME120- Maestría y Especialización en Gestión Pública y Desarrollo Gubernamental
Nombre y apellido del alumno Marisa Porreca		Tipo y N° de documento de identidad DNI: 21964685
Año de ingreso a la Maestría – Ciclo 2022	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida 20/02/2024	
<p>Título del Trabajo Final</p> <p>"La Agencia Nacional de Seguridad Vial en la era de la transformación: Desafíos y oportunidades para la Alta Dirección Pública en el desarrollo de competencias estratégicas"</p>		
<p>Solicitud del Director de Trabajo Final</p> <p>Comunico a la Dirección de la Maestría que el Trabajo Final bajo mi dirección se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda constituir el correspondiente Jurado para su evaluación y calificación final.</p> <p>Firma del Director de Trabajo Final Dr. Diego Pando</p> <p>Aclaración..... Diego Pando</p> <p>Lugar y fecha.....</p>		
Datos de contacto del Director		
Correo electrónico Correo electrónico: dpando@udesa.edu.ar	Teléfonos 1158394992	
<p>Se adjunta a este formulario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Final de Maestría impreso (indicar cantidad de copias presentadas) • Archivo del Proyecto de Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF) a graduación@posgrado.economicas.uba.ar • Certificado analítico 		
Fecha	Firma del alumno	