

LIDERAZGO PARA UN SERVICIO PÚBLICO DE ALTO RENDIMIENTO: HACIA UN SISTEMA SENIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LOS PAÍSES DE LA OCDE

Documento OCDE

1. LIDERAZGO EN UN SERVICIO CIVIL DE ALTO DESEMPEÑO

La crisis del coronavirus (covid-19) ha hecho que se replanteen muchos supuestos en los métodos de trabajo del servicio público, por lo que los líderes del sector tienen que hacer espacio para la innovación al tiempo que gestionan el riesgo y son responsables de los resultados, también deben apoyar agendas políticas de rápido movimiento, gestionar y transformar grandes organizaciones públicas, motivar e inspirar a sus fuerzas laborales y ser socios confiables para los ciudadanos y una lista cada vez mayor de socios y partes interesadas.

Todo esto mientras promueve el más alto nivel de ética e integridad personal y profesional. Estos líderes de servicio público efectivos aceptaron el desafío, aprovechando las nuevas tecnologías y administrando su fuerza laboral de nuevas maneras para proteger su bienestar mientras mantienen e impulsan la prestación de servicios esenciales. Estas experiencias demuestran que los gerentes públicos comprometidos y creativos pueden lograr grandes innovaciones cuando las personas adecuadas, con los recursos y el apoyo adecuados se unen para resolver los problemas públicos.

Quizás lo más importante hoy en día es un buen liderazgo es esencial para los tiempos de crisis. Esta crisis de coronavirus ha puesto el liderazgo del servicio público al frente y al centro, estableciendo una nueva barra para la toma de decisiones ágiles con datos y pruebas poco confiables, la participación de los empleados en condiciones desafiantes (es decir, remotas) y una coordinación conjunta entre los silos de políticas y los niveles de gobierno. Si bien gran parte del enfoque público está en el liderazgo político durante esta pandemia global, es el liderazgo institucional detrás de escena el que está coordinando la entrega de servicios públicos esenciales que mantienen a los ciudadanos saludables, seguros y con seguridad económica.

Recomendación sobre liderazgo y capacidad de servicio público

La importancia crítica de garantizar una administración pública bien dirigida inspiró a los países de la OCDE a desarrollar la Recomendación 2019 del Consejo sobre Liderazgo y Capacidad del Servicio Público (PSLC). El PSLC establece 14 principios comúnmente compartidos por los que los países de la OCDE han acordado trabajar para garantizar que sus servicios públicos sean adecuados para su propósito, receptivos y resistentes. Se centran en la necesidad de desarrollar culturas organizacionales basadas en la confianza centradas en los valores públicos y el servicio al ciudadano. Piden un servicio público inclusivo, proactivo e innovador, que

tenga una perspectiva a largo plazo para el diseño y la entrega de funciones públicas.

Todos estos son desafíos de liderazgo y se basan en el establecimiento de un servicio civil profesional y de alto rendimiento. Para lograr esto, el PSLC recomienda explícitamente a los adherentes a: "Desarrollar la capacidad de liderazgo en el servicio público, en particular a través de:

- a. Aclarar las expectativas que incumben a los servidores públicos de alto nivel para ser líderes políticamente imparciales de las organizaciones públicas, confiables para cumplir con las prioridades del gobierno, y defender e incorporar los más altos estándares de integridad sin temor a represalias motivadas políticamente;
- b. Considerar criterios basados en el mérito y procedimientos transparentes en el nombramiento de servidores públicos de alto nivel, y responsabilizándolos por el desempeño;
- c. Asegurar que los servidores públicos de nivel superior tengan el mandato, las competencias y las condiciones necesarias para proporcionar asesoramiento imparcial basado en pruebas y decir la verdad al poder; y
- d. Desarrollar las capacidades de liderazgo de los servidores públicos actuales y potenciales de alto nivel".

Estos principios destacan que el liderazgo calificado, asegurado a través de procesos basados en el mérito y el aprendizaje y desarrollo continuo, es necesario pero insuficiente. El contexto y el entorno operativo también juegan un papel importante, permitiendo a los líderes utilizar sus habilidades.

Liderazgo de servicio público y el futuro del trabajo.

El futuro del trabajo en el servicio público plantea muchas preguntas sobre el papel de la tecnología y la innovación en el gobierno, y cómo el servicio público debe adaptarse a las circunstancias y crisis que cambian rápidamente e imprevistos. Si bien nadie puede predecir el futuro, la OCDE ha desarrollado una serie de suposiciones basadas en la investigación, la evidencia, la experiencia del país y las discusiones de expertos. Esto sugiere un desafío masivo para la fuerza laboral al preparar el terreno para el uso efectivo de las nuevas tecnologías y la innovación del sector público, al hacer que el empleo público sea más progresista, flexible para resistir las crisis y satisfactoria para los funcionarios. Los desafíos se resumen en:

- **Mirar hacia el futuro:** en un entorno laboral que cambia rápidamente, con escasas habilidades y recursos por un lado y cambios impredecibles por el otro, una planificación estratégica sólida de la fuerza laboral basada en la previsión y la resiliencia se convierte en la piedra angular de las políticas públicas de empleo. Esto sugiere la necesidad de mirar hacia adelante en términos de identificación de habilidades, garantizar oportunidades de aprendizaje y gestionar el conocimiento.

- **Flexibilidad:** la mayoría de los sistemas de servicio civil se establecieron para enfatizar la estabilidad y la previsibilidad, pero las respuestas ágiles a la crisis del coronavirus han demostrado que la gestión flexible de las personas es posible frente a las crisis complejas y rápidas del sector público. Esto ahora presenta una nueva oportunidad para implementar una mayor flexibilidad en los procedimientos operativos estándar para permitir que el sector público se adapte según sea necesario mientras se mantiene la transparencia y la responsabilidad.
- **Cumplimiento:** se requerirá que los servicios públicos sean cada vez más competitivos para atraer conjuntos de habilidades escasos, en un mercado laboral ajustado con presiones fiscales constantes. Esto sugiere la necesidad de centrarse en proporcionar empleo satisfactorio a un mercado laboral cada vez más diverso. Esto requiere un enfoque en el compromiso y el desempeño, el liderazgo y el diseño del trabajo para garantizar que los servidores públicos experimenten el valor y el impacto de su trabajo.

Nueve estudios de caso de alto servicio civil en los países de la OCDE

Con el fin de explorar más a fondo los desafíos modernos del liderazgo público y desarrollar nuevas percepciones accionables, un grupo que representa a 10 países de la OCDE trabajó en conjunto desde 2017-2019 para desarrollar y discutir nueve estudios de caso sobre desafíos de liderazgo emergentes en los gobiernos centrales. Estos estudios de caso exploran las capacidades de liderazgo (es decir, habilidades, competencias, comportamientos, estilos) que son necesarios para responder a los desafíos complejos de las políticas. También identifican los tipos de políticas, procesos y herramientas necesarias para desarrollar estas capacidades y apoyan a los gerentes públicos para usarlas.

Los estudios de caso se desarrollaron a través de diferentes métodos, todos basados en una interacción cercana con varios gerentes públicos en los países participantes.

Finlandia: Liderazgo para el cambio de sistemas: creación de capacidades de liderazgo para implementar prioridades horizontales en Finlandia

El estudio de caso finlandés analiza cómo los Directores Generales colaboran y coordinan la implementación del Plan de Acción del Gobierno (PAG) 2017-2019, que representó una nueva forma de trabajar. El diseño integrado del PAG, con áreas temáticas que no se ajustan a un solo ministerio, tenía como objetivo mejorar el trabajo de una manera más colaborativa en todos los sectores para lograr objetivos comunes para la sociedad. El estudio de caso explora dos conjuntos de problemas que desafían la implementación de métodos de trabajo horizontales a través de los ministerios verticales: primero, las capacidades de los líderes para equilibrar las prioridades horizontales y verticales, y para adaptarse a las nuevas formas de trabajo; segundo, una serie de factores institucionales fuera del ámbito de la capacidad de liderazgo, como la asignación de recursos para proyectos horizontales, arreglos estructurales y mecanismos de rendición de cuentas.

Irlanda: creación de capacidades de liderazgo para la innovación en un gobierno digital: el caso de los altos directivos del servicio público irlandés

Irlanda tiene la intención de impulsar la cultura de la innovación en sus organizaciones de servicio público y fortalecer el liderazgo para potenciar la innovación. Con este fin, el Gobierno irlandés puso a prueba un taller orientado al aprendizaje desarrollado por la OCDE entre un grupo de sus principales líderes de servicio público con el fin de comprender, enmarcar y desarrollar organizaciones innovadoras sostenibles. Este estudio de caso es el resultado de este taller que reúne el trabajo existente de la OCDE sobre transformación digital, liderazgo público superior y habilidades básicas para la innovación del sector público para explorar cómo los líderes superiores de Irlanda apoyan la innovación dentro de sus organizaciones y qué intervenciones podrían desarrollar sus capacidades, y las capacidades de su fuerza laboral, para impulsar más innovación.

Francia: creación de capacidad para liderar la transformación digital: una nueva mentalidad en el servicio civil francés

Este estudio de caso discute cómo Francia está preparando a sus gerentes públicos para apoyar y dirigir las tecnologías digitales para crear valor público, es decir, en el contexto de la estrategia de Francia para el futuro del servicio público, la Administración Pública 2022. A medida que avanza el ritmo acelerado de la transformación digital Nuevas expectativas sobre gerentes públicos, varias organizaciones públicas francesas están poniendo a prueba iniciativas para fortalecer la capacidad de gerentes públicos para liderar la transformación digital. Este estudio de caso presenta algunas de estas iniciativas.

Australia: Liderazgo inclusivo en el servicio público de Nueva Gales del Sur, Australia

Este estudio de caso analiza los desafíos de liderazgo al diseñar e implementar estrategias de diversidad e inclusión (D&I) de "próxima generación" en el estado de Nueva Gales del Sur (NSW), Australia. Específicamente, analiza cómo los líderes inclusivos en la fuerza laboral del sector público de Nueva Gales del Sur están construyendo enfoques basados en evidencia para lograr los objetivos de D&I, están incorporando D&I a lo largo del ciclo de vida de los empleados para garantizar la coherencia y ampliar el alcance de las políticas, están abordando las brechas de implementación al "empujar" hacia el cambio, y estamos construyendo estructuras de gobernanza sólidas que promueven la responsabilidad por los resultados.

Canadá: construcción de competencias de liderazgo en diversidad e inclusión

El estudio de caso canadiense analiza cómo los gerentes públicos desarrollan una cultura inclusiva para lograr un mejor desempeño y salud organizacional. Estos "líderes inclusivos" necesitan tener una fuerte comprensión de las nociones cambiantes de diversidad, las barreras pasadas para la implementación y las habilidades necesarias para traducir la diversidad y la inclusión en resultados

beneficiosos. El estudio de caso sugiere una variedad de áreas que Canadá puede explorar para desarrollar su fuerte compromiso con la agenda de D&I, incluidas las formas de expandir la diversidad de perspectiva y experiencia en el servicio público.

Israel: trabajando con las partes interesadas para construir una fuerza laboral talentosa, el papel de los funcionarios públicos superiores

A medida que algunas organizaciones del sector público luchan por atraer a funcionarios públicos talentosos, una práctica emergente es la participación activa de gerentes públicos en aspectos clave del reclutamiento, como la divulgación de candidatos, la elaboración de perfiles de trabajo y las entrevistas / evaluaciones.

Este estudio de caso se centra en cuatro ejemplos del Servicio Civil israelí donde gerentes públicos ha desempeñado un papel activo en la incorporación de las habilidades necesarias para su organización. Principalmente lograron esto ya sea alentando a los candidatos con habilidades solicitadas para postularse para trabajar en el gobierno y / o asumiendo un papel personal más importante en el proceso de creación de perfiles, pruebas y contratación de candidatos.

Países Bajos: altos funcionarios públicos como socios sociales

Cada vez más, los altos funcionarios holandeses están descubriendo que necesitan trabajar con partes interesadas externas (otros niveles de gobierno, agentes del sector privado, organizaciones de la sociedad civil e incluso ciudadanos individuales) para abordar una amplia gama de desafíos de políticas públicas. Este estudio de caso explora el contexto / paisaje cambiante en el que trabajan actualmente los gerentes públicos holandeses, y analiza cómo podrían mejorar sus roles como socios sociales para proporcionar valor público a través de un mayor compromiso y cooperación con las partes interesadas.

Estonia: liderazgo preparado para los desafíos de hoy y del futuro

Este estudio de caso utiliza la experiencia de Estonia y el Centro de Excelencia del Servicio Civil para explorar preguntas sobre el futuro del desarrollo del liderazgo en un sistema del sector público. ¿Cuál es el papel del desarrollo continuo? ¿Quién es responsable? ¿Cómo medimos los resultados y lo hacemos sostenible? ¿Cómo se vincula esto con el sistema de liderazgo general y el ciclo de vida (reclutamiento, desarrollo, retención)?

Prueba de evaluación de competencia de Corea para el servicio civil superior

Este estudio de caso analiza cómo Corea ha implementado un modelo de competencia y un proceso de evaluación. El estudio de caso muestra cómo Corea ha utilizado su sistema de evaluación de competencias no solo para mejorar las competencias de liderazgo de sus funcionarios superiores, sino también como una herramienta para transformar la cultura del servicio civil. El estudio de caso presenta

el servicio civil de Corea, describe el modelo y el proceso de evaluación, y concluye con reflexiones sobre las oportunidades para un mayor desarrollo.

2. CAPACIDADES DE LIDERAZGO PARA EL DESEMPEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO

Un líder solo será tan fuerte como su fuerza laboral, pero ¿cómo se aseguran los líderes de que sus fuerzas laborales tengan las habilidades necesarias? ¿Cómo los motivan a trabajar hacia los objetivos correctos? ¿Y cómo se aseguran de proporcionar a su fuerza laboral las oportunidades adecuadas para marcar la diferencia y participar en la mejora y la innovación? Estas preguntas en sí mismas van al corazón de un liderazgo público efectivo y se exploran más a fondo en la discusión sobre administración organizacional a continuación.

Cuatro capacidades de liderazgo para un servicio civil de alto rendimiento.

Los estudios de caso desarrollados para este proyecto tenían el objetivo inicial de proporcionar información sobre las capacidades de liderazgo requeridas por los funcionarios superiores que trabajan en desafíos complejos del sector público. Se utiliza el término capacidades, en lugar de habilidades o competencias, porque "las cualidades cognitivas, afectivas y de comportamiento van más allá de la habilidad para incluir el juicio y el conocimiento" (Hartley et al., 2019).

A pesar de su amplia variación en temas y contextos nacionales, los nueve estudios de caso demostraron una gran cantidad de capacidades de liderazgo comunes. Ya sea que se centre en el liderazgo digital en Irlanda, el liderazgo colaborativo en Finlandia o el liderazgo inclusivo en Canadá, hubo más superposición que diferenciación en las capacidades centrales de liderazgo identificadas. En todos los casos, los gerentes públicos estaba trabajando para desarrollar nuevos enfoques para resolver los desafíos públicos, y estos desafíos involucraban altos grados de innovación. La innovación es, por lo tanto, fundamental para la definición de liderazgo del sector público a los efectos de este estudio, y se extiende por todas partes.

Estas capacidades superpuestas tendían a clasificarse en los siguientes cuatro grupos: a) liderazgo basado en valores, b) inclusión abierta, c) administración organizacional y d) colaboración en red.

a. Liderazgo basado en valores (Evidenciado en el caso de estudio Danés)

Uno de los factores distintivos del liderazgo público es el enfoque en los valores públicos. El desarrollo del liderazgo y la cultura basados en valores sustenta la Recomendación sobre liderazgo y capacidad del servicio público. En la literatura académica, dos corrientes de análisis de valor público son dominantes. El trabajo de Mike Moore sobre el valor público establece una forma de pensar sobre las metas y objetivos de los líderes públicos, que crean valor para la sociedad en su conjunto. (Moore, 1997)

Por otro lado, se espera que el gerente público trabaje de manera que promueva valores públicos comunes, por ejemplo, estándares más altos de responsabilidad, transparencia, integridad, igualdad y comportamiento ético. Estos valores a menudo están escritos por ley u otro documento de política. Los valores públicos guían el proceso de toma de decisiones de los líderes públicos en su misión de producir y proteger el valor público.

El desafío que enfrenta el gerente público entonces es gestionar las tensiones, los conflictos y las compensaciones entre valores en competencia. (Jørgensen y Bozeman, 2007) identifican 72 valores públicos comunes diferentes. Tensiones entre democracia y burocracia; eficiencia e igualdad; consistencia, cambio e innovación; La responsabilidad y la toma de riesgos son comunes. También existen conflictos de valores en casos de colaboración entre diferentes organizaciones con diferentes valores. En este tipo de toma de decisiones, rara vez hay un camino claro o una respuesta correcta única: cada opción tiene sus compensaciones con sus propios impactos en los resultados.

b. Inclusión abierta (Evidenciado en el caso de estudio Canadiense)

El liderazgo se trata de trabajar con otros, por lo que el gerente público entra en contacto con niveles crecientes de diversidad, de empleados y colegas, de partes interesadas y de ciudadanos, cada uno con sus propias necesidades, percepciones y jerarquías de valores. La diversidad puede ser una fortaleza, que resulta en políticas y servicios mejor diseñados, pero requiere habilidades de liderazgo.

Los gerentes públicos utilizan mezclas particulares de rasgos y comportamientos para que los empleados y las partes interesadas se sientan incluidos y valorados. Esto incluye rasgos como la compasión, el respeto, la empatía, el compromiso, el empoderamiento, la humildad, el coraje, la responsabilidad, la autorreflexión / conciencia (de los propios prejuicios); agilidad cultural, apertura a diversos puntos de vista, la capacidad de motivar e inspirar a diversos equipos y servir a grupos subrepresentados. Los estudios de caso destacan los siguientes comportamientos de liderazgo inclusivo:

- **Tener las conversaciones correctas (a menudo difíciles)** ... con las personas adecuadas (no siempre las mismas personas). Esto significa pensar activamente acerca de quién no está escuchando y hacer esfuerzos para saber de ellos. Significa plantear problemas desafiantes y asegurarse de que otros puedan hacerlo; abrirse a preguntas difíciles y manejar esas preguntas con humildad y compasión.
- **Los líderes deben sentirse cómodos tratando a las personas de manera diferente** ... Las diferentes personas tienen diferentes formas de reaccionar a las mismas discusiones en las reuniones, por ejemplo, y el trabajo del líder es comprender esto y crear un espacio para la diferencia para expresarse, no solo escuchar a la personalidad masculina asertiva alrededor de la mesa del tablero.

- **Y siéntase cómodo con la diversidad en el concepto de liderazgo en sí mismo**, ya que diferentes grupos proyectarán diferentes estilos de liderazgo. Las grandes instituciones a menudo recrean los mismos estilos de liderazgo, ya que las personas lo aprenden a medida que avanzan. Pero tenemos que reconocer que el liderazgo no puede ser un modelo o perfil dominante ".

La apertura a los aportes y las ideas también es un requisito previo para liderar la innovación del sector público, ya que las ideas provienen de todas las direcciones, ya sea de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba o de afuera hacia adentro. Los participantes reconocieron que en un gobierno innovador y digital, más que nunca antes, los líderes deben desarrollar un sentido agudo de autoconciencia y una autorreflexión honesta.

c. Administración organizacional (Evidenciado en el caso de estudio Irlandés)

Los gerentes públicos ejercen influencia a través de su organización utilizando herramientas de comunicación, recompensas y sanciones, y asignando recursos y desarrollando capacidades. Esto podría ser muy transaccional, pero en muchos casos es una especie de colaboración: se espera cada vez más que los líderes se rodeen de personas que complementen sus propias habilidades y capacidades, y les deleguen la autoridad apropiada. El trabajo de gerente público es desarrollar un significado y comprensión comunes, fomentar una colaboración basada en la confianza con y entre una variedad de expertos en la materia en sus organizaciones.

Construir organizaciones efectivas basadas en la confianza comienza con las personas: sus habilidades y valores. El gerente público necesita una conciencia de las habilidades necesarias en sus organizaciones, de cuáles tienen y de las que carecen. Luego tienen un papel importante en la construcción de sus organizaciones con empleados públicos que han necesitado habilidades y en la creación del "espacio" para que estos funcionarios y gerentes los utilicen. Esto requiere no solo atraer y desarrollar las habilidades correctas, sino repensar la forma en que las organizaciones están estructuradas y la forma en que los empleados se involucran. Hacerlo de manera efectiva es un desafío de liderazgo fundamental, que requiere un liderazgo que desarrolle experiencia en toda la organización y priorice la colaboración basada en la confianza de una manera que construya una cultura de aprendizaje innovadora.

Los gerentes públicos en todos los países tiene el desafío de proporcionar espacio para la toma de riesgos y la experimentación para generar un aprendizaje y desarrollo genuinos aprendiendo de la experiencia (tanto positiva como negativa). Esto sugiere un conjunto de competencias de liderazgo centradas en características personales e interpersonales, lo que hace que las personas sean más flexibles, creativas y ágiles.

d. Colaboración en red (Evidenciado en el caso de estudio Danés y Finlandés)

Los gerentes públicos traducen objetivos políticos complejos, como los ODS, la salud pública, la pobreza local o el cambio climático, en nuevas formas de implementación de políticas. Es raro que cualquier unidad bajo un solo gerente público pueda lograr estos objetivos solo. En la gobernanza del sector público actual, los grupos deben unirse de nuevas maneras para lograr sus objetivos. Esto puede incluir colaboraciones entre múltiples ministerios y agencias, niveles de gobierno, ONG y el sector privado.

Trabajar solamente en dirección hacia arriba o hacia abajo refuerza los silos fundamentales de los sistemas tradicionales de administración pública. Sin embargo, se requiere que el gerente público rompa estos silos y trabaje a través de las interconexiones inherentes de las esferas de políticas y las autoridades organizacionales. Esto requiere la colaboración externa: en todas las organizaciones y sectores, para conceptualizar y comunicar los resultados deseados, las contribuciones que hacen sus organizaciones a esos resultados y para facilitar las asociaciones con colaboradores estratégicos, a través de redes de actores entre los cuales no existe una jerarquía formal de autoridad.

3. SISTEMAS EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE ALTO NIVEL

La mayoría de los países de la OCDE administran este grupo de funcionarios superiores (SCS) por separado del resto de la administración pública, generalmente bajo diferentes términos y condiciones de empleo. Los CS a menudo se reclutan a través de un proceso más centralizado, están sujetos a límites de plazo y a una gestión de desempeño específica y regímenes de rendición de cuentas. La mayoría de los países de la OCDE también toman medidas adicionales para evitar conflictos de intereses en los niveles más altos de la jerarquía administrativa.

El surgimiento de un sistema de servicio civil de alto nivel en los países de la OCDE puede explicarse en general por el alto grado de impacto que este grupo tiene en el funcionamiento de las organizaciones públicas y su interacción directa con la capa política del ejecutivo, al estar en la interfaz entre los políticos y el aparato del servicio civil. Por lo tanto, existe un gran interés en garantizar que este grupo central tenga las capacidades y los entornos operativos necesarios para ser lo más efectivo posible.

Sistemas superiores de servicio civil: hacia un modelo de la OCDE

El objetivo de un sistema de Servicio Civil Superior debería ser garantizar que todos los elementos estén alineados para equipar a los gerentes públicos con las habilidades, los recursos y los entornos operativos adecuados para desplegar el tipo de liderazgo necesario para lograr objetivos complejos. En otras palabras, estos sistemas alinean los procesos de políticas y las herramientas para que los gerentes cuenten con las capacidades y entornos operativos adecuados para lograr los objetivos del gobierno. Pensando en estos elementos sistemáticamente, el modelo de la OCDE propone considerar dos grupos principales: el primero centrado en

lograr que las personas capaces asuman puestos de liderazgo, y el segundo centrado en proporcionar un entorno propicio una vez en el puesto.

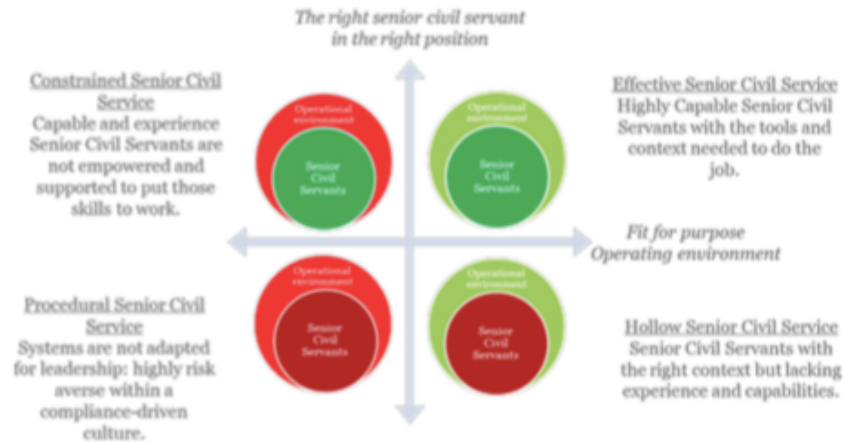
El primer conjunto de intervenciones, dirigido a atraer a las personas adecuadas al servicio civil superior, incluye lo siguiente:

1. Primero, los perfiles de trabajo de SCS deben identificar las capacidades de liderazgo apropiadas para el puesto, a menudo alineadas con los marcos de competencia de liderazgo.
2. Luego, las herramientas y mecanismos de reclutamiento y selección deben ser apropiados para el puesto, a fin de evaluar las capacidades requeridas y asegurar el equilibrio adecuado de candidatos internos y externos.
3. El desarrollo de la tubería es importante para garantizar que haya un grupo potencial de candidatos con las habilidades y la motivación necesarias para asumir estos puestos, tanto internos como externos.
4. Finalmente, estas herramientas no solo deben usarse para atraer a las mejores personas, sino también para garantizar una diversidad de personas y antecedentes en el servicio civil superior en su conjunto. Esto sugiere la necesidad de desarrollar herramientas de diversidad e inclusión.

El segundo conjunto de intervenciones tiene como objetivo apoyar al gerente público calificado con las herramientas adecuadas una vez en posición. Incluyen lo siguiente:

5. Objetivos de liderazgo, autonomía y responsabilidad por los resultados: los objetivos deben proporcionar un sentido claro de dirección para los líderes, alineados con los objetivos políticos del gobierno, y deben coincidir con los niveles apropiados de autonomía y responsabilidad para lograrlos.
6. Oportunidades de aprendizaje y apoyo de compañeros. SCS necesita estar continuamente aprendiendo y adaptándose a las realidades cambiantes y requiere un conjunto de intervenciones personalizadas y sensibles al tiempo que incluyen trabajo en red, apoyo de pares, tutoría, entrenamiento y oportunidades de reflexión con sus pares, equipo de gestión y empleados.
7. Herramientas de gestión. Estos incluyen herramientas financieras que ofrecen un nivel apropiado de flexibilidad; Sistemas de recursos humanos que ayudan a SCS a acceder a las habilidades y experiencia que necesitan; datos e información para apoyar la toma de decisiones; y herramientas de comunicación para conectarse y conducir a través de redes más amplias.
8. Un factor contextual adicional es la naturaleza de la interfaz político-administrativa: la relación entre SCS, sus ministros y el gobierno de la época. Esta es una pregunta estructural (sistema de gobierno y nivel de permanencia del cuadro SCS) y una relación específica entre el gobierno y SCS, coloreada no solo por la relación individual sino también por el grado de confianza entre los actores involucrados.

Tomados en conjunto, los dos grupos de políticas y herramientas se pueden representar como dos ejes de una matriz para identificar cuatro sistemas de servicio civil de alto nivel diferentes:



Source: Author's own design

El cuadrante ideal es la esquina superior derecha, donde los gerentes públicos están bien equipados con capacidades y entornos operativos que les permiten aprovechar mejor esas capacidades. Cada uno de los otros tres cuadrantes de esta matriz sugiere diferentes debilidades del sistema y áreas donde se podría dirigir una mayor inversión para desarrollar un servicio civil superior efectivo.

Los cuatro cuadrantes se pueden caracterizar de la siguiente manera:

Servicio civil superior efectivo (puntaje alto en ambos ejes): en estos sistemas, los gerentes públicos son altamente capaces y trabajan en contextos organizacionales ideales. No hay nada que se interponga en su camino para lograr los objetivos de política de sus gobiernos. Sin embargo, todos los sistemas pueden mejorarse y deben actualizarse para mantenerse al día con el rápido ritmo de cambio. Por lo tanto, el enfoque de los grupos en este cuadrante debe ser el monitoreo continuo del contexto cambiante y la adaptabilidad para acomodar los cambios. De lo contrario, corren el riesgo de cambiar a una de las otras categorías.

Servicio civil superior restringido: en este caso, los gerentes públicos está bien preparado con las capacidades adecuadas para su trabajo, pero todavía se siente incapaz de lograr sus objetivos. A menudo se sienten frustrados por las estructuras y sistemas rígidos que pueden funcionar en contra de sus mejores esfuerzos. Los países que se encuentran en esta categoría harían bien en llevar a cabo un análisis de diagnóstico de los elementos discutidos en el eje 2 e involucrar a gerentes públicos en la creación conjunta de un lugar de trabajo ideal.

Servicio Civil Superior hueco: en este caso, se han diseñado e implementado muchas políticas y herramientas nuevas, pero no se están utilizando para su ventaja estratégica. Esto a menudo se debe a la falta de capacidades y / o motivación del gerente público. Cambiar la mentalidad y la cultura del gerente público puede llevar tiempo, más tiempo que, por ejemplo, instalar nuevas herramientas y sistemas de

gestión del rendimiento. Esto requiere un esfuerzo concertado para promover nuevas formas de trabajo y generar renovación en la parte superior a través de límites de términos, evaluaciones de competencia y desarrollo de lineamientos.

Servicio civil superior de procedimiento: en este caso, no se confía en el gerente público para liderar, y por lo tanto están atrapados en redes de reglas y regulaciones, utilizando herramientas de administración antiguas que requieren que pasen la mayor parte de su tiempo trabajando en tareas de administración en lugar de desafíos de liderazgo estratégico. En estos sistemas, los gerentes públicos tienen poca autonomía, no tienen objetivos genuinos para promover el cambio y son recompensados por mantener el statu quo a toda costa. Salir de este sistema requiere un esfuerzo concertado en múltiples frentes: renovar las capacidades de liderazgo, reequilibrar los incentivos y revisar las herramientas de gestión.

CONCLUSIÓN: recomendaciones de liderazgo y capacidad de servicio público y próximos pasos

La creación de capacidad de liderazgo en el servicio civil superior requerirá una perspectiva sistémica. Los estudios de caso muestran cómo ninguna intervención individual puede cambiar significativamente la capacidad de liderazgo, sino cómo múltiples políticas y procesos de refuerzo pueden desarrollar las habilidades y el entorno operativo necesarios. También muestran cómo las capacidades de liderazgo son contextuales en el lugar y el tiempo. Las capacidades de liderazgo de hoy pueden ser diferentes al pasado, enfatizando la colaboración en red además de la autoridad jerárquica. Los estudios de caso muestran cómo el desarrollo de los tipos de capacidades descritas en el capítulo anterior no se logrará a través de los medios tradicionales: las nuevas capacidades requieren ajustes a los sistemas antiguos. Y a medida que las capacidades están cambiando, también deben hacerlo los sistemas que las habilitan.

El liderazgo tiene dos componentes necesarios: el primero se trata de liderar a través de las relaciones con los demás, mientras que el segundo se trata de guiarlos hacia algo nuevo. Los estudios de caso refuerzan la importancia central del servicio civil superior como una institución profesional y estable que puede llevar una perspectiva a largo plazo a la administración del servicio público. Sin embargo, el contexto político dentro del cual el gerente público trabaja siempre, está a la vanguardia de su trabajo y requiere un cuidadoso equilibrio de proactividad y reactividad a las prioridades políticas cambiantes.

Viendo hacia adelante

Los nueve estudios de casos y conceptos explorados y discutidos en este informe brindan un amplio conjunto de ideas para ayudar a informar a los países en su continuo desarrollo y mejora de sus sistemas superiores de servicio civil. A medida que estos sistemas continúan surgiendo, el informe y el marco de evaluación pueden conducir a las siguientes actividades en el futuro:

- Juego de herramientas de liderazgo y capacidad de servicio público: con la adopción de la Recomendación PSLC, la secretaría está desarrollando un juego de herramientas para apoyar su implementación. Este recurso en línea podría incluir una versión interactiva en línea de la herramienta de reflexión, acceso a los 9 estudios de caso, el marco de capacidades definido en el capítulo 2, así como otros elementos útiles de este informe, reformulado para un fácil acceso y uso por parte de los países de la OCDE.
- Nuevos indicadores comparativos: varios puntos de datos sobre el servicio civil de alto nivel se han recopilado en el pasado y se muestran a lo largo de este informe. Este nuevo marco brinda la oportunidad de reflexionar sobre los tipos de indicadores necesarios para realizar un seguimiento del progreso en el logro de la recomendación del PSLC, y para comparar aspectos de los sistemas de servicio civil de alto nivel en ambos ejes.
- Una colección más amplia de estudios de casos: los estudios de casos bien desarrollados proporcionan información e inspiración y herramientas de aprendizaje y reflexión. La secretaría podría continuar desarrollando y recopilando estudios de casos para una sección transversal más amplia de países y desafíos complejos de liderazgo. Estos podrían desarrollarse para diversos usos, incluido el material de aprendizaje en programas de desarrollo de liderazgo.
- El marco de evaluación podría ser aplicado por la OCDE y los países miembros en el contexto de revisiones por pares. La OCDE ha llevado a cabo revisiones por pares de sistemas de liderazgo en el pasado (cite Brasil), y esta sería una oportunidad para refinar aún más la metodología e involucrar a los socios en inmersiones más profundas en desafíos específicos relacionados con los sistemas de servicio civil de alto nivel.